

Management by Delegation

| Claus-Jürgen Möll

Auch in unserer aufgeschlossenen, von partnerschaftlichem Verhalten geprägten Zeit halten es viele Vorgesetzte noch immer mit dem Lenin-Zitat: „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.“ Sie scheuen sich davor, Kompetenzen abzugeben und ihren Mitarbeitern eigenständiges Denken und Handeln zuzutrauen. Am liebsten regieren sie durch. Aber um Mitarbeiter zu fördern und zur Leistung zu motivieren, empfiehlt sich der Stil des „Management by Delegation“.

Meinen Sie auch alles kontrollieren und bestimmen zu müssen – von der Zusammenarbeit allgemein bis hin zum abendlichen Einsatz des Reinigungspersonals? Kein Wunder, dass Sie sich ständig überfordern, permanent zeitlich überlastet sind, keine Zeit für die wichtigen Themen im Unternehmen haben und Ihre Mitarbeiter deshalb lediglich Dienst nach Vorschrift absolvieren.

O.K., Sie haben vom Delegieren schon gehört und halten es auch für sinnvoll – doch wir alle wissen, zwischen Theorie und Praxis besteht ein eklatanter Unterschied. Also, wie sähe es im Unternehmen aus, wenn das Prinzip tatsächlich umgesetzt würde ...

Was verstehen wir unter Delegieren?

Delegieren bedeutet, dass der Vorgesetzte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die – in den meisten Fällen – nächste Instanz weitergibt und die anstehenden Probleme und Aufgaben dort auch gelöst werden. Dies steht im Gegensatz zum traditionellen Führungsprinzip des Befehls und Gehorchens. Um Ihre Mitarbeiter zu fördern und zur Leistung zu motivieren, empfiehlt sich der Stil des „Management by Delegation“, bei dem der Unternehmer täglich lediglich über die Fortschritte bezüglich der Lösung der gestellten Aufgaben, wie Arbeitszeitsteuerung oder die Auslastung der Produktion, informiert wird. Der Vorgesetzte greift in aller Regel erst dann ein, wenn aus einem Normalfall ein Ausnahmefall wird.

Wichtig: klar definierte Regeln

Natürlich setzt dieses Vorgehen die Existenz klar definierter Regeln voraus. Die Unternehmensstruktur sollte grundsätzlich auch für alle Mitarbeiter transparent sein und das Unternehmensziel in einzelne Subziele aufgesplittet werden, die die einzelnen Mitarbeiter zu verwirklichen haben. Was in welchem Ausmaß delegiert werden kann, hängt von dem Schwierigkeitsgrad der zu bewältigenden Aufgaben und von der Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter ab.

Wir leben in einer Welt von Spezialisten. In aller Regel kann sich kaum ein Vorgesetzter das Spezialwissen aller seiner Mitarbeiter aneignen oder selbst (handwerklich) durchführen. Es bleibt ihm gar nichts anderes übrig als auf die Kompetenz seiner Fachkräfte zu vertrauen. Ein Großteil der Tätigkeit einer Führungskraft besteht deshalb aus Kommunikation.

Damit das Delegieren überhaupt im Unternehmen funktionieren kann, müssen ein Organigramm und Stellenbeschreibungen erstellt werden, in denen die Pflichten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter klar formuliert werden. Außerdem muss festgelegt werden, in welchen Fällen die eine Instanz jeweils die nächste einschaltet.

Neben dem Thema der Delegation ist für alle Mitarbeiter das Wissen über die Wettbewerbsfähigkeit auf der Kosten- und damit auf der Preisseite entscheidend, dort muss die professionelle Profilierung und Positio-

nierung bei der Entwicklung der Zukunftskonzeption für jedes Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. So kann das Spezialwissen der Mitarbeiter genutzt werden und die Führungskraft gewinnt Zeit für die wichtigen Themen im Unternehmen und braucht sich den Kopf nicht mehr mit Routinetätigkeiten zu beschweren.

Das „Wir-Gefühl“

Nicht nur der Mitarbeiter, insbesondere auch der Chef wird in höherem Maße motiviert, denn durch das Delegieren von Kompetenzen stellt sich auch bei ihm eher ein „Wir-Gefühl“ ein. Da sich der Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt und sich sein Selbstwertgefühl durch die eigenständig gelösten Aufgaben steigert, wird er auch den Mut haben, seine Kreativität auszuschöpfen und eigene Ideen einzubringen.

Durch den entstandenen Teamgeist wird der Umgang offener und ehrlicher – auch dem Vorgesetzten gegenüber. Auf diese Weise erfahren Sie mehr von Ihren Mitarbeitern, und sogar eigene kleine Führungsschwächen werden einem selbst bewusst. Denn auch für den Mann an der Spitze ist es wichtig und heilsam, sich selbst immer wieder auf den Prüfstand zu bringen.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess einbeziehen, können diese sich mit dem Unternehmensziel besser identifizieren, haben das Gefühl, selbst mitzugestalten und werden zu höherer Leistung angespornt. Manch Unternehmer soll die Befürchtung hegen, dass