

VON ROLF H. RUHLEDER

Delegieren, aber richtig!

Um Mitarbeiter zu fördern und zur Leistung zu motivieren, empfiehlt sich der Stil des „Management by Delegation“

Auch in unserer aufgeschlossenen, von partnerschaftlichem Verhalten geprägten Zeit halten es viele Vorgesetzte noch immer mit dem Lenin-Zitat: "Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser." Sie scheuen sich davor, Kompetenzen abzugeben und Ihren Mitarbeitern eigenständiges Denken zuzutrauen. Am liebsten regieren sie durch. Sie meinen alles kontrollieren und bestimmen zu müssen - von der Zusammenarbeit mit der nächst unteren Hierarchieebene bis hin zum abendlichen Einsatz des Reinigungspersonals. Kein Wunder, dass sie sich ständig überfordern, permanent zeitlich überlastet sind und ihre Mitarbeiter lediglich Dienst nach Vorschrift absolvieren. Vom Delegieren haben sie zwar schon gehört und halten es auch für sinnvoll, doch zwischen Theorie und Praxis besteht ein eklatanter Unterschied.

Wie sähe es im Unternehmen nun aus, wenn das Prinzip tatsächlich umgesetzt würde und was verstehen wir überhaupt unter Delegieren? Delegieren bedeutet, dass der Vorgesetzte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die - in den meisten Fällen - nächst untere Instanz weitergibt und die anstehenden Probleme und Aufgaben dort auch gelöst werden. Dies steht im Gegensatz zum traditionellen Führungsprinzip des Befehlens und Gehorchens. Um Mitarbeiter zu fördern und zur Leistung zu motivieren, empfiehlt sich in jedem Fall der Stil des "Management by Delegation", bei dem der Vorgesetzte lediglich über Fortschritte bezüglich der Lösung der gestellten Aufgaben informiert wird. Der Chef greift in aller Regel erst dann ein, wenn aus einem



„Nur ein gut informierter Mitarbeiter kann ein guter Mitarbeiter sein.“

Rolf H. Ruhleder

Normalfall ein Ausnahmefall wird. Natürlich setzt dies die Existenz klar definierter Regeln voraus. Die Unternehmensstruktur sollte transparent sein und das Unternehmensziel in einzelne Subziele aufgesplittet werden, die die einzelnen Abteilungen zu verwirklichen haben. Was in welchem Ausmaß delegiert werden kann, hängt von dem Schwierigkeitsgrad der zu bewältigenden Aufgaben und von der Qualifikation der einzelnen Teammitglieder ab.

Wir leben in einer Welt von Spezialisten. In aller Regel kann sich kein Chef das Spezialwissen all seiner Mitarbeiter aneignen. Es bleibt ihm gar nichts anderes übrig, als auf die Kompetenz seiner Fachkräfte zu vertrauen. Ein Großteil der Tätigkeit einer Führungskraft besteht aus Kommunikation. Damit das Delegieren im Unternehmen funktionieren kann, müssen Stellenbeschreibungen erstellt werden, in denen die Pflichten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter klar formuliert werden. Außerdem muss festgelegt werden, in welchen Fällen die nächsthöhere Führungsebene eingeschaltet werden soll. So wird das Spezialwissen der Mitarbeiter genutzt, die Führungskraft gewinnt Zeit und

braucht sich ihren Kopf nicht mehr mit Routinetätigkeiten zu beschweren. Nicht nur der Mitarbeiter, auch der Chef wird in höherem Maße motiviert, denn durch das Delegieren von Kompetenzen stellt sich auch bei ihm eher ein "Wir-Gefühl" ein. Da sich der Mitarbeiter wertschätzt fühlt und sich sein Selbstwertgefühl durch die eigenständig gelösten Aufgaben steigert, wird er eher den Mut haben, seine Kreativität auszuschöpfen und eigene Ideen einzubringen. Durch den neu entstandenen Teamgeist wird der Umgang offener und ehrlicher - auch dem Chef gegenüber. Auf diese Weise erfährt er mehr von seinen Mitarbeitern, eigene Führungsschwächen werden ihm eher bewusst. Auch für den Mann an der Spitze ist es wichtig und heilsam, sich selbst immer wieder auf den Prüfstand zu bringen! Werden die Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen einbezogen, können sie sich mit dem Unternehmensziel besser identifizieren, haben das Gefühl, selbst

mitzugestalten und werden zu höherer Leistung angespornt. Manch Vorgesetzter hegt die Befürchtung, dass seine Mitarbeiter zu selbstständig werden und sich zu eigenmächtigen Entscheidungen hinreißen lassen. Doch der Chef hat stets die Möglichkeit zur Überwachung.

Es gehört zu den Pflichten eines Vorgesetzten, seine Mitarbeiter zu fördern und ihnen zu helfen, ihre Stärken und Talente zu erkennen und auch zu nutzen. Dieser Aufgabe wird er am ehesten gerecht, wenn er sie ermutigt, an sie glaubt und ihren Ehrgeiz weckt. Deshalb wird ein guter Chef seine Mitarbeiter stets beobachten. Er wird erkennen, wenn sich sein Mitarbeiter von der gestellten Aufgabe überfordert fühlt. Ist das Unternehmensklima erst einmal durch einen Führungsstil der Achtung und gegenseitigen Anerkennung geprägt, ist es auch leichter, entstandene Missverständnisse auszuräumen und Irritationen anzusprechen. Wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass sein Chef auf seine Meinung Wert

legt, kann er ohne Angst Kritik äußern. Ein Unternehmensklima, das von Druck von oben und von Angst geprägt wird, stellt sich dem Unternehmenserfolg entgegen.

Werden die Mitarbeiter in den Unternehmensablauf und Entscheidungen integriert, schafft das für sie selbst eine größere Transparenz und gibt ihnen eine bessere Übersicht, was ihre eigenen Aufgaben und Kompetenzen anbelangt. Hat der Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe eigenständig zu lösen, kann er die Früchte seiner Arbeit besser erkennen - und auch wirklich selbst ernten. Sein Selbstwertgefühl verbessert sich, er wird zu eigenständigem Denken angeregt. Und weil er weiß, dass sein Chef an ihn glaubt, wird er eher den Mut haben, Kreativität zu entwickeln und seine Gedanken klar auszusprechen. Durch zielorientiertes Handeln wird ihm der Sinn einer Aufgabe klarer, und er ist über die Absichten seines Vorgesetzten besser informiert. Letztlich kann nur ein

gut informierter Mitarbeiter auch ein guter Mitarbeiter sein. Der Vorgesetzte muss dafür Sorge tragen, dass dem Untergebenen alle Informationen zur Verfügung stehen, die für die Bearbeitung der Aufgabe wichtig sind. Ein motivierter, selbstbewusster Mitarbeiter wird auch stets den Mut haben, zu fragen, wenn ihm wichtige Angaben fehlen.

Ein guter Chef nimmt seinen Mitarbeitern die Angst vor Überforderung indem er sie ermuntert, eventuelle Bedenken schon im Vorfeld zu äußern. Beim Delegieren einer Aufgabe sollte sich das Risiko für den Mitarbeiter in überschaubaren Grenzen halten, und der Chef sollte seinen Untergebenen so gut kennen, dass er in etwa abschätzen kann, wie hoch seine Risikobereitschaft ist. Dies kann sehr unterschiedlich sein, denn nicht jeder hat die gleiche Neigung, eine Herausforderung auch anzunehmen. Das Erstellen detaillierter Stellenbeschreibungen ist unerlässlich, denn der Mitarbeiter muss wissen, was auf ihn zukommt. Hat der Chef eine Aufgabe delegiert, gehört es zu seinen Pflichten, deren Erfüllung auch zu kontrollieren. Ein geschickter Vorgesetzter vermeidet unter allen Umständen, dem Mitarbeiter den Eindruck zu vermitteln, dass er ihn überwacht. Er bietet vielmehr seine Hilfe an, damit eine Entwicklung in die falsche Richtung noch rechtzeitig verhindert wird und gibt ihm das Gefühl, dass er an seiner Arbeit interessiert ist.

In unserer heutigen Zeit konkurrieren wir nicht mehr in erster Linie mit der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen - hier ist die Palette gleichwertiger Erzeugnisse und Serviceleistungen sehr groß - sondern in erster Linie mit der Qualität unserer Mitarbeiter. Nur ein Mitarbeiter, der sich ernst genommen und wertschätzt fühlt, tut dies auch bei seinen Kollegen und Kunden. Gefährlich für den Erfolg sind für jedes Unternehmen nicht die Mitarbeiter, die Kritik anbringen und auf Missstände aufmerksam machen, sondern diejenigen, die schon die innere Kündigung ausgesprochen haben und sich nur noch durch die Arbeitsstunden mogeln.

Delegieren halte ich für das beste Mittel, der gesamten Belegschaft das Gefühl zu vermitteln: "Wir sitzen alle in einem Boot..." Der legendäre Chrysler-Manager Lee Iacocca bezeichnete es als seine vordringlichste Aufgabe "das Spielfeld abzumessen". Es lag ihm daran, Grenzen zu ziehen, in denen "Frontmanagement" ermöglicht wird, einigermaßen unbelastet von dem Geschehen auf Nebenschauplätzen selbstständig und in Ruhe zu arbeiten: "Es ist so ähnlich, als wenn man seinem Kind sagt, im Hof könne es spielen, aber es soll nicht auf die Straße rennen und nicht über den Zaun klettern und auch niemanden reinholen."



TOP-TRAINER

Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Rhetorikprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben.

Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder

Rhetorik und Körpersprache - Redegewandtheit und Souveränität
2 1/2 Tage, € 2.890,00 zzgl. MwSt.
Referent: Rolf H. Ruhleder
Inhalte:
7 Regeln, um Sicherheit auszustrahlen
Eine gekonnte Rede/einen Vortrag aufbauen

Lampenfieber abbauen
Wenn der rote Faden reißt - was tun?
Positiven Redestress suchen - negativen Redestress vermeiden
Geistesgegenwart und Schlagfertigkeit steigern
Den eigenen Wortschatz kontrollieren und verbessern

Mit fairer Dialektik eigene Ziele realisieren, unfaire Dialektik erfolgreich abwehren
Einwandbehandlung - erfolgreiche Methoden
Die Frage: Königin der Dialektik
Körpersprache richtig interpretieren

06.02.-08.02.2012 Bad Harzburg
21.03.-23.03.2012 Heidelberg
14.05.-16.05.2012 Frankfurt
26.06.-28.06.2012 Stuttgart
13.08.-15.08.2012 Timmendorfer Strand
22.08.-24.08.2012 Hamburg
10.09.-12.09.2012 München
07.11.-09.11.2012 Frankfurt
10.12.-12.12.2012 Bad Harzburg