

Sieben Regeln wirkungsvollen Delegierens

Sieben Regeln wirkungsvollen Delegierens

Regel 1: Kein bloßes Abschieben lästiger Aufgaben

Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck gewinnen, der Führungskraft gehe es lediglich darum, sich ungeliebter Tätigkeiten zu entledigen. Sie würde mühsame, unspektakuläre oder wenig erfolgversprechende Aufgaben abgeben und sich selbst die attraktiven Aufgaben aussuchen. Und das ohne Rücksicht darauf, inwieweit es hinsichtlich einer zweckdienlichen Aufgabenverteilung sinnvoll wäre.

Regel 2: Mut zum Risiko aufbringen

Den Mut haben, auch anspruchsvollere und risikobehaftete Aufgaben zu delegieren und den Mitarbeitern die entsprechenden Befugnisse einzuräumen – selbstverständlich ohne dabei fahrlässig zu handeln. Nur dann können die Mitarbeiter wachsen, motivierende Erfolge erleben und haben sie Chancen, ihre unter Umständen bisher unerkannten Fähigkeiten zu beweisen.

Regel 3: Delegationseignung prüfen

Dennoch darf es zu keinen Überforderungen oder unvertretbaren Risiken kommen. Daher die zur Delegation vorgesehenen Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Delegationszulässigkeit, des Nutzens sowie der Risiken einschätzen. Außerdem besondere Verantwortung nur hinreichend fachkundigen, zuverlässigen und belastbaren Mitarbeitern übertragen.

Regel 4: Keine zusammenhanglosen Einzelaufgaben

Möglichst in sich geschlossene Aufgaben übertragen, damit die Mitarbeiter deren Sinnhaftigkeit erkennen und die Erfolge ihrer Aktivitäten ermessen können. Außerdem fördern komplexe Aufgaben die Selbstständigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter in besonderer Weise und bieten ihnen anspornende Gestaltungsspielräume.

Regel 5: Klare, aber nicht zu einengende Vorgaben

Sich auf eindeutige Endziele und wichtige Vorinformationen beschränken sowie die zu beachtenden Verantwortungsgrenzen aufzeigen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Arbeiten selbstständig gestalten sollen. Feinziele sollten sich die Mitarbeiter möglichst selbst setzen können.

Regel 6: Möglichst wenig eingreifen

Sofern der Gesamterfolg nicht in Frage gestellt ist, sollten Arbeitsweisen der Mitarbeiter, die von den persönlichen Vorstellungen oder Gewohnheiten der Führungskraft abweichen, toleriert werden. Während der Aufgabenerledigung nur bei sich abzeichnenden, den Gesamterfolg gefährdenden Fehlentwicklungen regulierend intervenieren. Ansonsten nur Ansprechpartner sein für wichtige Fragen oder notwendige Unterstützung.

Regel 7: Konstruktives Feedback geben

Soweit vertretbar, sich auf Ergebniskontrollen beschränken. Nicht nur gute Arbeitsergebnisse würdigen, sondern auch Normalleistungen bestätigen. Vernachlässigbare Ergebnismängel kommentarlos hinnehmen, soweit diese augenscheinlich nicht fahrlässig oder gar vorsätzlich verursacht wurden. Hinweise auf Durchführungs- oder Ergebnismängel in einer Weise geben, dass sie von den Mitarbeitern als lehr- und hilfreich angenommen werden. Vor allem aber positive Eindrücke wiedergeben und besonders gute Ergebnisse ausdrücklich anerkennen.

Insbesondere in der Verantwortungsdelegation offenbart sich der Führungsstil einer Führungskraft.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

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