Die Kunst der Delegation

Wie muss delegiert werden, damit die Delegation für Vorgesetzte, Mitarbeiter und die Sparkasse Vorteile bringt? Zunächst einmal sollte die Führungskraft ihre Einstellung zur „Delegation“ überprüfen. Ist sie innerlich von der Wirksamkeit und Notwendigkeit der Delegation überzeugt? Oder steht ihr Menschenbild, das den Mitarbeiter eher als „Befehlsempfänger“ definiert, dem man stets genau vorsagen muss, was er wie und wann zu erledigen hat, der Delegation von Aufgaben eher entgegen? Und wenn dies so ist: Was kann sie tun, um diese Vorbehalte auszuräumen?
Während des persönlichen „Einstellungstests“ muss sich der Vorgesetzte fragen, welche Vorurteile er gegenüber der Delegation hat und sie den Vorteilen gegenüberstellen. Für Dieter Schaefer, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Schwarzwald / Baar, liegen diese auf der Hand:

- Der Vorgesetzte gewinnt durch verantwortliche Delegation von Aufgaben, die andere schneller und effektiver erledigen können, Zeit für das Wesentliche – zum Beispiel für die Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben.
- Delegation ist eine hierarchiestabilisierende Maßnahme, die Kompetenzen und Aufgaben klar absteckt und zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt, weil diese spüren, dass ihnen etwas zugetraut wird.
- Delegation trägt dazu bei, dass der nun ernst genommene Mitarbeiter mündiger, entscheidungswilliger, selbstbewusster und loyaler gegenüber dem Vorgesetzten wird – und damit leistungswilliger. Sie integriert ihn zudem in Arbeitsprozesse, und aktive Beteiligung führt zur Identifikation mit Aufgaben und Zielen.

Delegationsregeln beachten

Delegation ist dann ein effektives Führungsinstrument, wenn sie von allen Beteiligten als etwas Positives angesehen wird. Diese positive Delegations-Atmosphäre herzustellen gelingt, wenn die Führungskraft einige Grundregeln beachtet. Die wichtigste Delegationsregel besagt: Die professionelle Delegation von Aufgaben erfordert von der Führungskraft fachliche *und* soziale Kompetenz. Sie muss eine geeignete Aufgabe wählen und die Ziele der Delegation klar formulieren sowie dem Mitarbeiter alle Informationen zur Verfügung stellen, die er benötigt, um die übertragene Aufgabe effektiv bearbeiten zu können. Hinzu kommt: Der Vorgesetzte sollte den „Delegations-Reifegrad“ jedes einzelnen Mitarbeiters einschätzen können. Überschätzt er dessen Fähigkeiten, besteht die Gefahr der Überforderung. Unterschätzt er die Kompetenzen des Mitarbeiters und überträgt ihm lediglich Aufgaben, die ihn nicht herausfordern, folgt jener Stoßseufzer, der Chef habe wieder einmal nur Aufgaben loswerden wollen, die ihm selbst zu lästig sind. Wichtig ist, die Mitarbeiter nicht über einen (Delegations) Kamm zu scheren und ihre Leistungsfähigkeit richtig einzuschätzen.

Dieter Schaefer definiert die zweite Delegationsregel wie folgt: „Der Vorgesetzte muss immer dreierlei delegieren: die konkrete Aufgabe, die Kompetenzen zur Ausführung der Aufgabe und die Verantwortung, die sich für den Mitarbeiter mit der Aufgabe verbindet." Das heißt: Letztendlich dürfen dem Mitarbeiter nicht nur Teilaufgaben, Teilkompetenzen oder Teilverantwortlichkeiten übertragen werden, sondern stets die komplette Aufgabe, alle erforderlichen Kompetenzen und die Gesamtverantwortung – und das möglichst dauerhaft. Die Führungskraft kontrolliert zwar in abgemessenen Abständen den Fortschritt der Aufgabe – sie kontrolliert aber immer nur die Ergebnisse, nie die Durchführung selbst.
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.

Fazit: Management by Delegation kann durchaus die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen, die Führungskraft entlasten und zu einer Effizienzsteigerung führen, sofern sie neben der Aufgabenerledigung die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters berücksichtigt.