

## Delegieren = Mitarbeiterpotenzial nutzen

Fachleute bezeichnen die Delegation als eine der wirksamsten Managementmethoden, betrachten sie zuweilen gar als Allheilmittel. Dennoch treffen wir immer wieder Vorgesetzte an, die Vorbehalte gegen eine verstärkte Delegation ins Feld führen, so zum Beispiel:

1. Weshalb soll ich eine Arbeit delegieren, wenn ich sie selber besser erledigen kann als meine Mitarbeiter?
2. Meine Mitarbeiter verfügen leider nicht über die erforderliche Erfahrung. Es liegt mir deshalb fern, sie zu überfordern.
3. Wenn ich es selber mache, geht es schneller und ich spare kostbare Zeit.
4. Meine Mitarbeiter klagen schon über zu viel Arbeit. Belaste ich sie zusätzlich, komme ich ihnen gegenüber meiner Fürsorgeverpflichtung nicht nach.
5. Welche Wertschätzung genieße ich in den Augen meiner Mitarbeiter, wenn diese plötzlich die bislang von mir erledigten Arbeiten besser als ich bewältigen?
6. Wenn ich durch Delegation die Aufgabenerledigung aus dem Blick verliere, weiß ich nicht mehr, was in meinem Bereich geschieht. Es fehlen mir dann die unbedingt erforderlichen umfangreichen Kontrollmöglichkeiten.
7. Mit der Bewältigung eines umfangreichen Arbeitspensums bin ich Vorbild für meine Mitarbeiter und will es auch bleiben.

Aber auch Mitarbeiter lassen öfters Interesse und Eifer vermissen, wenn Delegation praktiziert werden soll. Mögliche Gründe für Skepsis, Mißtrauen, sogar offene Ablehnung können sein:

- Unbekanntes, Unvertrautes und Ungewisses kann zu Unsicherheit, Unbehagen oder gar Angst führen. Durch die mit einer vorgesehenen Delegation verbundenen Unwägbarkeiten wird der sichere und vorausberechenbare Berufsalltag gefährdet.
- Mitarbeiter erzielten bisher gute Arbeitsergebnisse. Ob diese unter veränderten Aufgabenstellungen auch künftig erreicht werden können, ist zunächst ungewiß. Wozu also ein Risiko eingehen, wenn bisher doch alles recht gut lief?
- Neue Aufgaben erfordern häufig Lernprozesse. Lernen setzt die Bereitstellung von Energie voraus, die man für andere Lebensbereiche reserviert hat (z.B. Familie, Hobby). Nicht jeder Mitarbeiter hat bis heute verinnerlicht, daß lebenslanges Lernen zu den Schlüsselqualifikationen für ein erfolgreiches Berufsleben zählt!

- Angst vor der Zukunft kann entstehen, wenn die Absichten des Vorgesetzten nicht bekannt sind. So stellt sich unausgesprochen die Frage: "Schaffe ich diese zusätzliche Belastung auch noch oder muß ich möglicherweise im Falle eines Versagens mit einer Umsetzung oder Versetzung rechnen?"

Jeder Mensch hat - auch wenn er es nicht ausspricht – Furcht vor dem Unbekannten. Gerade in der heutigen Zeit fühlen sich viele Menschen bedroht und werden von Zukunftsängsten heimgesucht. Wir wollen nicht mit unnötigen Ängsten und Ungewißheiten leben, die uns quälen und das Leben vergällen. Da jede Veränderung Unsicherheit bewirkt, gehen wir zunächst auf Distanz. Versetzen Sie sich mit der erforderlichen Sensibilität einen Moment in die Lage Ihrer Mitarbeiter, können Sie sicherlich recht gut deren Vorbehalte nachvollziehen. Allerdings darf Ihr Verständnis für die Situation Ihrer Mitarbeiter nicht dazu führen, alles beim Status quo zu belassen. Gehen Sie behutsam bei der Delegation vor, wird es Ihnen gelingen, zunächst vorhandene Befürchtungen auf der Mitarbeiterseite zu zerstreuen und diese künftig für ein verstärktes Engagement zu gewinnen.

Trotz der dargestellten Vorbehalte bei Vorgesetzten und Mitarbeitern sprechen sechs wichtige Gründe für ein verstärktes Delegieren:

### **1. Entlastung des Vorgesetzten**

Wie oft hören wir Vorgesetzte über die unzureichende Zeit für die Aufgabenerledigung stöhnen. Tatsächlich ist nicht die fehlende Zeit das Problem, sondern das, was wir aus unserer Zeit machen! Seneca meinte:

***"Wir haben nicht zu wenig Zeit,  
wir verschwenden zu viel davon."***

Kommen auch Sie trotz großen Arbeitseifers nicht mit Ihrer Arbeitszeit zurecht, sollten Sie sich dazu zwingen, in den nächsten vier Wochen täglich aufzuschreiben, was Sie alles während Ihres Arbeitstages getan haben. Werten Sie diese Aufzeichnungen aus, stellen Sie unschwer fest: Einen Teil Ihrer täglichen Arbeitszeit verbringen Sie mit Tätigkeiten, die weit unter Ihrer Qualifikationsstufe liegen. Das Alles-selber-machen-wollen lenkt Ihre Energien in falsche Bahnen, so daß Sie ineffizient arbeiten. Hier setzt Delegation als Möglichkeit des Vorgesetzten ein, sich von manchen bisher selbst erledigten Tätigkeiten zu entlasten.

### **2. Delegation trägt zur Motivation der Mitarbeiter bei**

Psychologisch betrachtet stellt die Delegation einen äußerst wichtigen Motivator dar. Sowohl die psychologischen Bedürfnisse (Streben der Mitarbeiter nach Differenzierung in Form zugeteilter Kompetenz) als auch die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung (Wunsch nach Selbstverwirklichung durch die Möglichkeit der kreativen Eigengestaltung im Arbeitsprozeß) werden positiv berührt. Die Folge: Mitarbeiter bewerten das Delegieren als Vertrauensbeweis und als einen Schritt zu größerer Selbständigkeit, so daß Initiative, Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft steigen.

### **3. Das fachliche Potential der Mitarbeiter wird besser genutzt**

Das Fachwissen und die Erfahrung - also das Fähigkeitenpotential - der Mitarbeiter wird für sachgerechte Entscheidungen optimal genutzt. Kein Vorgesetzter ist auf Dauer in der Lage, auf die Sachkompetenz und die Situationskenntnis seiner Mitarbeiter zu verzichten und die Arbeit seiner Mitarbeiter bis ins Detail nachzuvollziehen. Durch die immer stärker um sich greifende Spezialisierung ist es in jedem Fall denkbar, mit den Mitarbeitern zusammen oder durch sie mehr zu leisten. Da in den letzten Jahren auf manchen Arbeitsplätzen spezielles Fachwissen immer stärker in den Vordergrund tritt, kann dies zu der Konsequenz führen, daß der Mitarbeiter allein ein fachliches Wissen besitzt und entscheiden muß, ohne hierfür offiziell zuständig zu sein und ohne für seine Entscheidung die Verantwortung zu tragen. Dieses Nebeneinander von legaler (Amts-) Autorität und Fachautorität läßt sich dadurch beseitigen, daß in größerem Maße Entscheidungsbefugnisse im sachlichen Bereich auf Fachleute delegiert werden.

### **4. Delegation kann auch Personalentwicklung bedeuten**

Delegation hilft auch, die Selbständigkeit, Initiative und Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln ("Fördern durch Fordern", denn "Der Mensch lernt in der Praxis" und "Erfahrung ist der beste Lehrmeister") mit der Folge, daß förderungswürdige Mitarbeiter schneller erkannt und ihrem Leistungspotential entsprechend "aufgebaut" werden. Indem Mitarbeiter auf immer qualifiziertere Aufgaben vorbereitet werden, leistet der Vorgesetzte individuelle Personalentwicklung. Hierbei erkennt der Mitarbeiter auch das Vertrauen und das Wohlwollen, welches ihm sein Vorgesetzter entgegenbringt, was wiederum Quelle verstärkter Motivation ist.

### **5. Bessere Entscheidungen werden auf den richtigen Ebenen getroffen**

Bei praktizierter Delegation werden Entscheidungen jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen getroffen und verantwortet, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören. So werden zum Beispiel Unterschriften vom zuständigen Sachbearbeiter geleistet und nicht von dessen Vorgesetzten. Die Reaktionsfähigkeit und Entscheidungsqualität werden erhöht, da Delegation zu schnelleren und besseren Entscheidungen führt. Spezialisten treffen für ihren Arbeitsbereich im Schnitt bessere Entscheidungen als ein einzelner Vorgesetzter für alle Arbeitsbereiche seiner Mitarbeiter. Mit der Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf mehrere Personen wird auch das Gesamtrisiko verringert.

### **6. Sicherung der Organisationseinheit bei Ausfall des Vorgesetzten**

Durch Delegation wird eine Risikominderung erreicht, wenn Schlüsselkräfte bei unvorhergesehenen Ereignissen plötzlich nicht mehr präsent sind. Durch die Verlagerung der Verantwortung auf mehrere Schultern wird der plötzliche Ausfall einer Führungskraft problemlos verkraftet.

## Was ist unter Delegation zu verstehen?

In früheren Zeiten beschränkte sich die Delegation lediglich auf die Übertragung von Aufgaben, das heißt es wurde die fehlerfreie Ausführung von Detailaufgaben gefordert.

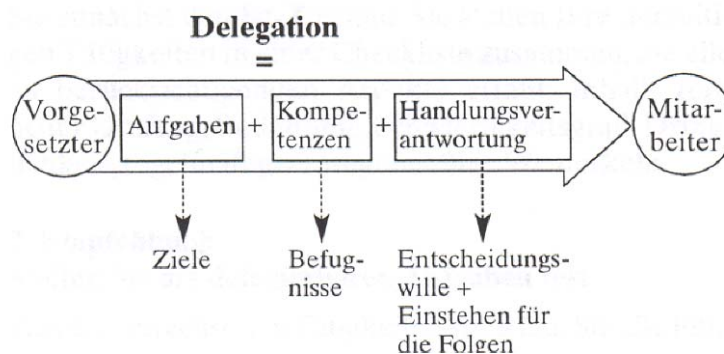
Im Sinne zeitgemäßer Mitarbeiterführung kann diese Form der Delegation nicht zufriedenstellen.

Heute gehören zur **Delegation**

- a) die **Übertragung von Aufgaben** oder Tätigkeiten aus dem Funktionsbereich eines Vorgesetzten auf einen Mitarbeiter **und**
- b) die Zuweisung der für die Aufgabenerfüllung notwendigen **Kompetenzen** (= Rechte, alle zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen Handlungen vorzunehmen) **und**
- c) die **Verantwortung** für die sachgerechte Durchführung des Auftrags.

Noch einmal:

Gleichzeitig mit der Übertragung von Aufgaben (= Vervielfältigung der ausführenden Hände) werden die erforderlichen Kompetenzen (= Vervielfältigung der mitdenkenden und mithandelnden Köpfe) und die Verantwortung (= Vervielfältigung der tragenden Schultern) delegiert.



Überträgt ein Vorgesetzter aus seinem Aufgabengebiet einzelne Teilaufgaben mit entsprechenden Kompetenzen an Mitarbeiter, dann bleibt ihm auch für diese Teilaufgaben die Führungsverantwortung, während dem Mitarbeiter die Handlungsverantwortung zukommt.

Der Mitarbeiter erhält beim Delegationsprinzip eine Zuständigkeit, innerhalb der er selbständig zu planen, zu entscheiden und zu handeln berechtigt und verpflichtet ist. Somit liegen Entscheidungen, Durchführung und Verantwortung in einer Hand und nähern sich der Forderung eines amerikanischen Unternehmensberaters:

**"Every employee a manager" = Jeder Mitarbeiter eine Führungskraft!**

## Was kann in welchem Umfang delegiert werden?

### Delegierbar sind

- Routineaufgaben,
- Spezialistentätigkeiten,
- Detailfragen und
- vorbereitende Arbeiten für Entscheidungen  
(z.B. Informationsbeschaffung und -analyse).

### Nicht delegierbar sind

- Führungsaufgaben (z.B. Mitarbeiterauswahl, Zielvereinbarungen, Organisieren, Information, Kontrolle, Beurteilung),
- außergewöhnliche Fälle (= wichtige Aufgaben von großer Tragweite und / oder hohem Risikoanteil sowie akute, eilige Aufgaben),
- vertrauliche / sicherheitsrelevante Angelegenheiten.

Bis heute gibt es keine Methode, nach welcher der Delegationsumfang exakt festlegbar ist. Die Generalklausel lautet:

**Delegation an den Mitarbeiter soweit möglich -  
Konzentration auf den Vorgesetzten soweit nötig.**

Der Vorgesetzte wird aber schnell die Grenzen nach oben wie nach unten erkennen, wenn er sich zwei Fragen beantwortet:

- Übersehe ich überhaupt noch, an wen ich welche Aufgaben delegiert habe?
- Kann ich wichtige Aufgaben kaum mehr zufriedenstellend erledigen, weil ich mich mit zu vielen Dingen auseinandersetzen muß?

Beabsichtigen Sie in Ihrem Bereich zu delegieren, empfehlen wir ein sensibles Vorgehen unter Berücksichtigung nachstehender Empfehlungen:

1. Empfehlung: Ermitteln Sie den Ist-Zustand
2. Empfehlung: Stellen Sie die delegierbaren Aufgaben fest
3. Empfehlung: Legen Sie fest, an wen delegiert werden soll
4. Empfehlung: Sorgen Sie dafür, daß der Mitarbeiter das erforderliche Know-how für die zu delegierende Aufgabe erwirbt
5. Empfehlung: Sehen Sie möglichst eine dauerhafte Delegation vor
6. Empfehlung: Delegieren Sie möglichst Aufgabenkomplexe
7. Empfehlung: Delegieren Sie nicht nur unangenehme Aufgaben
8. Empfehlung: Sie stellen dem Mitarbeiter seine gestiegene Bedeutung dar
9. Empfehlung: Versorgen Sie den Mitarbeiter mit notwendigen Informationen
10. Empfehlung: Geben Sie dem Mitarbeiter Unterschriftsbefugnis
11. Empfehlung: Vereinbaren Sie Ziele
12. Empfehlung: Vernachlässigen Sie Ihre Führungsaufgaben nicht
13. Empfehlung: Lassen Sie keine Rückdelegation zu
14. Empfehlung: Gestehen Sie dem Mitarbeiter die erforderliche Umstellungszeit

zu  
15. Empfehlung: Das "Follow-up" darf nicht fehlen

Und behalten Sie als Vorgesetzter eine Erkenntnis im Auge:

**Wer ein Orchester leiten will,  
der muß andere spielen lassen!**