

Mehr Zeit für Chefaufgaben

FÜHRUNGSPROBLEM RÜCKDELEGATION

Es klingt absurd und ist dennoch Alltag in jedem Unternehmen: Manager erledigen Jobs, die eigentlich ihre Mitarbeiter tun müssten. Die Mitarbeiter schieben ihre Aufgaben nach oben ab - und die Führungskraft merkt das erst, wenn ihr Schreibtisch überquillt. 'Monkey Business' heißt dieses Phänomen in den USA. Nach welchen Prinzipien funktioniert der unmerkliche Aufgabenstrom von unten nach oben?

Kommt Ihnen das bekannt vor? Sie werden auf dem Flur von einem Ihrer Mitarbeiter angesprochen: „Haben Sie mal eine Minute? Wir haben da ein Problem.“ Ihr Mitarbeiter beginnt vom Sachverhalt zu erzählen. Da Sie auf dem Sprung zu einem Termin sind, können Sie weder eine Entscheidung treffen noch eine adäquate Lösung anbieten. Also sagen Sie: 'Gut, lassen Sie mich mal darüber nachdenken. Ich komme auf Sie zurück.' Sie und Ihr Mitarbeiter gehen auseinander - ... und auf wundersame Weise haben Sie als Chef plötzlich die Verantwortung für die Angelegenheit Ihres Mitarbeiters übernommen. So beschrieben die US-amerikanischen Berater William Oncken und Donald Wass bereits vor über 35 Jahren ein Problem, das in der heutigen Arbeitsflut und Komplexität aktueller ist denn je: das Führungsproblem der Rückdelegation oder Aufwärtsverlagerung von Mitarbeiterjobs an die Führungskraft. Oncken und Wass verwendeten hierfür die Metapher des Affen. Der Mitarbeiter bringt einen Affen auf der Schulter mit. Und dieser hangelt sich im Laufe des Gesprächs irgendwie zum Chef hinüber. „Who`s got the Monkey?“, fragten die Berater entsprechend - und formulierten damit eine Frage, die auf eines der zentralsten Themen der Führung zielt. Ihre Frage berührt den Kern und Nerv der Führungsarbeit. Denn Führungskräfte dürfen sich nicht, wie allzu oft üblich, aus einem falsch eingesetzten Verantwortungsgefühl heraus in Details des operativen Geschäfts hineinziehen lassen und sich darin verlieren. Ihre Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen langfristig im Wettbewerb überlebt und entwicklungsfähig bleibt. (Jan Roy Edlund)

