FÜHRUNGSKOMPETENZ

Führen = virtuos delegieren

Delegation heißt nicht, unliebsame Aufgaben auf andere abzuwälzen. Richtig eingesetzt, hat Delegieren Vorteile für Führungskraft und Mitarbeiter.

Delegieren hat viele Vorteile. Zum einen gewinnt die Führungskraft durch verantwortliche Delegation von Aufgaben Zeit für das Wesentliche – etwa für die Wahrnehmung von Führungsverantwortung. Zudem ist Delegation eine hierarchiestabilisierende Maßnahme, die Kompetenzen und Aufgaben klar absteckt und zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt, weil diese spüren, dass ihnen etwas zugetraut wird. Schließlich werden die Mitarbeiter, denen Verantwortung übertragen wird, mündiger, entscheidungswilliger selbstbewusster und loyaler gegenüber dem Vorgesetzten – und damit leistungswilliger. Die erfolgreiche Bearbeitung von Delegationsaufgaben wertet den Mitarbeiter auf, verschafft ihm Erfolgserlebnisse und integriert ihn in Arbeitsprozesse – und aktive Beteiligung führt zur Identifikation mit Aufgaben und Zielen. Damit diese Vorteile realisiert werden können, ist „richtiges" Delegieren Voraussetzung.

1. Eine Delegations-Atmosphäre herstellen: Delegation ist dann ein effektives Führungsinstrument, wenn sie von allen Beteiligten als etwas Positives angesehen wird. Dieses positive Klima herzustellen, wird nicht von einem auf den anderen Tag gelingen – wenn die Führungskraft aber einige Grundregeln beachtet, lassen sich brachliegende Potenziale aktivieren.

2. Delegations-Reifegrad berücksichtigen: Die Führungskraft muss eine geeignete Aufgabe wählen und die Ziele der Delegation eindeutig formulieren sowie dem Mitarbeiter alle Informationen zur Verfügung stellen, die er benötigt, um die übertragene Aufgabe effektiv bearbeiten zu können. Diese Aspekte lassen sich in einem ausführlichen Einweisungsgespräch klären – sie werden jedoch nicht zum gewünschten Ergebnis führen, wenn der Vorgesetzte die Individualität des Mitarbeiters nicht genügend beachtet. Hier kommt seine soziale Kompetenz ins Spiel: Er muss den „Delegations-Reifegrad" jedes Mitarbeiters einschätzen. Überschätzt er die Fähigkeiten, besteht die Gefahr der Überforderung – die gesteckten Ziele werden nicht erreicht. Häufige Folge sind Frustration und Demotivation. Unterforderung dagegen – etwa durch wenig herausfordernde Aufgaben – lassen den Mitarbeiter oft glauben, der Chef habe nur Aufgaben loswerden wollen, die ihm selbst lästig sind. Wichtig ist also, die Mitarbeiter nicht über einen Kamm zu scheren und ihre Leistungsfähigkeit angemessen zu beurteilen.

3. AKW-Regel beachten: Der Vertriebsvorgesetzte sollte stets dreierlei delegieren: die konkrete Aufgabe, die Kompetenzen zur Ausführung der Aufgabe und die Verantwortung, die sich für den Mitarbeiter ergibt:

- Die Aufgabe delegieren heißt, die Zuständigkeit nach Inhalt, Form und Umfang eindeutig klären. Das „Wie" der Erledigung aber wird dem Mitarbeiter überlassen.
- Die Kompetenz delegieren heißt, die mit dem Kompetenzbereich verbundenen Weisungsbefugnisse in vollem Umfang übertragen.
- Die Verantwortung delegieren heißt, den Mitarbeiter verpflichten, selbständig über Optimierungsmöglichkeiten nachzudenken, den Vorgesetzten und andere Beteiligte kritisch zu beraten und zu informieren.

Letztendlich dürfen dem Mitarbeiter nicht nur Fragmente übertragen werden, sondern die komplette Aufgabe, alle erforderlichen Kompetenzen und die Verantwortung. Die Führungskraft kontrolliert den Fortschritt der Aufgabe – aber immer nur die Ergebnisse, nie die Durchführung. Zudem bietet sie Hilfe an – der Impuls dazu aber muss vom Mitarbeiter ausgehen. Es ist diese weitgehende Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Mitarbeiters, durch die sich die motivierenden Kräfte der Delegation entfalten, weil nur so auch dessen persönliche Weiterentwicklung zum Ziel des Delegationsprozesses wird.

Wer nur Aufgaben delegiert, aber die Kompetenzen und Verantwortung bei sich behält, muss damit rechnen, dass die Aufgabe schnell wieder auf seinem Schreibtisch landet ...

DR. DIETER HOHL,
IMPULS! BERATUNG – TRAINING – KOMPETENZ, FERNWALD;
WWW.IMPULS-TRAINING.DE

TIPPS FÜR DAS DELEGATIONSSGESPRÄCH

- Die Aufgabe so konkret wie möglich delegieren: **W**as soll der Mitarbeiter **W**arum **W**ie und **W**omit tun?
- Bis **W**ann soll die Aufgabe erledigt sein?
- **W**elche Ziele und Ergebnisse werden angestrebt, **W**en kann er bei der Umsetzung der Aufgabe einsetzen? **W**er ist sein Ansprechpartner?
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemäß der **AKV-Regel** (siehe Punkt 3) übertragen.
- Dem Mitarbeiter erläutern, warum die Aufgabe gerade an ihn delegiert wird.
- Das Gespräch zu Beginn der Delegation hat Einweisungs-Charakter; im Laufe der Durchführung der Aufgabe finden kürzere Feedbackgespräche statt, in denen das Erreichte reflektiert wird.