

## Delegieren

Während viele Führungskräfte über ihre immense Arbeitsbelastung klagen, fühlen sich deren Mitarbeiter nicht hinreichend am Geschehen beteiligt. Dieses Phänomen ist ein Indiz dafür, dass hier nicht gut delegiert wird. Gerade die Fähigkeit gut zu delegieren, unterscheidet hervorragende Führungskräfte von mittelmäßigen.

## Definition

Wir wollen unter "Delegieren" **das Übertragen von Kompetenz und Verantwortung auf Mitarbeiter** verstehen.

Damit unterscheidet sich eine Delegation von einer Arbeitsanweisung. Bei der letzteren wird einem Mitarbeiter genau gesagt, was er wie zu tun hat. Bei der Delegation dagegen hat der Mitarbeiter im Rahmen bestimmter Grenzen eigene Entscheidungsspielräume. Er wird an seinen Resultaten gemessen und nicht an der Befolgung einer Anweisung.

Delegation unterscheidet sich des weiteren auch von der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. In der Einarbeitung muss ein neuer Mitarbeiter häufig erst einmal lernen, das Arbeitsgebiet wie sein Vorgänger oder wie andere Kollegen zu bearbeiten, bevor er selbständig nach besseren Wegen der Zielerreichung suchen kann. Von daher machen die Prinzipien der Delegation hier wenig Sinn, da sie den Mitarbeiter überfordern würden.

## Bedeutung von Delegation

Delegation ist nicht nur ein wirkungsvolles Instrument der Selbstorganisation und des Zeitmanagements, sondern sie ist auch ein wesentliches Konzept zur Entwicklung eines ganzen Unternehmens. Delegation kann nur dann ihre volle Dynamik und Wirksamkeit entwickeln, wenn man sie in einem größeren Kontext sieht, als in dem der eigenen Arbeitsentlastung.

Die drei **generellen Ziele** von Delegation sind:

### 1. Die Entwicklung des Unternehmens

Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, sind in hohem Maße auf engagierte und eigenverantwortlich agierende Mitarbeiter angewiesen. Um diese systematisch entwickeln zu können, bedarf es klarer Konzepte, wie diese Mitarbeiter gefunden, entwickelt und geführt werden. Dabei ist Delegation ein Schlüssel dafür, wie Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterführung systematisch vorbereitet sein müssen.

### 2. Die Entwicklung eines Mitarbeiters

Wenn Führungskräfte sich über Delegation nur entlasten wollen, ohne die Situation des betroffenen Mitarbeiters zu bedenken, dann werden sie häufig Enttäuschungen erleben. Die Delegation scheitert. Das Bild des Mitarbeiters verschlechtert sich ob dieses Fehlschlages. Und das Vertrauen der Führungskraft für weitere Verantwortungsübertragungen schwindet. Delegation ist schon deshalb durchzuführen, um Mitarbeiter gezielt zu entwickeln, auch wenn es von unserer eigenen Warte als Führungskraft gar keinen Entlastungsbedarf gibt.

### 3. Die Verbesserung der eigenen Führungsrolle

Natürlich führt eine gelungene Delegation langfristig zu einer deutlichen Entlastung von Führungskräften. Das wiederum erlaubt Zeit für neue und wichtige Aufgaben. Auch Fortschritte in der eigenen Karriere hängen meist mit der Fähigkeit zur Delegation zusammen. Nur demjenigen, der nicht alles selber machen muss, wird auch zugetraut, noch mehr Verantwortung übernehmen zu können.

## Probleme mit Delegation

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, warum Führungskräfte nicht delegieren. Hier einige Gedanken, die uns durch den Kopf gehen könnten:

1. Ich glaube, ich kann alles besser.
2. Meine Mitarbeiter sind nicht in der Lage, selbständig zu arbeiten.
3. Ich habe keine Zeit, mir die Delegation in Ruhe zu überlegen.
4. Delegation ist am Anfang sehr zeitintensiv.
5. Ich werde doch nicht meine Lieblingsbeschäftigung abgeben.
6. Was passiert, wenn meine Mitarbeiter dann an mir vorbeiziehen?
7. Ich habe nicht den passenden Mitarbeiter für diese Aufgabe, also kann ich auch nicht delegieren.
8. Ich fühle mich in meiner eigenen Rolle nicht sicher und dann soll ich mich auch noch auf andere abstützen, ohne es genau im Griff zu haben.
9. Ich habe schon oft delegiert, bin aber zumeist damit auf die Nase gefallen.

Vielleicht trifft die eine oder andere Aussage auch auf Sie zu. Auf alle Fälle sollten wir bei der Verbesserung unserer Delegationsfähigkeiten zuerst bei uns selber anfangen und uns fragen:

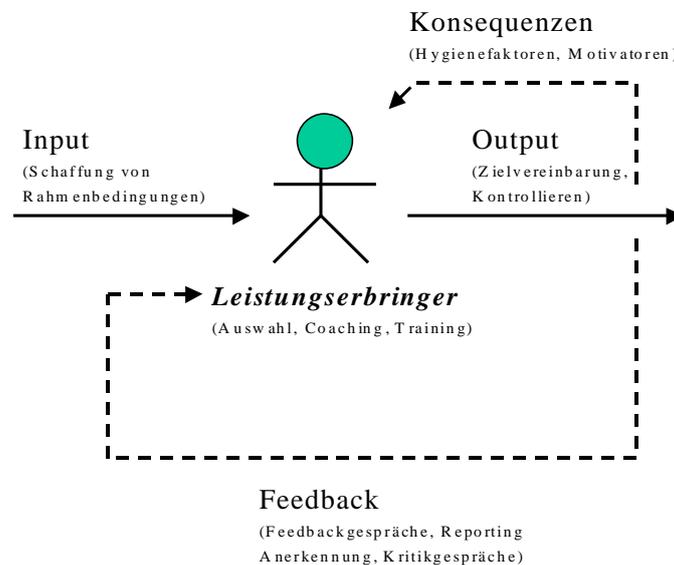
**Was an mir könnte ein Grund dafür sein, dass ich noch nicht so erfolgreich delegiere?**

## Delegation im Rahmen des Managementkonzeptes

In unserem in der Einleitung beschriebenen Konzept eines leistungsorientierten Führens von Mitarbeitern spielt Delegation eine besondere Rolle. Während bestimmte Managementthemen (z.B. Kritisieren oder Ziele vereinbaren) Komponenten des Konzeptes sind, findet sich in der Delegation praktisch das ganze Konzept wieder.

Man muss sich Delegation als leistungsorientiertes Führen in der Phase der Kompetenz- und Verantwortungsübergabe vorstellen.

## Zuordnung von Managementthemen



Bei der Delegation spielen alle obigen Faktoren eine Rolle: Von der Auswahl des richtigen Mitarbeiters für die Aufgabe, über Schaffung der Rahmenbedingungen, Zielvereinbarung für die Aufgabe, Coaching und Training in der Aufgabe, Feedback über die Fortschritte bis hin zu den steuernden Konsequenzen für die erbrachte Leistung.

### Was kann delegiert werden?

Die Freiheitsgrade für eine Delegation sind für verschiedene Führungsaufgaben und in verschiedenen Firmen unterschiedlich. Damit Sie als Führungskraft sich einen Überblick über Ihre Möglichkeiten verschaffen können, müssen Sie Folgendes wissen:

1. Was ist meine Aufgabe und was sind deren Ziele?
2. Was darf ich qua Aufgabenbeschreibung nicht delegieren?
3. Womit verbringe ich meine Zeit/was tue ich tatsächlich?

Mit Hilfe Ihrer Stellenbeschreibung, Ihrer Zielvereinbarung und einer Zeitinventur (s. Modul „Selbstorganisation“) können Sie einen Abgleich von dem erstellen, was Sie tatsächlich tun und was Sie davon wirklich selber tun müssen. Oft sind es nicht sehr viele Dinge, die wir nicht delegieren können oder dürfen. Wir lassen uns aber bereits durch den Gedanken blockieren, dass wir zur Zeit nicht den richtigen Mitarbeiter für eine Aufgabe sehen.

Besonderes Augenmerk sollten wir auf folgende Tätigkeiten haben:

- alle ausführenden Tätigkeiten
- Sachbearbeitungsaufgaben, die wir aus unserer vorherigen Aufgabe beibehalten haben
- Routinen, die von uns scheinbar erwartet werden
- Repräsentationsaufgaben
- Besprechungen

Besonders zur Delegation eignen sich Aufgaben, die in sich eine gewisse Abgeschlossenheit haben (ein konkretes Projekt, eine neue Filiale oder Niederlassung, eine eigenständige administrative Arbeit). Viele Führungskräfte wünschen sich dagegen eher eine Art Assistenten, dem Sie alles auf den Tisch legen können, was ihnen im Tagesgeschäft lästig ist. Das hat mit Delegation aber wenig zu tun.

## Den richtigen Mitarbeiter herausfinden

Es soll Führungskräfte geben, die sehr spontan delegieren. Kaum fällt Ihnen eine Aufgabe ein, die sie nicht mehr selber machen wollen, sprechen sie auch schon den nächsten Mitarbeiter an, der ihnen über den Weg läuft. Wen wundert es dann noch, dass Aufgabe und Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht zusammen passen.

Andere Führungskräfte halten sich da lieber an Bewährtes. Wenn es etwas zu delegieren gibt, wird immer der selbe Mitarbeiter ausgewählt, bei dem es dann bekanntlich in guten Händen ist. Doch dieser Mitarbeiter bricht unter seiner Arbeitsbelastung fast zusammen.

Um Delegation systematisch betreiben zu können, müssen Sie sich Ihre gesamten Mitarbeiter ansehen und sich fragen:

- Wie gut sind die einzelnen Mitarbeiter in ihrem jetzigen Job?
- Für welche Art von Tätigkeiten sind sie besonders geeignet?
- Welches Potential steckt noch in jedem Einzelnen?
- Welche Weiterentwicklung stellt sich der Mitarbeiter vor?
- Was trauen Sie ihm konkret zu?

Wenn Sie für die Ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter und einige ausgewählte andere eine solche Analyse erstellt haben, dann können Sie im nächsten Schritt bestimmte Verantwortungen, Kompetenzen oder Aufgaben den Mitarbeitern zuordnen. Dabei sollten Sie einige Prinzipien berücksichtigen:

- Der Mitarbeiter sollte für die Aufgabe fähig sein oder sollte schnell dafür fähig gemacht werden können.
- Der Mitarbeiter sollte die Übernahme der Verantwortung als einen Schritt vorwärts empfinden.
- Der Mitarbeiter sollte die Zeit für die neue Aufgabe haben oder etwas anderes dafür lassen können.
- Sie selber müssen genügend Zeit haben, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen und Hilfestellungen geben zu können.

Wenn Sie für eine zu delegierende Aufgabe keinen Mitarbeiter haben, dann haben Sie noch folgende weitere Alternativen:

- neuen Mitarbeiter einstellen
- Aufgabe extern vergeben
- Aufgabe ganz weglassen
- Aufgabe in anderer Abteilung erledigen lassen

Und wenn nichts von all dem geht, dann müssen Sie diese Aufgabe weiter selber durchführen.

## Der konkrete Delegationsprozess

Wenn Sie sich für die Delegation einer konkreten Verantwortung oder Aufgabe entschieden haben, dann können Sie diese in fünf Stufen durchführen:

1. Auswahl des Delegationsnehmers
2. Vorbereitung des Delegationsgespräches
3. Delegationsgespräch
4. Aktionsplan erstellen lassen
5. Nachfassen

### 1. Auswahl des Delegationsnehmers

Um den richtigen Mitarbeiter als Delegationsnehmer auszuwählen, muss man sich vor Augen halten, welche Fähigkeiten der in Frage kommende Mitarbeiter tatsächlich hat, wie diese zu der neuen Verantwortung passen, und welche Vorteile der Mitarbeiter für sich in der neuen Verantwortung sehen wird.

### 2. Vorbereitung des Delegationsgespräches

Die Vorbereitung des Delegationsgespräches ist das Herzstück des ganzen Prozesses. Für viele Führungskräfte ist gerade diese systematische Herangehensweise neu und führt für sie zu erstaunlichen Aha-Effekten und Resultaten.

Als erstes führen Sie sich noch einmal das **Ziel** der Delegation für die Sache/das Unternehmen, den Mitarbeiter und für sich selbst vor Augen.

Anschließend definieren Sie sehr gründlich, welche **Resultate** Sie in dem zu delegierenden Verantwortungsbereich von Ihrem Mitarbeiter erwarten. Wenn man die Verantwortung lange selber wahrgenommen hat, dann weiß man zwar sehr vieles darüber, aber die Resultate sind so selbstverständlich geworden, dass sie vor einer Delegation unbedingt noch einmal genau definiert werden müssen. Die Resultate sollten mit konkreten Leistungsstandards versehen sein.

Anschließend sollten Sie sich über Ihre eigene Rolle im Delegationsprozeß klar werden: Welche **Voraussetzungen** muss ich schaffen als Input und welche **Konsequenzen** werden sich für den Mitarbeiter ergeben, wenn er diese Verantwortung gut oder schlecht wahrnimmt.

Nicht ganz einfach ist die Frage nach dem **Umfang der Delegation**: Um spätere Frustrationen zu vermeiden, sollten Sie Ihrem Mitarbeiter sehr genau sagen, was er darf und was nicht. Er sollte sein Budget kennen und wissen, welches Maß an Selbständigkeit von ihm erwartet wird.

Letztlich müssen Sie sich auch überlegen, welches Training oder Coaching der Mitarbeiter für die neue Verantwortung braucht.

### 3. Delegationsgespräch

Für das eigentliche Delegationsgespräch sollte genügend Zeit eingeplant werden. Vor allem muss dem Mitarbeiter Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden. Für Sie als Führungskraft ist es sehr wichtig, zu sehen, wie der Mitarbeiter auf Ihr Angebot reagiert. Ist seine Reaktion lustlos, sollten Sie Ihr Vorhaben überdenken, auf alle Fälle aber diese Reaktion hinterfragen. Reagiert er passiv oder ängstlich, dann muss mit Sicherheit noch weiteres geklärt werden. Und ist die Reaktion euphorisch, dann sollten auch die Schwierigkeiten nicht unerwähnt bleiben.

## Gedanken zur Delegation

### 4. Aktionsplan erstellen lassen

Das Delegationsgespräch sollte nach einem positiven Verlauf damit enden, dass Sie den Delegationsnehmer bitten, einen Aktionsplan für die neue Verantwortung zu erstellen. Dies hat verschiedene Vorteile:

- Der Delegationsnehmer macht sich die neue Verantwortung noch einmal selber klar.
- Sie erhalten einen guten Einblick, wie Ihr Mitarbeiter die Aufgabe anpacken will.
- Sie sehen, wie viel Ihr Mitarbeiter bereits verstanden hat und wo er noch Hilfe braucht.
- Sie können Fehler frühzeitig korrigieren.
- Der Delegationsnehmer erhält nach Ihrem Feedback zu seinem Aktionsplan dann ein gutes Startkonzept für die neue Verantwortung.

### 5. Nachfassen

Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter auch gleich, wie Sie über seine Fortschritte informiert werden wollen und wie Sie sich selbst davon ein Bild machen werden. Wenn dies gleich im Vorwege vereinbart wird, gibt es später keine peinlichen Kontrollen.

- Jemand, der nicht effektiv delegiert, führt auch nicht effektiv.
- Entscheidungen müssen auf die niedrigst mögliche Ebene delegiert werden.
- Je höher man in der Hierarchie steigt, desto weniger Zeit darf man auf die Ausführung, und desto mehr muss man auf die Führung verwenden.
- Prinzip der Ausführungsautorität: „Wenn eine Führungskraft aufgefordert wird, sowohl zu führen, als auch auszuführen, neigt sie dazu, vorrangig auszuführen.“
- Trugschluss der Omnipotenz besonders bei Unternehmern: Ihre Fähigkeiten, Entschlossenheit und Dynamik waren besonders in der Aufbauphase wichtig; bei der späteren Delegation sind sie eher hinderlich.
- Wert der Delegation: Mögliche Ergebnisse werden ausgeweitet und ergeben sich nicht aus dem, was ich tun kann, sondern aus dem, was ich kontrollieren kann.
- Mangel an Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist häufig darauf zurückzuführen, dass wir zuwenig über die wirklichen Kapazitäten unsere Mitarbeiter wissen.

Der schwierigste Teil der Delegation ist es, zu lernen, mit der Differenz fertig zu werden. Es ist leicht, den Gedanken zu akzeptieren, dass nicht alle Menschen gleich sind. Es ist jedoch ungleich schwerer, die Anwendung und Auswirkung dieses Gedankens zu akzeptieren.

**Eigene Notizen:**