

“D – wie Delegation”

Aufgaben über Aufgaben, das neue Projekt auf dem Schreibtisch und dazu noch dringende bürokratische Kleinigkeiten: das Alltagsgeschäft läßt Führungskräften oft kaum mehr Zeit zum Durchatmen. Wichtige strategische und planerische Aufgaben werden dadurch immer wieder aufgeschoben.

„Da müssen Sie eben mehr delegieren!“ ist eine häufige Antwort auf das Problem. Leichter gesagt als getan...

Echte Delegation, die auf der einen Seite die Führungskraft entlastet, aber auch den Mitarbeitenden mit seinen Stärken ernst nimmt und bevollmächtigt umfasst das Abgeben von Aufgaben, Kompetenzen UND Verantwortung. Nur wenn zur Aufgabe auch Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten delegiert werden, wird Delegation zum dauerhaft funktionierenden Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. Notwendig ist daher eine genaue Analyse, welche Aufgaben delegiert werden können und welche unbedingte „Chefsache“ bleiben sollen.

Eine Fußangel für erfolgreiche Delegation bildet manchmal – nein, nicht der „unwillige Mitarbeitende“, sondern die eigene Grundüberzeugung:

- Gibt es Bereiche, von denen Sie glauben, dort „unerlässlich“ zu sein?
- Glauben Sie bei manchen Aufgaben, dass eigentlich nur Sie diese wirklich gut erledigen können?

Vielleicht überlegen dann Sie einmal, wo Sie schon einmal Verantwortung abgegeben haben und wie sich das für Sie angefühlt hat? Was, welche Sicherheit brauchen Sie, um eine bestimmte Aufgabe abgeben zu können? Wo könnten Sie dies relativ riskolos einmal testen?

Spickzettel für erfolgreiche Delegation:

- ⇒ Sowohl Aufgabe (Verantwortung) wie Befugnis übertragen
- ⇒ Aufgaben nicht zu klein wählen (Menschen wollen Herausforderungen!)
- ⇒ Bedeutung der übertragenen Aufgabe herausstellen
- ⇒ Verantwortungsbereich klar abgrenzen
- ⇒ In den übertragenen Verantwortungsbereich nicht hineinbestimmen
- ⇒ Zur Verfügung stehen, wenn der Mitarbeiter das wünscht
- ⇒ Andere Mitarbeiter von der getroffenen Delegation in Kenntnis setzen
- ⇒ Ergebnisse der übertragenen Arbeit in geeigneter Form kontrollieren
- ⇒ Gelegentlich überprüfen, ob der Delegationsbereich noch angemessen ist
- ⇒ Mitarbeiter und seinen Aufgabenbereich akzeptieren;
Vertrauen haben und zeigen!

Oder – mit Konfuzius gesagt: „Wenn du einem Menschen nicht traust, stell ihn nicht ein. Wenn du einen Menschen einstellst, vertrau ihm.“

Oktober 2007

Claudia Lehnerer, Diakonie.Kolleg. Tel. 0911 9354 417, lehnerer@diakonie-bayern.de