

Nutzen und Grenzen von Verantwortungsdelegierung

Mitarbeiter weitgehend selbstständig, also eigenverantwortlich arbeiten zu lassen kann beiden Seiten gleich mehrere Nutzeffekte bieten.

Nutzen der Führungskraft

Die Führungskraft profitiert vom Delegieren von Verantwortung durch

- Entlastung zu Gunsten wichtigerer Führungsaufgaben,
- Improvisationsvermögen der Mitarbeiter bei auftretenden Problemen,
- Heranbilden von Mitarbeitern für längerfristige Vorgesetztenvertretungen,
- Erkennen verborgener Qualitäten und Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern.

Nutzen für die Mitarbeiter

Der Nutzen für die Mitarbeiter ergibt sich aus folgenden Effekten:

- Erwerb neuer Fähigkeiten durch gesammelte Erfahrungen, verbesserte Aufstiegschancen
- Chancen für motivierende persönliche Erfolgserlebnisse
- Stärkung von Verantwortungsbewusstsein und Risikobereitschaft
- Entwickeln von Selbstständigkeit, Kreativität und Entscheidungsfähigkeit

Motivierende Wirkung von Delegation

Die Nutzeffekte für die Mitarbeiter haben naturgemäß auch Auswirkungen auf deren Arbeitsmotivation und tragen somit zum Arbeits- und Unternehmenserfolg bei. Denn Verantwortungsdelegation ermöglicht ihnen

- selbstständiges Arbeiten,
- Entscheidungsbefugnisse,
- Gestaltungsmöglichkeiten,
- Erfolgserlebnisse.

Alle diese Merkmale zählen zu den besonders wirkungsvollen Motivationsfaktoren, die zu echter Arbeitszufriedenheit und hohem Mitarbeiterengagement führen. Die motivierende Wirkung dokumentiert sich schon in den ersten Reaktionen von Mitarbeitern, wenn ihnen eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe zur selbstständigen Erledigung übertragen wird:

- Die Mitarbeiter sind zu erhöhter Aufmerksamkeit angeregt.
- Sie sind stolz darauf, dass man sie wichtig nimmt und ihnen vertraut.
- Sie fühlen sich im positiven Sinn herausgefordert, was ihren Ehrgeiz weckt.
- Sie wollen beweisen, dass sie den an sie gestellten Erwartungen gewachsen sind.
- Die besonderen Anforderungen aktivieren sie und setzen zusätzliche Energien frei.

Die typischen Merkmale von Verantwortungsdelegation zählen zu den stärksten Motivationsanreizen.

Bedenken gegen Verantwortungsdelegation

Obwohl es also eine Reihe guter Argumente für das Delegieren von Verantwortung gibt, tun sich Führungskräfte manchmal schwer damit. Denn schließlich bedeutet Delegation für sie auch: Abgeben von Macht (weniger Einflussnahme auf den Arbeitsprozess) und das Eingehen von Risiken (mögliche Überforderung oder Unzuverlässigkeit von Mitarbeitern)

Insbesondere unerfahrene Führungskräfte und solche mit schwachem Selbstbewusstsein neigen dazu, ihren Mitarbeitern keine Eigenverantwortung zuzubilligen, sondern wollen alles unter Kontrolle behalten. Diese Grundhaltung ist ein signifikantes Merkmal eines autokratischen Führungsstils.

Bedenken gegen das Delegieren von Verantwortung sind aber durchaus auch bei Führungskräften mit einem demokratischen Führungsverständnis anzutreffen. Gerade diese Vorgesetzten geraten leicht in einen Zwiespalt: Einerseits wollen sie ihren Mitarbeitern weitgehende Eigenverantwortlichkeit zugestehen, andererseits befürchten sie, durch die dann erforderlichen Kontrollen und eventuellen Mängelbeanstandungen autokratisch zu wirken. Sie somit ihrem kooperativen Führungsstil vermeintlich untreu werden.

Weniger Risikofreudige lösen ihren inneren Konflikt dann auf die Weise, dass sie die eine oder andere risikobehaftete Arbeit lieber selbst erledigen. Ihre Bedenken sind jedoch oftmals ungebracht, denn erstens handelt es sich bei realistischer Einschätzung oft nicht um unverträglich hohe Verantwortungsrisiken und zweitens schließt kooperatives Führen eine konsequente Zielverfolgung nicht aus.

Eine Tatsache ist aber, dass eine Führungskraft mit dem Delegieren weitreichender Verantwortlichkeiten und Befugnisse nun mal zusätzliche Risiken eingeht. Daher ist es wichtig, ein intaktes Vertrauensverhältnis zu seinen Mitarbeitern aufzubauen, um sich weitgehend sicher sein zu können, dass die Mitarbeiter mit ihren Befugnissen nicht leichtfertig umgehen, geschweige sie vorsätzlich missbrauchen.

Grenzen des Delegierens

Selbstverständlich hat Verantwortungsdelegation auch ihre Grenzen. Dazu ist zwischen drei verschiedenen Arten von Verantwortung zu unterscheiden, die in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen. Die daraus resultierenden Konsequenzen zu kennen, erleichtert es der Führungskraft sich zu entscheiden, inwieweit sie bei einem Arbeitsauftrag dem jeweiligen Mitarbeiter auch besondere Verantwortung übertragen sollte oder besser nicht – oder es sich im vorliegenden Fall sogar verbietet.



Die Handlungsverantwortung

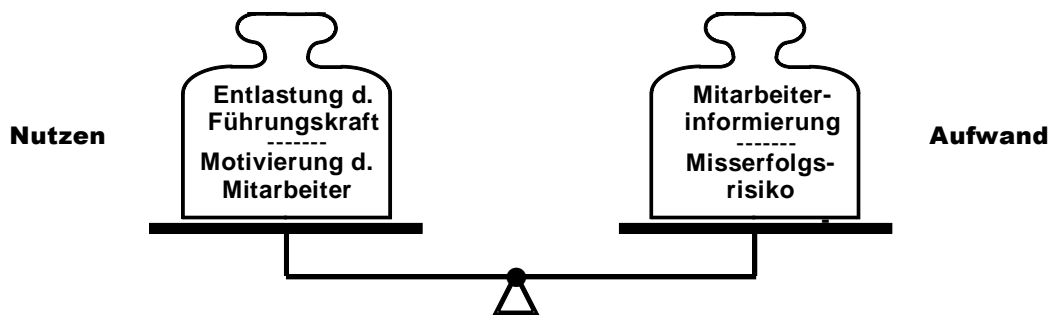
Mit jedem Arbeitsauftrag wird automatisch die Handlungsverantwortung delegiert. Der Mitarbeiter übernimmt zwangsläufig die Verantwortung dafür, dass er die im Arbeitsvertrag vereinbarten grundsätzlichen Pflichten erfüllt. So gehört es zu den selbstverständlichen Sorgfaltspflichten eines jeden Mitarbeiters, die vereinbarten bzw. allgemeingültigen Regeln zu beachten und seine durch Ausbildung oder Einarbeitung erworbenen Fähigkeiten einzubringen.

Beispiel:

Auch ohne besondere Ermahnung durch seinen Vorgesetzten hat ein Lieferfahrer die Bestimmungen der Straßenverkehrsordnung zu beachten und wird bei Verstößen von der Polizei direkt zur Verantwortung gezogen.

Die Entscheidungsverantwortung

Wie in ungeplanten Situationen zu verfahren ist, liegt in der Entscheidungsverantwortung des Vorgesetzten – er kann diese jedoch unter vertretbaren Voraussetzungen delegieren. Er hat dabei aber zu beurteilen, inwieweit es verantwortbar ist, einen Mitarbeiter im Einzelfall oder generell zum selbstständigen Entscheiden zu ermächtigen. Er muss es einschätzen, ob der Mitarbeiter hinreichend zuverlässig und umsichtig ist, die notwendigen Fachkenntnisse sowie Erfahrungen besitzt und über die Bedingungen des aktuellen Auftrags ausreichend informiert wurde. Bei jeder Delegation von Entscheidungsverantwortung gilt es, den erzielbaren Nutzen gegen den erforderlichen Aufwand abzuwägen.



Neben der Arbeitsentlastung der Führungskraft ist die Mitarbeitermotivierung ein besonders wichtiger Nutzeffekt. Der Delegationsaufwand besteht darin, dass der Mitarbeiter umfassender informiert werden muss, wenn er nicht nur nach Anweisung arbeiten, sondern auch eigenverantwortlich Entscheidungen treffen soll. Außerdem sind stets Misserfolgsrisiken gegeben.

Unter anderem durch

- missverstandene Informationen,
- Überforderung des Mitarbeiters oder
- mangelndes Engagement des Mitarbeiters.

Beispiel:

Es wird die Motivation des Lieferfahrers steigern, wenn man ihm die Festlegung seiner täglichen Fahrtroute selbst überlässt. Andererseits geht man dabei das Risiko ein, dass er die Dringlichkeit eines Kundenauftrags falsch einschätzt und diesen zu spät beliefert.

Die Gesamtverantwortung

Die Gesamtverantwortung für den eigenen Führungsbereich ist ureigener Bestandteil des Führungsauftrags und ist somit nicht delegierbar. Auch beim vorstehend beschriebenen Praxisbeispiel verbleibt die Gesamtverantwortung trotz der Entscheidungsdelegation beim Vorgesetzten. Letztendlich hat er gegenüber der Unternehmensleitung die Folgen einer Fehlentscheidung des Lieferfahrers zu vertreten.

Der Grundsatz der Gesamtverantwortung gilt sogar bei Abwesenheit der Führungskraft (zum Beispiel wegen Urlaubs). Der Vorgesetzte hat nämlich im Rahmen seiner Möglichkeiten dafür Vorsorge zu treffen, dass es auch während seiner Abwesenheit zu keinen vermeidbaren Schwierigkeiten kommt, indem er

- seine Mitarbeiter ausreichend qualifiziert,
- die Arbeiten zukunftssicher organisiert,
- einen kompetenten Vertreter beauftragt und
- diesen über alle aktuellen Vorgänge sowie wichtigen Regelungen ausreichend informiert.

Um ihrer Gesamtverantwortung gerecht werden zu können, muss sich die Führungskraft durch geeignete Kontrollmaßnahmen rechtzeitig davon überzeugen, ob die Arbeiten zielgerecht verrichtet werden und notfalls Korrekturen veranlassen.

Je mehr eine Führungskraft delegiert, desto mehr muss sie kontrollieren.

Dieser Grundsatz gilt auch für einen demokratischen Führungsstil – obwohl dies widersprüchlich erscheinen mag. Aber auch Kontrollen können sehr wohl auf partnerschaftliche Weise durchgeführt werden.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4