

Delegieren ist die hohe Kunst des Vertrauens

Entscheidung Führungskräfte müssen sich entscheiden, welche Aufgaben sie selbst erledigen und welche sie delegieren können. Das Übertragen von Arbeiten will gekonnt sein.

VON ROGER HUBER



Dr. ROGER HUBER ist Mitarbeiter der Gsponer Consulting Group. Er ist verantwortlich für Führungskräfteentwicklung und -coaching sowie für Potenzialanalysen und Change-Prozesse.

SIE HABEN AUSREICHEND ZEIT für Ihre eigentlichen Kernaufgaben. Ihre Mitarbeitenden erscheinen motiviert am Arbeitsplatz, schon deshalb, weil Sie sie individuell fördern. Das Leistungspotenzial Ihres Teams wird ausgeschöpft. Das gegenseitige Vertrauen in Ihrem Verantwortungsbereich wird bewundert, die ganze Abteilung freut sich über die gemeinsam erzielten Erfolge. So weit das Wunschbild.

DIE REALITÄT SIEHT OFT ANDERS AUS: «Keiner ausser mir weiss, wie das geht.» «Bis ich das erklärt habe, habe ich es schon längst selbst gemacht!» «Die Aufgabe könnte ich delegieren, aber letztlich trage ich trotzdem alleine die ganze Verantwortung.» Dies alles sind klassische Begründungen für das angebliche Nicht-Delegieren-Können von Aufgaben – dies trotz Besuchen von Führungs- und Delegationsseminaren.

Es erstaunt wenig, dass sich in Führungscoachings persönliche Überlastung, zu viele Aufgaben und der Umstand, alles selber machen zu müssen, als besondere Belastungsfaktoren für Führungskräfte herausstellen. Bei tieferer Betrachtung lassen sich bezüglich Delegationsverhalten immer wieder folgende drei Delegationsbarrieren feststellen:

Unsicherheit des Vorgesetzten, dass sich Verantwortung delegieren lässt. Kommunikationsdefizite im Delegationsprozess. Mangelnde Bereitschaft beim Mitarbeitenden, delegierte Aufgaben anzunehmen.

DIESE DELEGATIONSBARRIEREN beeinflussen sich gegenseitig. Ihre Wechselbeziehungen lassen sich wie folgt beschreiben: Viele Führungskräfte haben Angst, bei einem Misserfolg die Verantwortung für etwas übernehmen zu müssen, das sie delegiert und nicht selbst erledigt haben. Dahinter steckt ein grosser Mangel an Vertrauen in die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeitenden. Resultiert hingegen Erfolg, wird das Gefühl der eigenen Unersetzbarkeit tangiert. Der Gedanke, jemand aus dem eigenen Team könnte ebenso kreative und innovative Lösungen wie man selber entwickeln, ist auch für Führungskräfte bedrohlich. Es ist deshalb einfacher, die Verantwortung selbst zu übernehmen und die Dinge eigenhändig



«HÄUFIG WERDEN UNBEQUEME AUFGABEN DELEGIERT ODER SOLCHE, DIE SCHWER VERSTÄNDLICH SIND»

Roger Huber



zu erledigen. Gleichzeitig wird so das mühselige Controlling umgangen.

Wenn schon, dann werden häufig unbequeme Aufgaben delegiert oder solche, die schwer verständlich sind. Zusätzlich werden vielfach die Ausgangslage, die Ziele, der Handlungsspielraum, die Verantwortlichkeiten und die Berichterstattung nicht eindeutig definiert und kommuniziert. Entsprechend halbherzig fällt das Commitment der Mitarbeitenden zur Aufgabe aus. Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Problemlösung der Aufgabe sind damit nicht gegeben. Interventionen zur Korrektur sowie die damit verbundenen zusätzlichen Ressourcenaufwendungen oder sogar bereits Misserfolge sind programmiert.

Wer das Gefühl vermittelt bekommt, die Aufgabe nicht gut zu lösen, wer mangelndes Vertrauen bzw. Nicht-Zutrauen spürt und wiederholt Eingriffe des Vorgesetzten in die Aufgabenumsetzung erfährt, kommt unweigerlich zur inneren Haltung: «Wenn du es ohnehin besser weisst, mach es doch von Anfang an selbst.» Die Bereitschaft, delegierte Aufgaben überhaupt anzunehmen, nimmt ab. Stattdessen werden Zeitmangel und andere wichtige Aufgaben vorgeschoben. Der Vorgesetzte fühlt sich umgekehrt darin bestätigt, alles selber machen zu müssen und nichts delegieren zu können.

DIESE DELEGATIONSHINDERNISSE lassen sich allerdings überwinden, wenn einige Regeln eingehalten werden.

Übersicht über die anstehenden Aufgaben. Diese Übersicht umfasst eine detaillierte Aufgabenanalyse, eindeutig formulierte Ziele und das Festlegen von Endterminen. Dies ist das erste Kriterium, nach dem entschieden wird, an wen die Aufgabe delegiert werden kann. Hierfür kommen nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Spezialisten oder Servicestellen in Frage.

Schaffen einer eindeutigen Führungssituation. Ausgehend von den zu erreichenden Zielen, den zu erfüllenden Standards und den vorherrschenden Erwartungen, wird der Kompetenzrahmen und der Entscheidungs- und Handlungsspielraum für die umsetzende Person definiert und damit auch derjenige Teil der Verantwortung, der dele-

giert wird. Darauf aufbauend wird bestimmt, wer über die Erfahrung, das Wissen, die Fähigkeiten und die Anlagen sowie über die Motivation, das Engagement und die Initiative verfügt, diese Aufgabe zu übernehmen.

Gemeinsames Verständnis über die Delegationsaufgabe. Die vorgängigen Überlegungen werden offen kommuniziert. Dabei wird auch der Zweck der Delegation transparent: Handelt es sich

um die Übernahme einer Routinetätigkeit, oder sind die Spezialkenntnisse des Mitarbeitenden gefordert? Oder geht es um eine Aufgabe, durch die der Mitarbeitende gefördert werden soll? Der Mitarbeitende erhält so lange die Möglichkeit für Verständnis- und Rückfragen, bis ein gemeinsames Verständnis über die zu lösende Aufgabe besteht. Dieser Prozess führt beim Mitarbeitenden zu einem Commitment.

Vereinbarung der Berichterstattung,

Controlling. Mit der Übergabe der Aufgabe wird auch das Controlling festgelegt. Konkret geht es dabei um die Art und Weise der Berichterstattung. Bei Routinetätigkeiten reicht eine Vollzugsmeldung oder das Melden von Unerwartetem. Bei komplexen Aufgaben werden Teilschritte mit entsprechenden Kontrollen vereinbart – idealerweise so viel Eigenkontrolle wie überhaupt möglich und so viel Fremdkontrolle wie gerade nötig.

Konsequente Umsetzung der Delegation. Die Führungskraft entscheidet bei jeder neuen Aufgabe, ob sie delegierbar ist. Jedes Mal werden Aufgabe, Ziele, Handlungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Controlling mit den Mitarbeitenden definiert. Gleichzeitig werden damit die Rollen und Verantwortlichkeiten neu abgestimmt. Auftretende Fehler werden zusammen analysiert sowie entsprechende Korrekturmassnahmen vereinbart und eingeleitet. Nach der Erledigung der Aufgabe folgt ein angemessenes Feedback, worauf Optimierungsmöglichkeiten für zukünftige, ähnliche Aufgaben festgelegt werden.

ZUSAMMENFASSEND IST FESTZUHALTEN: Erfolgreich delegierende Führungskräfte vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Sie wollen ihre Mitarbeitenden und deren Anlagen entsprechend fördern und ihre Potenziale ausschöpfen. Mit jeder delegierten Aufgabe zeigen sie den Mitarbeitenden, dass sie ihnen zutrauen, diese positiv zu lösen. Sie wissen, dass mit jeder erfolgreich umgesetzten Aufgabe das gegenseitige Vertrauen wächst. Ihr Delegationsverhalten entwickelt sich durch das stetige Üben zu einem wiedererkennbaren Ritual mit den Inhalten: Ausgangslage, Aufgabe, Zielsetzung, Handlungsspielraum, Verantwortlichkeiten, «Abholen» des Commitments, Controlling.

Diese Vorgesetzten sind sich beim Delegieren bewusst, dass sie Rahmenbedingungen schaffen müssen, welche den Mitarbeitenden ermöglichen, die Aufgabe erfolgreich zu lösen. Auch wissen sie, dass sie bei auftretenden Fehlern in der Verantwortung stehen, diese mit den Mitarbeitenden zu korrigieren. Rückdelegationen begegnen sie mit Problemanalyse und Coaching. Nur bei absoluter Gefährdung der Zielerreichung – was nicht gleichbedeutend ist mit dem Abweichen von der eigenen Vorstellung über die Zielerreichung – nehmen sie eine Aufgabe zurück.

DAS HEISST ALSO: Wer delegiert, der führt. Und jede Delegation erfordert Aufwand: Planungs-, Kommunikations-, Controlling- und Betreuungsaufwand. Ob man als Führungskraft bereit ist, diesen Aufwand zu leisten, entscheidet man ganz alleine. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar. ■

INFORMATION

Die Gsponer Consulting Group berät und coacht in Fragen Strategic Change, Marketing and Sales, HR-Management, Performance Management sowie IT & Project Management.
Adresse Hauptsitz Basel:
Gsponer Consulting Group
Huebweg 18, Binningen
4015 Basel
T: 061 303 71 71, F: 061 303 71 72
info@gspartner.com

ANZEIGE