

Delegieren – die Kunst zu fordern und zu fördern

Delegieren gehört zu den Kernaufgaben von Führungskräften. Gleichzeitig ist genau diese Aufgabe für viele nicht einfach. PERSONAL IM FOKUS sprach mit 2 Experten über Herausforderungen und Notwendigkeiten, holte sich Erklärungen und Anregungen, wie Sie richtig delegieren: 2 Experten – 2 Blickwinkel.

Auf dem Schreibtisch türmen sich die Akten, und während im E-Mail-Account gerade die 83. E-Mail aufläuft, brütet Gerd K., seit einigen Wochen neuer Technischer Leiter, über einem Problem in der Herstellung. Vor seiner Beförderung war das Teil seiner Aufgaben. Er liebt diese kniffligen Herausforderungen. Und er erledigt sie auch immer noch. Denn in seinem Hinterkopf lauert die Angst, andere würden etwas Wichtiges übersehen. Es fällt ihm schwer, den alten Job loszulassen. Doch deshalb ruhen immer wieder seine Führungsaufgaben, die eigentlich Vorrang haben sollten.

So wie Gerd K. ergeht es vielen Führungskräften, besonders in der ersten Zeit nach der Beförderung. Katja Ischebeck, Diplom Psychologin und Trainerin bei KAYENTA, erklärt, woran das liegt: „Mitarbeiter werden Führungskräfte, weil sie ihre Sache im Unternehmen oder in der Branche gut machen. Ihr Herz hängt aber an der Arbeit, wegen der sie einst beruflich gestartet sind, so dass das Loslassen des operativen Aspekts für viele schwierig ist. Da sitzt dann der Ingenieur, der immer viel Herzblut in seine Konstruktionen gesteckt hat, und soll nun koordinieren und steuern. Stattdessen taucht er aber selbst wieder in die Basisarbeit ein und das, was er eigentlich machen sollte, macht er nicht: führen und den Überblick haben. Ein Kapitän gehört auf die

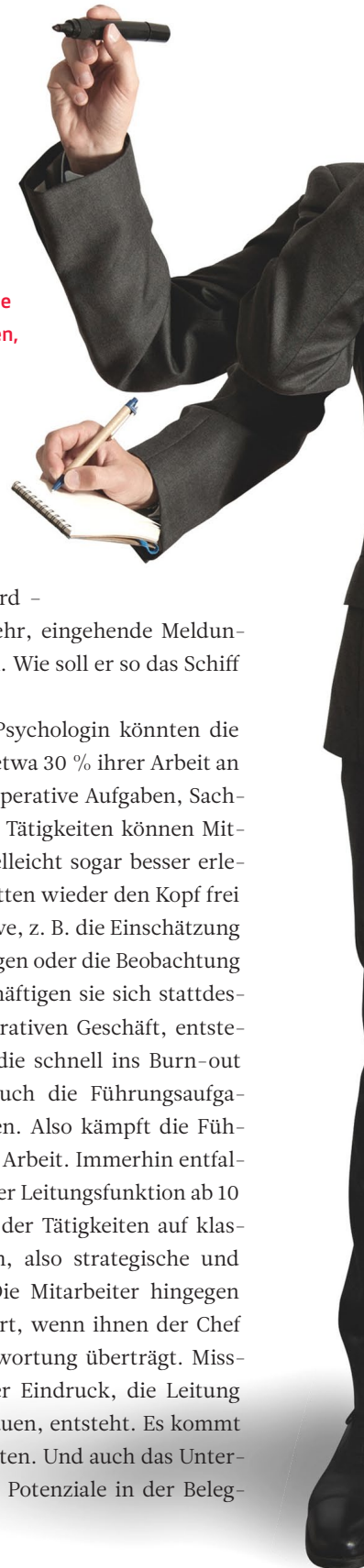
Brücke“, so Ischebeck.

„Wenn er im Maschinenraum selbst die Maschinen wartet, hat er keinen Überblick über die Situation an Bord – Wetterradar, Schiffsverkehr, eingehende Meldungen – all das entgeht ihm. Wie soll er so das Schiff steuern?“

Nach Einschätzung der Psychologin könnten die meisten Führungskräfte etwa 30 % ihrer Arbeit an Mitarbeiter delegieren. Operative Aufgaben, Sachaufgaben, administrative Tätigkeiten können Mitarbeiter genauso gut, vielleicht sogar besser erledigen. Der Vorteil: Sie hätten wieder den Kopf frei für die größere Perspektive, z. B. die Einschätzung des Marktes, Verhandlungen oder die Beobachtung von Konkurrenten. Beschäftigen sie sich stattdessen wieder mit dem operativen Geschäft, entstehen Arbeitssituationen, die schnell ins Burn-out führen können, denn auch die Führungsaufgaben wollen erfüllt werden. Also kämpft die Führungskraft mit doppelter Arbeit. Immerhin entfallen laut Faustregel bei einer Leitungsfunktion ab 10 Mitarbeitern circa 50 % der Tätigkeiten auf klassische Führungsaufgaben, also strategische und steuernde Tätigkeiten. Die Mitarbeiter hingegen sind zunehmend frustriert, wenn ihnen der Chef keine Arbeit und Verantwortung überträgt. Missmut, Langeweile und der Eindruck, die Leitung würde ihnen nichts zutrauen, entsteht. Es kommt zu Stress – auf beiden Seiten. Und auch das Unternehmen leidet, denn die Potenziale in der Belegschaft liegen brach.



„Wenn Sie Menschen motivieren wollen, ermöglichen Sie ihnen Erfolg“, rät Katja Ischebeck, Dipl. Psychologin und Trainerin bei KAYENTA Training und Beratung Hamburg.





Klare Definitionen sorgen für „smarte“ Ziele

Ischebeck verweist in diesem Zusammenhang auf die Gallup-Studie von 2011. Danach sind nur 14 % der Mitarbeiter engagiert, 23 % sind nicht engagiert, 63 % bewegen sich im Mittelfeld. Die Studie belegt: Der wichtigste Hebel für Engagement ist Zufriedenheit und damit liegt Produktivität bei den Führungskräften. Und der unternehmerischer Alltag zeigt: Mitarbeiter verlassen Führungskräfte, nicht das Unternehmen. Ihr Rat, damit es in Ihrem Unternehmen anders läuft: „Wollen Sie Engagement fördern und engagierte Mitarbeiter halten, dann achten Sie darauf,

dass Ihre Führungskräfte den Mitarbeitern klar sagen, was sie von ihnen erwarten, ihnen die Mittel an

die Hand geben, dies umzusetzen, und sie durch Feedback zu Erfolg führen. Kurz: Ihre Führungskräfte sollten richtig delegieren. Das klingt banal, stellt aber für viele Führungskräfte eine große Herausforderung dar.“

Die Krux ist oft das Ziel, weiß die Psychologin. Es sollte stets klar definiert und dann kommuniziert werden. Ischebeck erzählt vom Fall einer Mitarbeiterin aus dem Personalwesen, bei der dies leider völlig schief ging: Sie bekam in einer Weihnachtsrede von ihrem Vorgesetzten den Auftrag, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Wohin diese Befragung führen sollte und was mit den Ergebnissen passieren würde, blieb jedoch unklar. Auf Fragen von Seiten der verzweifelten Fachkraft gab es nur die Antwort, das würde sie schon machen, sie sei doch Personalerin. Am Ende gab es zwar eine Mitarbeiterbefragung, doch insgesamt war diese sinnlos für Mitarbeiter und Unternehmen. Der Grund: Es gab kein klares Ziel. Ohne Zieldefinition durch die Führungskraft geht es nicht.

Hier verweist Ischebeck auf die SMART-Regel: Ein Ziel sollte spezifisch (eindeutig), messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (zeitlich festgelegt) sein. Nur ein „smartes“ Ziel sollte an einen Mitarbeiter delegiert werden. Bei der Frage, welche Mitar-

„Seit 2 Jahren bin ich in der Führungsverantwortung, vorher war ich Teil des Teams. Ich habe begriffen, wie wichtig es ist, Aufgaben zu delegieren – mein Arbeitspensum hat sich nahezu verdoppelt. Ich mache jetzt ein Seminar, um zu lernen, wie ich Rückdelegation vermeide und klare Ziele delegiere. Außerdem fällt es mir immer noch schwer, die Verantwortung abzugeben.“

Stefanie Meackler, Abteilungsleitung
Fachausstellung, Deutsche Messe



„Der demografische Wandel ist auch in unserer Branche angekommen, wir wollen und müssen motivierender mit unseren Mitarbeitern umgehen und Entwicklung betreiben, sonst fehlen uns die Leute.“

Dominik Voß,
Niederlassungsleiter,
Nietiedt Gerüstbau GmbH

tivierung“, erklärt sie. „Delegieren fördert grundsätzlich die Selbstwirksamkeit und Entwicklung Ihrer Arbeitnehmer“, so die Expertin. „Nichts bringt einen Menschen weiter als Erfolg, der außerdem stark motiviert. Verteilen Sie deshalb die Entwicklungsmöglichkeiten und das Know-how möglichst breit an möglichst viele Mitarbeiter.“ Low-Performance im Team bezeichnet Ischebeck in diesem Sinne als ein hausgemachtes Problem.

Mit Feedback den Arbeitsprozess lenken

Delegieren Führungskräfte richtig, entsteht für alle Seiten ein Gewinn: Der Mitarbeiter bekommt die Chance, mit seinen Aufgaben zu wachsen und wird motiviert. Die Führungskraft wird entlastet und

hat den Kopf frei für Strategie und Überblick. Das Unternehmen nutzt die vorhandene Manpower.

Im Prozess ist es wichtig zu schauen, was der Mitarbeiter braucht, um das Ziel zu erreichen. „Ich halte es für sinnvoll, immer ganze Aufgabenpakete komplett an den Mitarbeiter abzugeben, stets mit einem klaren Ziel, gleichzeitiger Übergabe der

Verantwortung, von Befugnissen und Handlungsspielraum“, so Ischebeck. „Und dann mischen Sie sich nicht mehr ein, sondern zeigen Vertrauen

und bleiben weiterhin ansprechbar. Manche Manager entwickeln dann allerdings den so genannten ‚Management by seagull Führungsstil‘ – sie entschwinden wie ein Möwe in luftige Höhen und stürzen bei jedem kleinen

Fehler im Sturzflug und mit Geschrei auf den Mitarbeiter herab, um danach wieder ganz schnell in weite Ferne zu entfliehen.“ Hilfreicher für den Mitarbeiter wäre ein regelmäßiges und konstruktives Feedback. Die Psychologin erläutert: „Feedback sollten Sie nur zu Leistung und Verhalten geben. Das eine ist messbar, das andere beobachtbar. Kompetenzen und Einstellungen des Mitarbeiters unterliegen in der Regel der Interpretation und das ist ein unsicheres und damit schnell unfaires Feld. Und auch wenn Menschen dazu neigen, die Persönlichkeit anderer zu beurteilen – für Führungskräfte sollte die Persönlichkeit eines Mitarbeiters unantastbar sein. Deshalb sollte es dazu kein Feedback geben.“

Damit kommt die Psychologin zu einer letzten wichtigen Hürde beim Delegieren, auf die Personalabteilungen ein besonderes Augenmerk richten sollten: „Führungskräfte haben oft Schwierigkeiten damit, wenn ihre Mitarbeiter erfolgreich sind. Deshalb delegieren sie manchmal nur unvollständig, vermitteln z. B. nicht alle notwendigen Informationen oder keine ausreichenden Befugnisse. Hier können Sie ansetzen, indem Sie den Nutzen der Delegation deutlich machen und beide Seiten schulen. Führung funktioniert durchaus auch von unten, indem der Mitarbeiter lernt, mitzudenken und entsprechende Informationen und Befugnisse einzufordern.“

Ulrike-Johanna Badorrek

„Es war für mich eine wichtige Erkenntnis, dass ich als Führungskraft vor der Delegation entscheiden muss, wie viel Gestaltungsspielraum ich meinem Mitarbeiter lasse. Was entscheide ich? Was darf er entscheiden? Lasse ich ihm z. B. die Wahl, ob er die Aufgabe annehmen kann, oder lasse ich ihm nur die Wahl, wie er die Aufgabe macht?“

Gabi S., Personalleiterin

„Schwierig, aber sehr hilfreich ist es, wirklich auf den Punkt zu kommen – bei der Delegation, beim Feedback und vor allem in der Kritik! Da helfen mir Techniken und Tools sehr.“

Jens L., Bereichsleiter

TIPPS & TRICKS ZUM DELEGIEREN

Richtig delegieren – so gehen Sie vor

- ▶ Was genau wollen Sie? ▶ SMARTes Ziel festlegen
- ▶ Wozu wird es benötigt? ▶ Sinn, strategische Einbindung erläutern
- ▶ Wie soll die Umsetzung sein? ▶ Inhaltliche Vorstellungen, Rahmenbedingungen erklären
- ▶ Wie statten Sie den Mitarbeiter für die Aufgabe aus? ▶ Befugnisse, Handlungsspielräume festlegen
- ▶ Wie wollen Sie sich abstimmen? ▶ Abstimmungsrhythmus und -form vereinbaren, wer ist für was verantwortlich

Das dürfen Sie nicht delegieren

Alles, was Chefsache ist, strategische und repräsentative sowie sehr komplexe Aufgaben wie z. B. große Investitionen, Personalgespräche und vertrauliche Unterlagen wie Gehälter.

Das dürfen Sie delegieren

- ▶ Routinetätigkeiten
- ▶ Aufgaben mit wenig Erklärungsbedarf
- ▶ Aufgaben mit wenig Koordinierungsbedarf
- ▶ Gut vorbereitete bzw. gut strukturierte Aufgaben
- ▶ Aufgaben für Spezialisten (fachspezifisch oder individuelle Kompetenzen erfordernd)

Tipps zum Delegationsprozess

- ▶ Fordern Sie Ihre Mitarbeiter, ohne sie zu überfordern.
- ▶ Delegierbare Aufgaben sollten in angemessener Zeit und mit vertretbarem Aufwand bearbeitet werden können.
- ▶ Delegieren Sie nicht zwischen „Tür und Angel“, sondern nehmen Sie sich Zeit.
- ▶ Delegieren Sie entsprechend des Kenntnisstandes des jeweiligen Mitarbeiters.
- ▶ Sprechen Sie Erwartungen klar aus. Und erklären Sie Aufgabe, Ziel und Zeitrahmen.
- ▶ Betonen Sie die Bedeutung der Aufgabe für das Unternehmen oder Ihre Abteilung.
- ▶ Menschen wachsen an ihren Aufgaben. Delegieren Sie auch anspruchsvollere Aufgaben an „reife“ Mitarbeiter. Vergessen Sie jedoch nicht, passende Unterstützung anzubieten.
- ▶ Stellen Sie alle notwendigen Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung.
- ▶ Fragen Sie, ob aus Sicht des Mitarbeiters noch Fragen bestehen.
- ▶ Bitten Sie den Mitarbeiter, den Auftrag mit eigenen Worten zu wiederholen. So können Sie feststellen, ob er alles richtig verstanden hat.
- ▶ Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters haben.
- ▶ Seien Sie tolerant. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, Ziele zu erreichen.

„Wer fragt, führt!“

Gunther Wolf ist Diplom Psychologe, Diplom Ökonom, Autor (Variable Vergütung, Dashöfer) und Gründer der Beratungsgesellschaft I.O. Group GmbH in Wuppertal. PERSONAL IM FOKUS sprach mit dem Experten über Delegieren, Stabhochsprung und die richtige Methode, einen Elefanten zu essen.

PERSONAL IM FOKUS: Herr Wolf, wie wirkt richtiges Delegieren?

Gunther Wolf: Delegieren ist immer eine zweiseitige Sache. Beide Seiten, Führungskraft und Mitarbeiter, erkennen: Es bringt mir etwas. Als Empfänger bin ich ernst genommen und der Chef traut mir etwas zu. Ich kann mich beweisen. Als Führungskraft bin ich von Arbeit entlastet, kann mich um meine eigentlichen Führungsaufgaben kümmern und motiviere meine Mitarbeiter.

PERSONAL IM FOKUS: Sie machen einen Unterschied zwischen Aufgaben und Zielen und pochen darauf, dass Ziele delegiert werden und keine Aufgaben. Warum?

Gunther Wolf: Es ist wichtig, dass Sie wissen, wo Sie hinwollen. Sie delegieren Ziele und sagen dem Mitarbeiter: Mach das, egal wie du da hinkommst. Nehmen wir das Beispiel einer Weltmeisterschaft im Stabhochsprung – das ist das Ziel. Niemand wird von jetzt auf gleich Stabhochsprungweltmeister. Es braucht einen Plan, der eine Kette von Aufgaben beinhaltet.

Viele Führungskräfte delegieren nun diese einzelnen Aufgaben, das Ziel bleibt damit in ihrer Hand. Das funktioniert nicht. Sie müssen alles übertragen beim Delegieren: das Ziel, die Verantwortung, die Entscheidung für den Weg zum Ziel.

PERSONAL IM FOKUS: Aber was ist, wenn ein Mitarbeiter einfach nicht weiß, wie er zum Ziel kommt?

Gunther Wolf: Vor 20 Jahren gab es auf Empfängerseite noch wenig Bereitschaft, Ziele entgegenzunehmen. Deshalb war es damals üblich, Aufga-

ben zu delegieren. Grundsätzlich ist es aber jedem Menschen möglich, sich auf Ziele auszurichten. Das machen wir ja auch im Privatleben. Und es gab einen Wandel in den Generationen. Menschen zwischen 20 und 50 Jahren möchten mitbestimmen, sich in ihrer Arbeit verwirklichen. Die haben sich ihre Jobs ausgesucht. Diese Möglichkeit müssen Sie ihnen geben und ihnen freistellen, wie sie das Ziel erreichen, ob mit einem berittenen Boten, einem Flugzeug oder ganz anders.

PERSONAL IM FOKUS: Angenommen, ich habe das Ziel definiert – wie delegiere ich es richtig?

Gunther Wolf: Nehmen Sie sich Zeit. Überlegen Sie sich genau: Wem übergebe ich was. Es geht immer um die 3 Faktoren: Wissen, Können, Wollen. Ohne Wollen geht es nicht. Wenn jemand nicht will, dann macht er es auch nicht. Mit Wissen sind die kognitiven Fähigkeiten gemeint – weiß der Mitarbeiter, worum es geht und was er tun soll? Können meint die praktischen Fähigkeiten, etwas umzusetzen. Ein einfaches Beispiel: Ich weiß, wie der Kopierer zu reparieren ist, die Theorie ist klar, aber praktisch habe ich es noch nie getan. Ein anderer hingegen hat das Wissen und 10 Jahre Erfahrung beim Reparieren von Kopierern. Kommen diese

Vor 25 Jahren gründete Gunther Wolf die I.O. Group GmbH. Irgendwann stellte er fest, dass ihn das Beraten doch mehr reizt – und delegierte das Management des Unternehmens an seine Frau.



Ebenen – Wissen, Können, Wollen – in ein Ungleichgewicht, funktioniert die Delegation nicht.

PERSONAL IM FOKUS: Und wie bekomme ich das raus?

Gunther Wolf: Durch Reden. Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern. Führungskräfte sollten immer 100%ig informiert sein über ihre Mitarbeiter – mögen sie lieber Hard Rock oder eine Oper, lernen sie Spanisch oder Französisch oder basteln sie am Wochenende an ihrem Auto? Alle diese Informationen helfen, die Fähigkeiten und Interessen eines Mitarbeiters einzuschätzen und damit auch, den Richtigen für die richtige Aufgabe zu finden.

PERSONAL IM FOKUS: Das sind ja schon persönliche Informationen. Wie komme ich da ran?

Gunther Wolf: Ganz einfach: Fragen stellen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Die meisten Führungskräfte sind es nicht gewohnt, Fragen zu stellen. Sie können das nicht oder haben Angst, ihre Mitarbeiter zu belästigen, schleichen sich auf dem Flur an ihnen vorbei oder beschleunigen die Schritte. Dabei ist die Kommunikation einfach: Sie müssen nur reden, anständig und respektvoll, wie Menschen mit Menschen umgehen sollten. Grundsätzlich gilt: Führung ist kommunizieren, zuhören, fragen. Mit Sätzen, die auf einen Punkt enden, kommen Sie nicht weiter. Viele Führungskräfte glauben, sie müssten Order geben. Aber, wer fragt, führt! Umgekehrt gilt: Wer nicht fragt, wird geführt. Wenn Sie Bescheid wissen wollen, müssen Sie fragen. So führen Sie richtig und erkennen, wo Sie Ihren Mitarbeiter abholen müssen.

PERSONAL IM FOKUS: Eine große Herausforderung beim Delegieren ist die Rückdelegation. Da kommt der Mitarbeiter auf dem Flur um die Ecke und sagt: „Chef, ich komme da nicht weiter. Schauen Sie mal, haben Sie eine Idee, wie das zu lösen wäre?“ Was kann die Führungskraft tun, um Rückdelegation zu vermeiden?

Gunther Wolf: Ich bleibe beim Fragen. Fragen Sie zum Beispiel: Was haben Sie schon versucht? Welche Ideen haben Sie selbst, um das Ziel trotz dieser Schwierigkeiten zu erreichen? Der Chef, der die

Lösung gibt, ist wichtig. Er hat zwei Handys und ist ständig unter Stress. Frage ich nach Ideen, dann bringt der Mitarbeiter in der Regel auch welche. Aber hier ist das Problem oft, dass Führungskräfte die Rückdelegation nicht erkennen. Die meisten Mitarbeiter sind da sehr geschickt. Stellen Sie sich deshalb immer die Frage: Wer ist als nächster am Zug? Sind Sie es, dann hat Ihr Mitarbeiter das Ziel an Sie zurückdelegiert und Sie müssen den Ball durch Fragen wieder zurückspielen.

PERSONAL IM FOKUS: Was ist wichtig bei der Übergabe eines Projektes?

Gunther Wolf: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das Projekt reformulieren, nachdem Sie das Ziel delegiert haben. Fragen Sie: Haben Sie alles verstanden? Was machen Sie jetzt? Sagen Sie bitte noch einmal, wie Sie es verstanden haben. In 50 % der Fälle ergibt sich ein Problem. Reformulieren Ihre Mitarbeiter das Projekt nicht, kommt dieses Problem später zum Tragen.

PERSONAL IM FOKUS: Wie gehe ich damit um, wenn etwas schief geht?

Gunther Wolf: Die meisten Führungskräfte ziehen dann das Verantwortungslevel zurück, aber damit ziehen sie auch das Vertrauen zurück. Und dann zieht der Mitarbeiter sein Verantwortungsbewusstsein zurück. Das passiert in jeder schlechten Ehe. Es kommt zu einer Rückwärtsspirale, in der Ihr Mitarbeiter keine Chance mehr hat, Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Leiten Sie auf keinen Fall eine Rückwärtsspirale ein. Sie müssen den Level halten, auch wenn der Mitarbeiter noch nicht dort ist. Es gilt: fördern und fordern.

Wenn Sie unsicher sind, was Sie einem Mitarbeiter zutrauen, dann sollten Sie kleinteiliger delegieren. Jeder kann einen Elefanten essen, Sie müssen ihn nur richtig zerkleinern. Wichtig ist aber immer, dass es ein Elefant bleibt. Vertrauen Sie Ihrem Mitarbeiter also nicht gleich die halbe Million an, sondern erst einmal nur 2.000 €, dann einen Etat mit 20.000 €, anschließend einen mit 200.000 € und danach erst die halbe Million. Fangen Sie also immer von unten an. ▼

Das Interview führte Ulrike-Johanna Badorrek.