



Wie kann ich Verantwortung abgeben?

In einem der letzten Artikel haben wir gefragt: Wozu sollte ich meinem Team Sicherheit geben? Weil sich durch einen psychologisch sichernden Führungsstil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trauen, Verantwortung zu übernehmen, war eine der Antworten. Wie aber können Sie Verantwortung abgeben, wenn (noch) niemand da scheint, der sie auch annimmt? Wie, wenn Sie dadurch an Kontrolle verlieren?

Natürlich hat all das wieder einmal mit der **psychologischen Sicherheit** der Teammitglieder zu tun, aber in diesem Fall auch ganz besonders mit der gefühlten Sicherheit der Führungskraft selbst. Stehen Sie als Führungskraft selbst unter hohem Zeitdruck und sind Fehler und Fehlversuche in Ihrer Verwaltung tabuisiert und gelten als vermeidbar (wofür Sie als Führungskraft wiederum die Verantwortung haben sollen), ist es nicht einfach, Verantwortung abzugeben.



An dieser Stelle sei auch betont, dass es nie darum geht, die gesamte Verantwortung abzugeben – dann sind Sie keine Führungskraft mehr. Die Frage ist vielmehr die nach dem richtigen Maß und dem vielversprechendsten Weg.

STICHWORTE SIND: Verantwortung, Delegieren, Führung, Fragen stellen

Hier finden Sie Anregungen zum Thema Leadership und konkrete Ideen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Personalverantwortliche in Ihrer Verwaltung positive Veränderungen anstoßen können.



La fonction publique

Ben Hughes beschreibt in der Neuen Narrative (2023) anschaulich das Dilemma vieler Führungskräfte:

Selbst erfolgreich gewesen im professionellen Bereich, dann zur Führungskraft geworden und auf einmal sollen all die interessanten Projekte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt werden; alle Erfolge gehen auf sie?

Das drohende Fehlen des Erfolgskicks führt oft dazu, dass Führungskräfte die Arbeiten selbst machen, die Probleme selbst lösen – statt ihr Team zu befähigen, das langfristig selbst zu tun.

Und, ja, es gibt auch Personen in einer Führungsposition, die schlicht Sorge haben, die Kontrolle zu verlieren – dazu gleich mehr.

*„Ein Problem schnell zu lösen, mag effektiv erscheinen, aber was, wenn du 5, 10 oder 20 Jahre in die Zukunft denkst? Ist es dann nicht der viel bessere Weg, sich heute auf das Wachstum deiner Mitarbeiter*innen zu fokussieren, sodass sie gut gerüstet sind, auch wenn du einmal nicht da bist oder ihr nicht mehr zusammenarbeitet?“*

Verantwortung abgeben (auch: Delegieren) ist also deshalb nicht einfach, weil:

1. Andere dann die interessanten Aufgaben machen, für die die Führungskraft eigentlich mal diesen Beruf gewählt hat und damit auch weniger eigene Erfolge möglich sind,
2. es erstmal oft schneller geht, wenn die Führungskraft mit all ihrer Erfahrung und Routine es einfach macht – Delegieren kostet am Anfang Zeit und die zahlt sich erst später aus,
3. es nicht einfach ist, wenn andere es anders machen – anders gut, aber anders. Die eigentliche Aufgabe beim Übertragen von Verantwortung ist dann: Selbst lernen, dass es viele gute Wege gibt und der eigene Weg nicht automatisch der Beste ist und schließlich
4. in einer nicht lernfreundlichen Kultur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig nicht gerne Verantwortung übernehmen, weil Fehler, die notwendigerweise in dem Prozess entstehen, tabuisiert sind und Angst machen. Delegieren findet dann gegen die eigenen Widerstände (siehe oben) und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt.

Zurückbehalten lässt sich hier in aller Kürze also, dass Verantwortung abgeben objektiv nicht einfach ist und Voraussetzungen braucht, die in der Person der Führungskraft liegen, aber auch im organisationalen System, in dem sich die Führungskraft bewegt.

So gedacht, sind interessanterweise die Voraussetzungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am unwichtigsten bei der Frage des Verantwortungstransfers. Aber ist es nicht genau da, wo wir meistens ansetzen, wenn wir

merken, dass „das Team einfach keine Verantwortung übernehmen will“?

Der folgende Abschnitt widmet sich also folgender Frage:

Einmal angenommen, Delegieren hätte in erster Linie etwas mit dem Verhalten der Führungskraft zu tun und nichts mit den Kompetenzen oder der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – was wäre zu tun?



Und wie könnten Sie nun sinnvoll Verantwortung abgeben?

Was an organisationalen Voraussetzung zu schaffen ist (Stichworte: Fehlerkultur oder psychologische Sicherheit) finden Sie in anderen Informationsblättern des Service psychosocial de la Fonction publique.

Aufgaben, für die Sie die Verantwortung übertragen, sollten die Entwicklung der

betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, ohne sie zu überfordern. Also: Im Idealfall leicht über den aktuellen Kompetenzen angesiedelt sein.

Nun aber zu Ihnen. Dies sind die ersten 5 Schritte zur Delegation, die Sie gehen können¹:

- Akzeptanz herstellen durch eine gute Begründung der Aufgabenübergabe
- Verantwortlichkeiten klar definieren, also nicht nur die Aufgabe selbst, sondern auch den Entscheidungsspielraum
- Beteiligte informieren, so dass für alle deutlich ist, wer für was zuständig ist
- Ressourcen geben (Informationen, Zeit, Finanzen und Unterstützung)
- Monitoring sicherstellen – transparent von Anfang an, damit nicht der Eindruck von Misstrauen oder übermäßiger Kontrolle entsteht.

Und ganz konkret könnten Sie dabei folgende Fragen stellen²

Um in der Situation vom Monitoring, aber noch viel mehr in den ersten Stufen der Delegation nicht wieder in gewohnte Verhaltensmuster zu rutschen, selbst die Lösungen und Antworten zu suchen oder gar alles wieder zu übernehmen – und auch, um nicht in eine autoritär-strafende Führungsrolle zu geraten, sind folgende Fragen an die Personen, die Verantwortung übernehmen sollen, hilfreich. Sie sind auch so nacheinander zu stellen, am besten, ohne eine auszulassen:

1. „Was beschäftigt Dich gerade?“
Nicht bei dem anfangen, was Sie gerade beschäftigt, sondern erstmal rausfinden, wo Ihr Gegenüber unterwegs ist. Vielleicht gibt es da ganz andere Fragen als Sie meinen?
2. „Und was sonst noch?“
Sie werden überrascht sein, was noch alles kommt, wenn Sie es nicht bei der ersten Antwort belassen. Die eigentlich relevanten Themen kommen oft erst beim Nachhaken zu Tage.
3. „Was ist für dich hierbei wirklich schwierig?“
4. „Was brauchst Du?“
5. „Wie kann ich Dir helfen?“
Lassen Sie das ruhig Ihre Mitarbeiterin oder Ihren Mitarbeiter definieren. Sie können ja immer noch eigene Vorschläge draufsetzen. All diese Fragen geben Verantwortung.
6. Bonusfrage: „Zu was sagst Du ja und zu was sagst du nein, wenn Du so vorgehst?“

¹ Gerigk, D. (2022): Die Kunst zu Delegieren. 5 Schritte für mehr Eigenverantwortung. Books on Demand.

² Sinek, Simon (2017): 5 Rules to Follow as You Find Your Spark. YouTube



La fonction publique

ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Informationsblätter: „Fehlerkultur“ oder
“Wie kann ich meinem Team Sicherheit
geben” -> Portail de la Fonction publique

Literatur:

Für Fortgeschrittene:

Simon, Fritz B. (2013): Gemeinsam sind wir
blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen,
Managern und Märkten. Carl Auer Verlag.

Camus, Albert (1965): Der Mythos des
Sisyphos.

ACTUALITÉ

Einsame Spitze? Reflexionsatelier für
Direktionen – Catalogue INAP

Zwischen allen Stühlen? Reflexionsatelier
für Middle Management - INAP

Falls Sie Interesse an einem solchen Format
haben, das Datum hier aber schon in der
Vergangenheit liegt, wenden Sie sich bitte
an den Service psychosocial de la Fonction
publique. Wir bieten alle Formate auch
individuell für Ihre Verwaltung an,
angepasst auf Ihre Bedürfnisse.

KONTAKT

Service Psychosocial
10, avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

service-psychosocial@mfp.etat.lu

Tel. : 247-73100

www.fonction-publique.public.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial