

VERANTWORTUNG ABGEBEN

Die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle finden

Selbst fortschrittliche Führungskräfte schaffen es nur selten, starke Mitarbeiter wirklich zu fördern und ihnen wichtige Aufgaben zu übertragen. Im folgenden Interview spricht der Unternehmensberater Dr. Dieter Hohl über die Kunst, Aufgaben sinnvoll und motivierend an Mitarbeiter zu delegieren und dennoch nicht die Kontrolle abzugeben.

die bank: Vorgesetzte gehen gerne davon aus, dass sie alles besser können als ihre Mitarbeiter. Warum sollten sie Arbeiten und Aufgaben also delegieren?

Dieter Hohl: Delegation bedeutet ja nicht, Arbeit einfach nur zu verteilen und aus Zeitgründen Aufgaben abzugeben. Nein, Delegation ist zum einen eine praktische Maßnahme, die Führungskräften hilft, die Abläufe in ihrem Unternehmen oder ihrer Abteilung zu koordinieren und zu steuern. Aber natürlich ist Delegation noch viel mehr. Delegation von Aufgaben ist eine hierarchie stabilisierende Maßnahme, die Kompetenzen, Befugnisse und Aufgaben klar absteckt und zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt.

die bank: Gleichwohl, wird der praktische Nutzen der Delegation von Aufgaben nicht weit überschätzt?

Dieter Hohl: Natürlich werden durch eine sinnvolle Delegation, bei der sich die Führungskraft etwas gedacht hat, die Ergebnisse der ganzen Abteilung auf alle Fälle besser. Kurzfristig macht es sicherlich keinen großen Unterschied. Aber wenn die Führungskraft jeden Mitarbeiter im Rahmen seiner Möglichkeiten fordert und fördert, ihn dabei nicht überfordert, steigen die Arbeitsergebnisse jedes einzelnen Mitarbeiters. Sei es, weil er sich und seine Arbeit anerkannt fühlt oder weil er seine Fähigkeiten dann besser und gezielter zum Wohle der ganzen Abtei-



Dr. Dieter Hohl ist langjähriger Management- und Verkaufstrainer sowie Partner des Beratungsunternehmens impuls in Fernwald.

lung und damit letztendlich auch des Unternehmens einbringen kann. Mit einer sinnvollen Delegation werden viele Mitarbeiter auch wieder aus der inneren Kündigung herausgeholt. Da liegt noch sehr Effizienz und Effektivität in vielen Firmen brach. Das ist ein Riesenpotenzial, das darauf wartet, geho-

ben zu werden. Unternehmen, die das erkannt haben, gehören heute schon zu den Top-Firmen. Und zukünftig wird dieses Thema noch wichtiger.

die bank: Eigentlich sollte es ja nicht so schwer sein, Arbeit an Kollegen und Mitarbeiter weiterzuleiten? Kann man, muss man als Führungskraft Delegation lernen?

Dieter Hohl: In jedem Fall. Da muss jede Führungskraft bei sich persönlich anfangen und sich fragen: Kann und will ich auch mal loslassen? Habe ich so viel Vertrauen in meine Mitarbeiter? Es fängt also im Kopf an. Der Rest ist klassisches Handwerkzeug.

Planvoll Delegation: Um gut und richtig delegieren zu können, müssen Führungskräfte den Reifegrad der Mitarbeiter einschätzen können. Überschätzen sie dessen Fähigkeiten, kann er das angestrebte Ziel nicht erreichen. Folge: Der Mitarbeiter ist frustriert und demotiviert – und es ging wertvolle Zeit verloren. Wird der Kollege aber richtig eingeschätzt, kann er die delegierte Aufgabe gut erfüllen. Er ist motiviert und traut sich auch an anspruchsvollere Aufgaben heran.

Konkrete Delegation: Der Vorgesetzte beschreibt die Aufgabe klar und genau, eventuell auch schriftlich und formuliert die Ziele unmissverständlich und eindeutig. Der Mitarbeiter erhält alle Informationen, die er benötigt.

Echte, keine scheinbare Delegation: Der Vorgesetzte trägt die Entscheidungen des Mitarbeiters mit und akzeptiert sie – auch, wenn er selbst die Aufgabe ganz anders gelöst hätte. Zum gegebenen Zeitpunkt gibt der Vorgesetzte zwar Feedback, er kann die Entscheidungen natürlich auch kritisieren, aber es gilt: Der Mitarbeiter soll die Ziele in eigener Handlungsverantwortung erreichen. Ein Eingriff in den Delegationsbereich wird nur vorgenommen, wenn ein triftiger Grund vorliegt.

die bank: Vorgesetzte, die Aufgaben delegieren, müssen ja auch kontrollieren, ob diese Aufgaben korrekt und zur vollsten Zufriedenheit ausgeführt wurden. Wie viel Kontrolle ist da notwendig?

Dieter Hohl: Das ist wieder eine Frage des

Vertrauens und des Loslassens könnens der einzelnen Führungskraft. Sicherlich ist Kontrolle eine wichtige Führungsaufgabe. Als Vorgesetzter muss ich schon klar machen, dass hinterher kontrolliert wird, wie und ob die übertragenen Aufgaben nach den gegebenen Vorgaben erledigt wurden. Es gilt die richtige Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle zu finden. Kontrolliert die Führungskraft zu strikt und zu umfassend, erstickt sie damit auch wieder die Eigeninitiative und Tatkraft des Mitarbeiters, die ja gerade durch die Delegation gestärkt werden sollen. Allerdings muss schon nachgehalten werden, ob die übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit erfüllt wurden. Von Führungskräften ist eine konstruktive Kontrolle gefordert.

die bank: Welche Aufgaben sollte eine Führungskraft denn delegieren und welche sollte sie selber übernehmen?

Dieter Hohl: Generell gilt: Alles, was zu den Kernkompetenzen der Führungskraft gehört, sollte nicht delegiert werden. Also, alle Aufgaben zum Thema Personal und Budgetierung sollte kein Vorgesetzte an Mitarbeiter delegieren, sondern solche Themen lieber selbst bearbeiten. Alles andere lässt sich sehr gut an Mitarbeiter weiterleiten. Letztendlich sollten Führungskräfte so viele Aufgaben wie möglich delegieren, um Freiraum für so wichtige Themen wie strategische Planung oder die Kundenakquise zu haben.

die bank: Vielen Dank für das Gespräch.

1/2 ANZEIGE IQPC