Der Klügere gibt ab

Vielen Chefs fällt es schwer Aufgaben abzutreten – aus Angst als führungsschwach zu gelten. Auch die Mitarbeiter scheuen das Führungsinstrument der Delegation: Sie fühlen sich überwacht. Richtig eingesetzt, ist sie ein jedoch erfolgreiches Führungsinstrument.

Text _ Dieter Hohl

Wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern zusätzliche Verantwortlichkeiten zuweisen, ist die Verärgerung meist groß: »Na, da hat er mal wieder die Arbeit auf mich abgewälzt.« Sie fürchten, mehr Verantwortung übertragen zu bekommen, ohne Vorteile zu haben, fühlen sich überfordert, kontrolliert und im Stich gelassen. Denn leider wird häufig eine Aufgabe an einen Mitarbeiter delegiert, ohne zu überprüfen, ob er über die notwendigen Qualifikationen verfügt. Auch die Führungskraft hat ihre liebe Not mit der Delegation. Bei bedeutenden Aufgaben fürchtet der Vorgesetzte, sich allzu sehr von den Mitarbeitern abhängig zu machen.

MEHR ZUM THEMA bietet die Checkliste »Delegation«

www | acquisa.de/premium

Einstellung überprüfen

Was also muss geschehen? Zunächst einmal sollte die Führungskraft ihre Einstellung zu dem Führungswerkzeug »Delegation« überprüfen. Ist der Vorgesetzte auch innerlich von der Delegation überzeugt? Oder steht sein Menschenbild der Delegation von Aufgaben eher entgegen? Und wenn dies so ist: Was kann er tun, um diese Vorbehalte auszuräumen?
Während des persönlichen »Einstellungstests« muss sich der Vorgesetzte fragen, welche Vorurteile er gegenüber der Delegation hegt und sie den Vorteilen gegenüberstellen. Diese liegen auf der Hand:

→ Er gewinnt durch verantwortliche Delegation von Aufgaben Zeit für das Wesentliche.
→ Delegation ist eine hierarchiestabilisierende Maßnahme, die Kompetenzen und Aufgaben klar absteckt und zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt.
→ Im Idealfall trägt die Delegation dazu bei, dass die nun ernst genommenen Mitarbeiter mündiger, entscheidungswilliger, selbstbewusster und loyaler gegenüber dem Vorgesetzten werden – und damit leistungswilliger.
→ Durch das Delegieren werden Aufgaben in die Breite gestreut – die Teamentwicklung wird vorangetrieben.

Delegationsregeln beachten

Damit diese Vorteile auch tatsächlich realisiert werden können, ist das »richtige« Delegieren Voraussetzung. Was aber heißt »richtig«? Auf Grund vieler Vorurteile stößt Delegation in Unternehmen oft auf Ablehnung. Delegation ist aber nur dann ein effektives Führungsinstrument, wenn sie von allen Beteiligten positiv verstanden wird. Diese positive Delegationsatmosphäre herzustellen, wird nicht von einem auf den anderen Tag gelingen – wenn die Führungskraft aber einige Grundregeln beachtet, lassen sich mit Hilfe der Delegation brachliegende Mitarbeiterpotenziale aktivieren.
Die wichtigste Delegationsregel besagt: Die professionelle Delegation von Aufgaben erfordert von der Führungskraft fachliche und soziale Kompetenz. Sie muss nicht nur eine geeignete Aufgabe wählen und die Ziele der Delegation klar und eindeutig formulieren sowie dem Mitarbeiter alle Informationen zur Verfü-

Foto: LCI/Wallis

Wer ein Orchester leiten will, muss andere spielen lassen

AUTOR

Dieter Hohl,
Dr. phil.

sammelte nach seinem Pädagogikstudium erste kaufmännische Erfahrung bei Daimler-Benz. Nach 17 Jahren in Vertrieb und Management wechselte er 1990 ins Verkaufstraining. 1998 gründete er mit Impuls sein eigenes Beratungs- und Trainingscenter.

→ www.impuls-training.de

gung stellen. Auch die soziale Kompetenz des Vorgesetzten spielt eine große Rolle: Um gut und richtig delegieren zu können, muss er den »Delegations-Reifegrad« jedes einzelnen Mitarbeiters einschätzen können. Überschätzt die Führungskraft die Fähigkeiten des Mitarbeiters, besteht die Gefahr der Überforderung – er wird die gesteckten Ziele nicht erreichen und in seiner ablehnenden Haltung gegenüber der Delegation nur bestärkt. Unterschätzt der Vorgesetzte die Kompetenzen des Mitarbeiters und überträgt ihm lediglich Aufgaben, die ihn nicht herausfordern, folgt jener Stoßseufzer, der Chef habe wieder einmal nur lästige Aufgaben loswerden wollen. Zudem muss die Führungskraft die Leistung seiner Mitarbeiter entsprechend würdigen.

Die AKV-Regel

Die zweite Regel besagt: Der Vorgesetzte muss immer dreierlei delegieren: die konkrete Aufgabe, die Kompetenzen zur Ausführung und die Verantwortung für die gesamte Organisation der Aufgabe:

→ die Aufgabe delegieren heißt, die Zuständigkeit nach Inhalt, Form und Umfang eindeutig klären.

→ die Kompetenz delegieren heißt, die mit dem Kompetenzbereich verbundenen Weisungsbefugnisse in vollem Umfang übertragen.

→ die Verantwortung delegieren heißt, den Mitarbeiter verpflichten, selbstständig über Optimierungsmöglichkeiten nachzudenken.

Letztendlich dürfen dem Mitarbeiter nicht nur Teilkompetenzen oder Teilverantwortlichkeiten übertragen werden, sondern stets die komplette Aufgabe, alle Kompetenzen und die Gesamtverantwortung. Die Führungskraft kontrolliert in abgemessenen Abständen den Fortschritt der Aufgabe. Zudem bietet sie dem Mitarbeiter Hilfe an – der Impuls dazu aber muss vom Mitarbeiter ausgehen. Insgesamt sollte der Mitarbeiter spüren: »Ich erhalte diese Aufgabe nicht, damit der Vorgesetzte/die Abteilung/die Kollegin entlastet wird – sondern weil ich dafür am besten geeignet bin!«

Das Delegationsgespräch

Die dritte Grundregel lautet: Delegation setzt eine umfassende Instruktion und Information voraus. Sobald sich die Führungskraft sicher ist, dass sich der Mitarbeiter für die zu delegierende Aufgabe eignet, führt sie mit ihm ein Delegationsgespräch, in dem folgende W-Aspekte besprochen werden:

→ Die Aufgabe wird so konkret wie möglich delegiert: Was soll der Mitarbeiter warum, wie und womit tun?

→ Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?

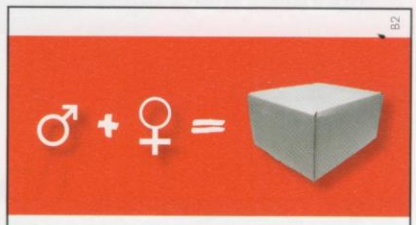
→ Welche Ziele und Ergebnisse werden angestrebt, wen kann er bei der Umsetzung der Aufgabe einsetzen und wer ist sein Ansprechpartner?

→ Diese Punkte bespricht die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter.

→ Auch die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden gemäß der AKV-Regel übertragen und ausführlich diskutiert.

→ Die Führungskraft erläutert dem Mitarbeiter, warum die Aufgabe gerade an ihn delegiert wird – und motiviert ihn so zusätzlich.

Das Gespräch zu Beginn der Delegation hat Einweisungscharakter; im Laufe der Durchführung der Aufgabe sollten kürzere Feedbackgespräche stattfinden, in denen das Erreichte reflektiert wird. Diese Begleitung hat den Vorteil, dass die Führungskraft frühzeitig feststellen kann, ob der Mitarbeiter anspruchsvollere Aufgaben übernehmen kann, ob also eine Entwicklung zu beobachten ist, die ihn für die Bearbeitung auch »höherer Aufgaben« prädestiniert. ·]



Beziehungskiste?

Wie gut, dass Sie sich zumindest auf Ihre Vertriebssoftware verlassen können.

FOXCRM: CRM - Software für den Mittelstand. Leistungsstark. Webbasiert. Benutzerfreundlich.

www.fox-crm.de

FOX Datamanagement GmbH
Dyroffstrasse 1
D-63741 Aschaffenburg
Tel.: +49(0)6021 - 580780

Time is Money!

Professionalität par excellence! € 310.000,– pro Jahr und mehr realistisch möglich!

Viel Zeit zu haben setzt voraus, viel Geld möglichst effektiv zu verdienen. Wir bieten Ihnen auf Grundlage mehrjähriger Geschäftstätigkeit, ab sofort, vom SCHREIBTISCH aus, außergewöhnlich hohe Verdienste an. Monatliche Einkünfte von mehr als € 26.000,– werden Ihnen steuerlich (Bilanz, Steuerberater etc.) nachgewiesen. Der Nachweis erfolgt im Termingespräch. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Auch als zweites Bein möglich. Sie werden nie wieder im Stau stehen. Die Tätigkeit ist SERIÖS UND LANGFRISTIG (jährlich wiederkehrende Folgeeinnahmen). Kein Strukturvertrieb, MLM, keine Diätprodukte, keine Kapitalanlagen oder Versicherungen. Eigenkapitalbedarf einmalig nur € 37.000,–. Amortisation u. U. nach 2 Monaten. Wo gibt es so etwas? Es werden ausschließlich persönliche Gespräche durchgeführt, daher lehnen wir grundsätzlich Hoteltreffs, Massenveranstaltungen und Vorab-Unterlagenversand ab. SIE WERDEN BEGEISTERT SEIN!

MARTIN HÄRTEL
Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Industriestraße 19 · 48308 Senden
Telefon 0 25 97/63 72 oder 66 62 oder 85 95
Telefax 0 25 97/87 49
http://www.existenz-der-superlative.de