

Techniken und Instrumente effizienten Delegierens

Hinsichtlich der Art und des Umfangs der zu übertragenden Verantwortung unterscheidet man die folgenden Delegationsarten.

- Tätigkeitsdelegation (Übertragung von Arbeiten bzw. Verrichtungen)
Verantwortlichkeit: Vorgaben- und fachgerechte Ausführung der Arbeiten ohne eigene Entscheidungsbefugnis
- Befugnisdelegation (Übertragung von sächlichen, finanziellen oder personellen Befugnissen)
Verantwortlichkeit: Selbstständige Entscheidungen und Handlungen innerhalb des vorgegebenen Zuständigkeitsrahmens
- Anweisungsdelegation (Übertragung befristeter oder unbefristeter Führung von Mitarbeitern)
Verantwortlichkeit: Ergebnisverantwortung im Rahmen der übertragenen Weisungsbefugnis
- Kontrolldelegation (Übertragung der Kontrolle von Arbeitsabläufen und -ergebnissen)
Verantwortlichkeit: Aufdeckung von Arbeitsmängeln und Berichtspflicht gegenüber der delegierenden Führungskraft

Eignung von Aufgaben zum Delegieren

Ehe man einem nachgeordneten Mitarbeiter die Verantwortung für bestimmte Aufgaben bzw. Aufgabenanteile überträgt, ist zunächst zu prüfen, inwieweit sich die jeweilige Aufgabe dafür eignet.

Vor allem folgende Aufgabenarten bieten sich für eine Verantwortungsdelegation an:

- Durch Vorschriften oder allgemeine Vorgaben weitgehend geregelte Tätigkeiten
- Häufig wiederkehrende Arbeiten mit einmaligem Einweisungsaufwand
- Zeitaufwendige Arbeitsaufgaben mit überschaubarem Fehlerrisiko
- Aufgaben geringerer Wichtigkeit und Dringlichkeit
- Zuarbeiten für Vorgesetztenentscheidungen
- Detailaufgaben und Tätigkeiten für Spezialisten
- Fällen routinemäßiger Ausführungsentscheidungen
- Typische Stellvertreteraufgaben
- Weiterqualifizierende Einzelarbeiten

Zu den Aufgaben, bei denen eine Verantwortungsdelegation unzulässig oder nur in begründeten Ausnahmefällen vertretbar ist, zählen:

- Grundsatzentscheidungen
- Entscheidungen mit großer Tragweite oder hohem Fehlerrisiko
- Entscheidungen in außergewöhnlichen Situationen
- Streng vertrauliche Angelegenheiten
- Grundlegendes Informieren und Anleiten von Mitarbeitern
- Kontrollieren, Beurteilen und Kritisieren von Mitarbeitern

- Disziplinarische Maßnahmen
- Angelegenheiten der Mitarbeiterfürsorge
- Einmalig vorkommende Aufgaben, die einen hohen Erklärungsaufwand erfordern

Eignung von Mitarbeitern zum Delegieren

Ebenso gilt es zuvor einzuschätzen, ob der betreffende Mitarbeiter hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Arbeitsweise geeignet ist, der Verantwortung gerecht zu werden. Folgende Voraussetzungen müssen hierfür in ausreichendem Maß erfüllt sein:

- Fachliche Qualifikation
- Informationsstand
- Praktische Erfahrung
- Körperliche und nervliche Belastbarkeit
- Interesse, Engagement
- Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit
- Persönlicher Reifegrad
- Pflichtbewusstsein, Selbstdisziplin

Dennoch sollte man der Gerechtigkeit wegen bestrebt sein, die Mitarbeiter auch beim Delegieren verantwortungsvoller Aufgaben möglichst einheitlich zu behandeln. Weder dürfen die Belastungen deutlich ungleich verteilt, noch die besonders attraktiven Arbeiten einseitig zugeteilt werden. Dabei ist es im Interesse der Motivation und Leistungsentwicklung ratsam, Mitarbeiter langfristig gesehen eher leicht zu überfordern als sie ständig zu unterfordern.

Will man einzelne Mitarbeiter für höhere Aufgaben gezielt fördern – beispielsweise um sie als Spezialisten oder Stellvertreter aufzubauen – ist ein überdurchschnittliches, aber dennoch angemessenes Delegationsrisiko gerechtfertigt und bei manchen Entwicklungszielen sogar unvermeidbar.

Das Delegationsgespräch

Sollen Mitarbeitern per Arbeitsauftrag nicht nur Tätigkeiten mit der damit automatisch verbundene Handlungsverantwortung übertragen werden, sondern auch darüber hinausgehende Verantwortlichkeiten, so sind diese mit ihnen möglichst im direkten Gespräch zu vereinbaren. Gespräche dieser Art werden als „Delegationsgespräche“ bezeichnet. Mitunter werden sie aber auch den Zielvereinbarungsgesprächen zugerechnet. Die Grenzen zwischen diesen beiden Gesprächsarten sind fließend.

Im Gegensatz zu einer schriftlichen Anweisung bietet eine Aufgabendelegation im Gespräch folgende Vorzüge:

- Die Führungskraft erhält verbal oder nonverbal eine unmittelbare Rückmeldung des Mitarbeiters, inwieweit dieser verstanden hat und einverstanden ist.
- Der Mitarbeiter erhält Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen sowie eigene Vorschläge oder Bedenken zu äußern.
- Neben den Sachaussagen werden durch körpersprachliche Signale (Mimik, Gestik, Stimmlage usw.) stets auch emotionale Botschaften ausgetauscht, die für das gegenseitige Verständnis und die Mitarbeitermotivation wichtig sind.

Sach- und Formalziele

Im Delegationsgespräch geht es sowohl um die Arbeitsziele in der Sache und damit eventuell verbundene formelle Regelungen, als auch um besondere aufgabenspezifische Entscheidungs- bzw. Handlungsbefugnisse. Es kann sich dabei um zeitlich begrenzte, auf den Einzelfall bezogene Vereinbarungen handeln, mitunter aber auch um längerfristige oder generelle Zuständigkeitsregelungen. Zum Beispiel kann einem Mitarbeiter die Leitung einer Arbeitsgruppe

übertragen werden, verbunden mit den jeweiligen Führungszielen sowie Weisungs- und Kontrollbefugnissen.

Verhaltensziele

Nicht minder wichtig als das Vereinbaren der Sachziele und formalen Regelungen ist, das Interesse des Mitarbeiters zu wecken. Nämlich ihn zu motivieren, sich nach besten Kräften zu bemühen, der übertragenen Verantwortung gerecht zu werden, indem er

- die notwendige Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit walten lässt,
- keine unvertretbaren Risiken eingeht und
- er seinen Kompetenzrahmen nicht überschreitet.

Langfristiges Führungsziel

Delegationsgespräche sollen aber auch über den Einzelfall hinausgehend der langfristigen Mitarbeiterentwicklung dienen. Sie sollen dazu beitragen, die Mitarbeiter zu einer verantwortungsbewussten und selbstständigen Arbeitsweise zu befähigen und zu ermutigen – sie im Sinn eines demokratischen Führens zu mündigen Partnern reifen zu lassen.

Im Interesse der langfristigen Zielsetzung sollte man im Delegieren von Verantwortung immer auch eine Chance sehen, mit dem betreffenden Mitarbeiter ein intensives Gespräch zu führen. Nebenher erfährt man dabei meist auch einiges über seine Wünsche oder eventuellen Probleme. Derartige Gespräche signalisieren ihm Interesse an seiner Person, was ihn motiviert und der Vertrauensbildung dient.

Delegationsgespräche tragen dazu bei, Mitarbeiter zu verantwortungsbewussten und mündigen Partnern heranzubilden.

Um das notwendige Verständnis und die Bereitschaft des Mitarbeiters zu erwirken, ist es wichtig, dass die Führungskraft für ein partnerschaftliches Gesprächsklima sorgt.

Die Gesprächsorganisation

Ein Delegationsgespräch sollte folgerichtig aufgebaut sein, damit es zielstrebig sowie zweckorientiert abläuft und die Vereinbarungen für den Mitarbeiter unmissverständlich sowie nachvollziehbar sind.

Bei möglicherweise weitreichenden Konsequenzen ist es ratsam, die Vereinbarungen im beiderseitigen Interesse schriftlich festzuhalten. Sie in einem Gesprächsprotokoll beziehungsweise „Delegationsvertrag“ oder in einer Stellenbeschreibung zu vermerken.

Für eine schriftliche Unterlage sprechen folgende Argumente:

- Das rein mündliche Vereinbaren sehr vielschichtiger oder umfangreicher Verantwortlichkeiten kann die Auffassungsgabe und das Gedächtnis des Mitarbeiters überfordern.
- Das Protokoll kann dem Mitarbeiter später als Arbeits- und der Führungskraft als Kontrollunterlage dienen.
- Missverständnisse oder Interpretationsunterschiede lassen sich anhand der schriftlichen Unterlage leichter ausräumen.
- Die Delegationsregelungen können auch über räumliche Distanzen hinweg vereinbart werden.
- Bei besonders risikoreichen Aufgaben kann eine schriftliche Verantwortungsdelegation haftungsrechtliche Bedeutung haben.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

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