

Arbeit geben ist seliger als Arbeit nehmen!

Delegieren schont die eigene Arbeitszeit. Von Dr. jur. Gottfried Fuhrmann, Wien.

© fizkes/Shutterstock.com

”

„Der kluge Mann macht nicht alle Fehler selber. Er gibt anderen auch die Chance.“

Sir Winston Churchill



„Das weiß ich eh“ war oft die Antwort auf Vorschläge über mögliche Verbesserungen von Arbeitsabläufen. Weniger zügig war die Antwort auf die Frage „Und handeln Sie auch danach?“.

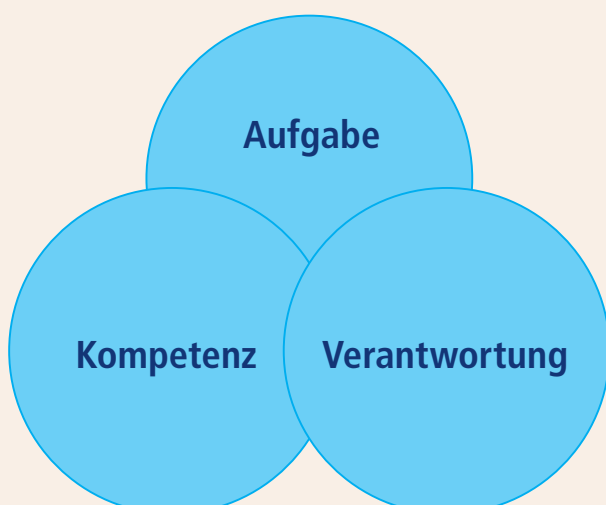
Zu nahezu allen Themenbereichen unseres Arbeitslebens gibt es heutzutage im Internet gute Ratschläge. Wenn Sie diese alle kennen, hören Sie auf, weiterzulesen. Andernfalls sollen die nachfolgenden Zeilen Anregung sein.

Erfolgreiches Delegieren

Definition und Zweck

Die Definition und der Zweck hängen eng zusammen:

- Ein wichtiges Ziel des Delegierens ist die Entlastung der Führungskraft. Dies setzt voraus, dass der Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich agieren können muss. Dies bedeutet nicht, dass man den Mitarbeiter „hängen lässt“. Es bedeutet aber, dass er nicht ständig nachfragen muss, ob er etwas machen oder veranlassen kann.
- Wichtigste Voraussetzung ist die fachliche Eignung des Mitarbeiters. Nur wer die nötige Kompetenz hat, kann auch Verantwortung übernehmen.
- Durch die Übertragung der Verantwortung wird die Sorgfalt des Mitarbeiters bei der Durchführung der gestellten Aufgabe erhöht. Zusätzlich wirkt die übertragene Verantwortung motivierend, weil der Mitarbeiter sieht, dass man ihm die Lösung der Aufgabe zutraut.
- Damit dieses eigenständige Arbeiten möglich ist, muss der Mitarbeiter mit Handlungsvollmacht ausgestattet werden. Dies ist gegenüber dem Mitarbeiter ein Vertrauensbeweis, der seine Eigenverantwortung fördert.



Zwischen diesen drei Größen muss Gleichgewicht herrschen, andernfalls kann es zur Überforderung des Mitarbeiters kommen oder das Ziel der Aufgabe nicht erreicht werden.

Vorbereitungen zum Delegieren

Erfolgreiches Delegieren bedarf einer genauen Vorbereitung. Dadurch kann vermieden werden, dass der Mitarbeiter den eingeräumten Rahmen überschreitet. Es wird aber auch verhindert werden, dass das gesteckte Ziel nicht erreicht wird. Beide Fälle würden nicht nur einen momentanen Schaden verursachen, sondern können auf den Mitarbeiter auch langfristig demotivierende Folgen haben.

Es sind daher folgende Punkte zu beachten: Festzulegen sind das Ziel der Aufgabe, Zeitrahmen, gegebenenfalls Wege zur Erreichung des Ziels und Hilfsmittel, welche notwendig sind.

Dass der Zeitrahmen dem Umfang der zu erledigenden Aufgabe entsprechen muss, scheint selbstverständlich. Beim Zurverfügungstellen der Hilfsmittel scheiden sich oft die Geister, falls in einem Betrieb Arbeitsmittel als Standeszeichen verstanden werden und daher zum Beispiel nur dem Chef zustehen. „Hilfsmittel“ kann bzw. können auch weitere Mitarbeiter sein, wenn der Umfang der Aufgabe dies erfordert.

Die Fähigkeiten des Ausführenden müssen den Anforderungen der Aufgabe entsprechen. Delegiert wird daher im Normalfall an Mitarbeiter, welche sich bereits bei ähnlichen Aufgaben, eventuell als „Helfer“ bei ähnlichen Projekten, bewährt haben. Langfristig sollten aber Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Interessen durch geeignete Schulungsmaßnahmen vorbereitet werden, im Delegationsweg Aufgaben zu übernehmen.

Bei Aufgaben, deren Erledigung einen längeren Zeitrahmen erfordern, sind Etappenziele festzulegen. Das sind Punkte im Arbeitsablauf, zu welchen nach einer bestimmten Zeit ein definiertes Zwischenergebnis vorliegen soll.

Auch wenn ein wesentliches Kriterium des Delegierens das Vertrauen ist, schließt dieses Kontrolle nicht aus.

Die Zwischenergebnisse und das Endergebnis müssen in festgelegter Form dokumentiert werden und messbar sein.

Wie bei der Übertragung aller Aufgaben an Mitarbeiter ist zu erläutern, was mit bzw. durch das geforderte Ziel der Aufgabe erreicht werden soll, das heißt, den Sinn der Aufgabe zu erklären. Vor allem in größeren Organisationen umfasst diese Erklärung auch die Auswirkungen auf andere Bereiche der Firma. Dadurch erkennt der Mitarbeiter die Wichtigkeit seiner Tätigkeit. Es wird aber auch deutlich gemacht, welche Folgen eintreten, wenn das Ziel nicht oder nicht zeitgerecht erreicht wird.

Was ist zu beachten?

Spezielles Augenmerk soll auf die folgenden zwei Punkte gelegt werden:

Etappenziele und Kontrolle

Das Festlegen von Etappenzielen, an welchen der Mitarbeiter berichten soll, vermeidet den Eindruck der aufdringlichen Kontrolle.

Durch diese Kontrolle kann überprüft werden, ob in die richtige Richtung gearbeitet wird, ob Zeit- und Kostenrahmen eingehalten werden. Ferner können gegebenenfalls auch Hilfe bzw. Hilfsmittel angeboten werden.

Rückdelegation

Der Delegierende sollte nicht zulassen, dass der Mitarbeiter die Aufgabe rückdelegiert durch ...

... die Aussage, dass er die gestellte Aufgabe doch nicht bewältigen kann, weil er dazu nicht qualifiziert ist. Dies ist meist verbunden mit dem Hinweis, dass der Delegationsgeber diese Qualifikation hat und daher leicht in der Lage ist, die Aufgabe zu erledigen.

... den Hinweis, dass die Zeit nicht reicht. Hier wird an den Delegationsgeber appelliert, dass er zumindest mithelfen soll, damit der Termin gehalten werden kann.

... die Behauptung, dass Voraussetzungen fehlen. Oft wird in dem Zusammenhang die Schuld an diesem Zustand dem Delegationsgeber angelastet, damit dieser willfähiger ist, die Rückdelegation zu akzeptieren.

Wurde die Delegation gut vorbereitet, entbehren diese Argumente aller Grundlagen und es kann an der Delegation festgehalten werden. Damit aber die Erreichung des gesetzten Ziels sichergestellt ist, muss besprochen werden, wie die aufgetretenen Probleme gelöst werden können. Der Hinweis auf „die Zeit reicht nicht“ zeigt aber den Mangel an zeitgerechter Kontrolle.

Zusammenfassung

Delegation ist ein wesentliches Hilfsmittel für die Führungskraft, um die eigene Arbeitskraft „zu vermehren“, sich von Aufgaben freizuspielen, die von anderen erledigt werden können und somit Zeit zu haben, sich auf die Priorität A-Aufgaben zu konzentrieren.

Bei der Delegation ist wie bei allen Projekten eine gute Planung/Vorbereitung wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Es sind von der Zielsetzung bis zum Abschluss der Arbeiten alle Schritte der Planung von Prozessen einzuhalten.

Delegation ist am besten geeignet, die Einstellung eines Mitarbeiters zur Firma und seiner Aufgabe aufzuzeigen. Auch das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter im Sinne von Mitarbeiterwertschätzung durch den Chef und Loyalität des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten ist gut zu erkennen. **DT**



Dr. Gottfried Fuhrmann

Rechte Bahngasse 22/7
1030 Wien
Österreich
gottfried.fuhrmann@aon.at

