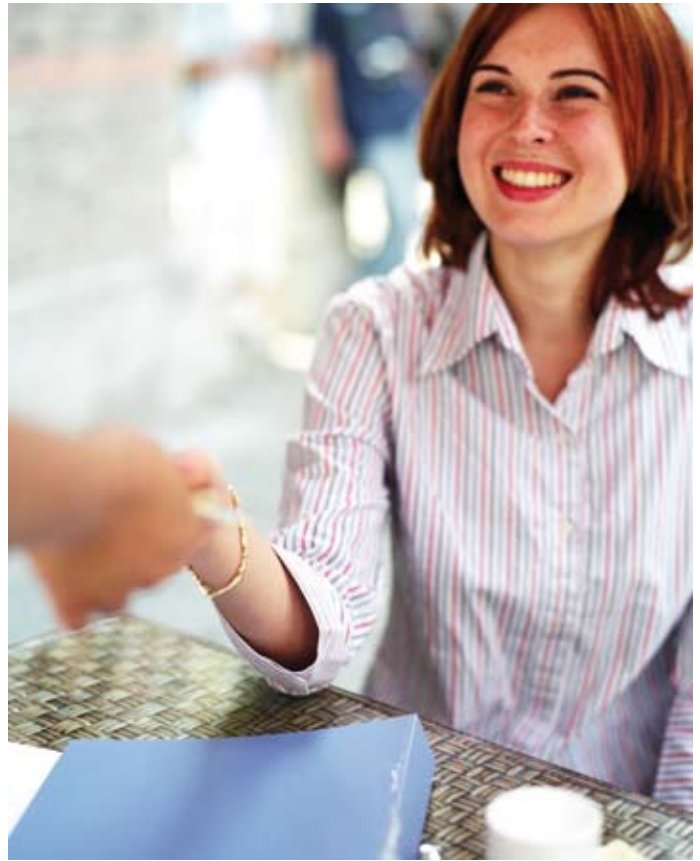


Arbeitsentlastung und Mitarbeitermotivation

Delegieren statt selber machen

Wie der Dirigent eines Orchesters muss ein Chef lernen, klar umrissene, zielgerichtete Aufgaben an die Musiker bzw. Mitarbeiter zu verteilen und effektiv zu steuern. Delegieren lohnt sich, weil es die Führungskraft nicht nur entlastet, sondern den Mitarbeiter auch motiviert und ihn ans Unternehmen bindet. Dies gilt gerade auch für kleine Handwerksbetriebe.



Delegation heißt für Vorgesetzte: klar umrissene, zielgerichtete Aufgaben (keine Einzeltätigkeiten) an einen Mitarbeiter zu übertragen. Diese Aufgaben sind mit allen notwendigen Kompetenzen ausgestattet, damit sie innerhalb des Fachgebiets selbstständig gelöst werden können. Es sollte immer das sogenannte Kongruenz-Prinzip gelten: Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung sollten deckungsgleich sein.

Probleme beim Delegieren

Überlegen Sie einmal, welche Aufgaben Sie bisher delegiert haben und welche Sie gerne noch delegieren möchten. Stellen Sie doch mal eine Liste sämtlicher Tätigkeiten auf, die Sie selbst erledigen. Schlagworte genügen, es sollte aber jede Tätigkeit erfasst werden, auch Kontrollarbeiten. Überlegen Sie dann noch, welche Aufgaben andere genauso gut – oder sogar besser – könnten wie Sie. Denken Sie einmal an ein Orchester mit einem Dirigenten. Könnten Sie sich vorstellen, dass der Dirigent alle Instrumente selbst spielen könnte? Wohl kaum.

Um beim Bild mit dem Dirigenten zu bleiben: Seine Hauptaufgabe ist es, den Überblick über die Musiker zu behalten und für ein reibungsloses, klangvolles Zusammenspiel zu sorgen. Vorgesetzte verlieren nichts, wenn sie Aufgaben aus der Hand geben. Im Ge-

genteil: Oft gewinnen sie auch Zeit und Freiraum, um wichtigere Dinge zu erledigen, die bislang immer liegen geblieben sind.

Aus Furcht vor Fehlern der Mitarbeiter delegieren Vorgesetzte oft nicht. Der Mitarbeiter könnte es falsch machen – also machen sie die Arbeit lieber selbst. Fähige Mitarbeiter sind durchaus einverstanden eine Aufgabe delegiert zu bekommen. Allerdings müssen dafür die Voraussetzungen geschaffen sein. Der Mitarbeiter darf nicht schon überlastet sein, muss also auch zeitlich in der Lage sein, eine Aufgabe anzunehmen.

Allerdings sind die Mitarbeiter nicht immer sofort bereit, eine delegierte Aufgabe anzunehmen. Typische Reaktionen sind z.B.:

- „Ich kann aus Zeitmangel keine zusätzliche Aufgabe übernehmen.“
- „Ich fühle mich fachlich überfordert.“
- „Warum soll gerade ich das machen?“
- „Da muss ich andere Aufgaben abgeben.“
- „Ich halte den Kollegen XY für geeigneter.“
- „Ich bin an dieser Aufgabe wenig interessiert.“

Unterscheiden Sie sorgfältig, ob ein Einwand nur ein Vorwand bzw. eine Ausrede ist, oder ob ein echtes Problem dahinter steckt, das (vorher) gelöst werden muss (z.B. fachlicher Schulungsbedarf). Es gibt aber auch Mitarbeiter,

die „Ja“ zu einer delegierten Aufgabe sagen, obwohl Sie überfordert sind, weil sie ihren Chef nicht enttäuschen wollen. Sowohl Unter- als auch Überforderungen wirken auf Mitarbeiter de-

Hindernisse beim Delegieren aus Mitarbeitersicht

- Mangelndes Einvernehmen über die Einzelheiten der Aufgabe, die delegiert wird
- Fehlen von Einweisung
- Unklare Aufgabenübertragung
- Mangelndes Vertrauen des Vorgesetzten
- Fehlende Bereitschaft des Vorgesetzten, die nötigen Risiken auf sich zu nehmen
- Angst, dass Termine zur Erledigung nicht eingehalten werden können
- Angst vor Kritik durch Vorgesetzte
- Eingriffe durch Vorgesetzte in den delegierten Auftrag
- Fehlende Einsicht in die notwendigen Unterlagen
- Zu hohe Erwartungen des Vorgesetzten
- Unklarheit über Aufgabenabgrenzung

motivierend und müssen auf jeden Fall vermieden werden. Wichtig ist beim Delegieren, den fachlichen Kenntnisstand des Mitarbeiters zu beachten. Bleiben Sie ansonsten standhaft. Denn wenn ein Mitarbeiter eine Delegation erfolgreich abwehrt, spricht sich das herum.

Fehler beim Delegieren unbedingt vermeiden

Verlangen Sie nicht zu viel von Ihrem Mitarbeiter. Ohne eine gründliche Einweisung in die Aufgabe funktioniert die Delegation nicht. Betrachten Sie den Zeitaufwand als eine Investition in den Mitarbeiter. Falsch wäre es auch, wenn Sie an verschiedene Mitarbeiter die gleiche Sache delegieren, in der guten Hoffnung, dass einer die Aufgabe schaffen wird.

Bestimmte Mitarbeiter wittern Ihre Chance bei Delegation: „Dann will ich aber mehr Geld für meine Arbeit“. Prüfen Sie die Berechtigung und denken Sie immer an die Gleichbehandlung aller. Oft neigen Vorgesetzte dazu, den delegierten Bereich wieder an sich zu

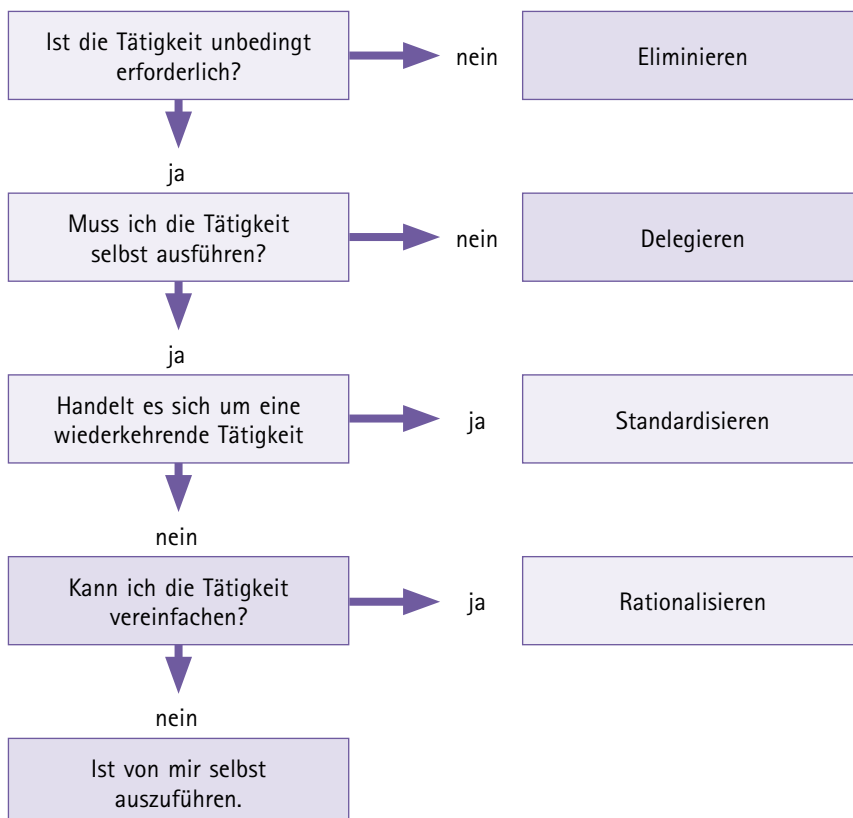
ziehen, wenn sie Fehler der Mitarbeiter bei der Durchführung der Arbeiten feststellen. Mit der Rücksichtnahme der delegierten Aufgaben ist das Problem jedoch nicht gelöst. Wer glaubt, die mangelnde Qualifikation seiner Mitarbeiter dadurch ausgleichen zu können, dass er die Devise „Alles läuft über meinen Schreibtisch“ wieder zum Prinzip erhebt und autoritär führt, begeht einen Führungsfehler.

Im Grunde sollten sich Vorgesetzte in die Arbeiten, die sie delegiert haben, nicht mehr einschalten. Sie sollten sich dann nur noch für das Arbeitsergebnis selbst interessieren. Allerdings sollten die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass er sich an seinen Vorgesetzten wenden kann, wenn es zu Problemen kommt.

Bei der Einführung der Delegation ist eine gewisse Anlaufzeit notwendig: Die Mitarbeiter müssen sich erst an die neuen Formen gewöhnen, um die notwendige Sicherheit für die tägliche Arbeit zu gewinnen. Für den Vorgesetzten heißt es, den geeigneten Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu finden. Spezialaufgaben delegiert man am Besten an Spezialisten.

Zwölf Regeln zum Delegieren für die Praxis

1. Der Mitarbeiter kann nur das tun, was Sie ihm sagen, nicht was Sie sich dabei gedacht haben. Sorgen Sie für gründliches Einarbeiten.
2. Übertragen Sie auch die zur Ausführung notwendigen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.
3. Sagen Sie dem Mitarbeiter deutlich, dass er die Ausführungsverantwortung trägt.
4. Schalten Sie sich nicht ohne zwingenden Grund in die Ausführung der delegierten Arbeit ein.
5. Lassen Sie den Mitarbeiter wissen, dass Sie ihn bei Schwierigkeiten mit Rat und Tat unterstützen.
6. Kontrollieren Sie den Erfolg der Arbeit und informieren Sie ihn über Ihr Kontrollergebnis unverzüglich.
7. Weisen Sie den Mitarbeiter nach den fünf W's ein: Was ist bis Wann von Wem Wie und Wo zu erledigen?
8. Delegieren Sie so frühzeitig wie möglich! Nicht erst „fünf vor zwölf“, wenn der Engpass bereits da ist.
9. Der Mitarbeiter, dem Sie etwas delegieren, muss freie Kapazität haben oder Sie müssen ihm sagen, was er zurückstellen soll.
10. Sie können durch Delegation ehrgeizige Mitarbeiter fordern und motivieren. Sie erkennen dabei, wer zu mehr fähig ist.
11. Ist der Mitarbeiter bereit, die zu delegierende Aufgabe zu übernehmen?
12. Delegieren Sie nie aus „Sicherheitsgründen“ dieselbe Aufgabe an mehrere Mitarbeiter.



Entscheidungshilfe für Vorgesetzte: wann delegieren?



Unser Autor Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher ist freier Kommunikationstrainer und Autor in 69118 Heidelberg, Telefon (0 62 21) 80 48 82, Telefax (0 62 21) 80 93 41, E-Mail: rolf.leicher@t-online.de