

**Rainer König**

## **Führen und Delegieren**

Führen ist zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln. Führen hat also immer etwas damit zu tun, Ziele zu formulieren oder zu vereinbaren, Verantwortung zu übernehmen oder zu delegieren, Kommunikation zu betreiben und zu organisieren, Persönlichkeiten zu fordern und zu fördern sowie Ergebnisse zu kontrollieren und erfolgreich zu erreichen.

Darüber hinaus steht die Führungstätigkeit aber auch im Spannungsfeld von planenden und organisierenden Managementaufgaben, öffentlichen Auftritten und Gremienarbeiten sowie dem Lösen von Konflikten. All das ist vom Zeitaufwand her nur bedingt berechenbar. Und nicht selten sprengen all diese Zusatzaufgaben jedes Zeitbudget.

Schon aus Selbstschutz und auch, um die Qualität der eigenen Arbeit zu sichern, ist deshalb eine Führungskraft darauf angewiesen, 'loszulassen' und Aufgaben an Mitarbeiter zu *delegieren*. Ohne den sich selbst mitführenden Mitarbeiter ist deshalb modernes Führen nicht mehr möglich.

Das aber setzt Kenntnisse, Mut und Vertrauen voraus – und zwar auf beiden Seiten.

### **I. Delegation und Kenntnis**

Wir wollen hier nicht weiter über die Fachkenntnis reden, die selbstverständlich nötig ist, damit Aufgaben delegiert werden können. Darüber hinaus setzt geglückte Delegation voraus, dass beide Seiten darunter das Gleiche verstehen, also über Delegation den gleichen Kenntnisstand besitzen. Mitarbeitern und Führungskräften muss deshalb klar sein,

- dass Delegation nichts mit Basisdemokratie zu tun und
- dass sie nur funktioniert, wenn klar ist, was delegiert wird und was nicht.

Delegieren als Übertragung von Zuständigkeiten ist ein spezifisches Mittel der Arbeitsteilung. Hieraus folgt dreierlei:

- Zum einen ist die Entscheidung zur „Übertragung“ immer eine, die zunächst von der hierarchisch höheren Ebene ausgeht. Die vorgesetzte Ebene muss sich also entscheiden, den Entscheidungsspielraum der nachfolgenden Ebene zu erweitern.
- Zum Zweiten ist sie nur dort möglich, wo die Arbeit und ihre Organisation (d.h. die Arbeitsteilung) sie erlauben. Überall dort, wo Menschen in stark direktiv strukturierten Teamverbänden quasi mechanisch funktionieren müssen, um eine klar berechenbare Leistung zu garantieren, kann es solch eine Delegation nur sehr bedingt geben. Der Einsatzbetrieb bei der Feuerwehr oder die Krankenhaus-Operation am offenen Herzen sind Beispiele dafür: hier wie dort wird durch das koordinierte Zusammenspiel relativ einfacher Handgriffe eine extrem komplexe Teamleistung in sehr begrenzter Zeit absolut zuverlässig erbracht.

- Zum Dritten bedeutet Delegation von Zuständigkeiten zwar immer, dass auch Verantwortlichkeiten delegiert werden, die der Mitarbeiter übernimmt. Aber die Letztverantwortlichkeit bleibt in der Regel beim Vorgesetzten. Deshalb heißt Delegation von Zuständigkeiten nicht, dass ein kontrollfreier Raum entsteht. Wohl aber bedeutet es, dass die Art und die Form dieser Kontrollen mit dem Mitarbeiter aufs engste abgestimmt und vereinbart werden sollten.

Solche eine Abstimmung könnte sich an die sechs Stufen orientieren, über die das sog. Produktive Partizipationsmanagement (PPM) des US-Arbeits- und Organisations-Psychologen Rober D. Pritchard eingeführt werden sollte.

### **Phase 1: Entwicklungsteam**

In der ersten Phase wird ein Entwicklungsteam gebildet. Bei der Zusammensetzung solcher Gruppen ist, darauf zu achten, dass eine gemeinsame Aufgabe besteht, an der alle Gruppenmitglieder mitarbeiten. In der Regel wird ein Team aus Mitarbeitern der jeweiligen Organisationseinheit (z. B. Mitarbeiter aus der Fertigung), Vertreter aus übergeordneten Führungsebenen (z. B. Meister, Abteilungsleiter) und zusätzlich ein bis zwei mit der PPM-Methodik vertraute Moderatoren zusammengesetzt.

### **Phase 2: Sammlung der Aufgabenbereiche und Ziele**

Die Arbeitsaufnahme in dieser zweiten Phase des PPM-Systems beginnt damit, dass die Gruppe eine vollständige Liste mit den konkreten Aufgaben und Aufgabenbereichen der Mitarbeiter erstellt. Diese werden gesammelt und detailliert beschrieben. Besonders elementar ist die Vollständigkeit der Aufgaben. Ebenso, dass nur Aufgaben aufgenommen werden, die von den Mitarbeitern unmittelbar beeinflusst werden können und die Beachtung der Konsistenz mit organisationalen Zielen. Das Ergebnis der Sammlung ist in der Regel eine umfassende Liste mit 40-60 vermischten Einträgen. Diese besteht aus Tätigkeiten, Aufgaben, Zielen und Anforderungen. Die spätere Präzisierung dieser Liste ist Bestandteil gemeinsamer Diskussion, bei der die Aufgaben zusammengefasst, strukturiert und Oberbegriffe gebildet werden. Diese Zusammenfassung der Aufgabenbereiche in Cluster ist für die nachfolgenden Phasen zwingend notwendig, denn sie bilden die Grundlage für die Erstellung von Indikatoren und Bewertungen.

### **Phase 3: Erstellung der Indikatoren**

In dieser Phase werden die Indikatoren erstellt, an denen sich die Erreichung bestimmter Leistungen erkennen und messen lassen. Dabei dienen die Indikatoren als Messgrößen. Indikatoren bilden zudem die Grundlage für das Messsystem, damit die Bewertungsfunktion in der nächsten Phase aufgestellt werden kann. Für jeden Aufgabenbereich muss mindestens ein Indikator bestimmt werden. Nach der Bestimmung der Indikatoren werden diese von den Mitarbeitern quantifiziert. Die Quantifizierung kann dabei mengen-, qualitäts- oder auch zeitorientiert erfolgen. Wichtige Voraussetzungen in dieser Phase sind:

- die bewusste Beeinflussbarkeit der Indikatoren seitens der Mitarbeiter,
- die Indikatoren-Ermittlung, die ohne großen Aufwand erfolgt
- die Bedeutsamkeit und Verständlichkeit der Indikatoren auf Seiten der Mitarbeiter.

Wird einer der Voraussetzungen nicht erfüllt, kann es zur Ablehnung des PPM führen und somit die Arbeitsmotivation senken.

### **Phase 4: Erstellung der Bewertungsfunktion**

Die Indikatoren mit den zugehörigen Spannweiten und Produktivitätswerten dienen als Basis für die Erstellung der Bewertungsfunktion. Für alle Indikatoren gibt es eine Funktion. Durch die visuelle Darstellung wird ein besseres Verständnis der existierenden Zusammenhänge zwischen der Gruppenleistung und Produktivität erreicht. Die Steigung der Funktion gibt die Bedeutsamkeit des Indikators wieder. Eine starke Steigung weist auf eine große Auswirkung von Leistungsveränderung auf diesem Indikator für die Produktivität. Eine schwache Steigung analog eine kleine Auswirkung.

### **Phase 5: Baseline/Probephase**

In den letzten beiden Phasen soll das konzipierte System implementiert und auf die Funktionalität geprüft werden. In der Baseline bzw. Probephase wird das Konzept dem Management zur Überprüfung und Zustimmung vorgelegt. Wenn ein gemeinsamer Konsens gefunden wurde und alle Meinungsverschiedenheiten ausgeräumt sind, kann das Messsystem als vollständig betrachtet werden und in den tatsächlichen „Praxistest“ gehen. In dieser 5. Phase werden mit Hilfe des entwickelten Systems Daten zur Produktivität gesammelt. Primäres Ziel ist es zu testen, ob die Indikatoren realistisch bewertet wurden und das System tatsächlich in der Praxis umsetzbar ist.

### **Phase 6: Feedback-Periode**

Am Ende der Probephase wird zeitnah ein Teammeeting durchgeführt, welches die Feedback-Periode einleitet und die erste tatsächliche Rückmeldung der gesammelten Daten beinhaltet. Hier bekommt auch jedes Teammitglied einen Rückmeldebericht für die gemeinsame Auswertung.

Sicherlich können diese sechs Phasen nur ein grobes Orientierungsraster bei der Implementierung von Delegation abgeben. Da wahrscheinlich keine Bewertungsfunktionen (4. Stufe) nötig ist, könnte man in fünf Schritten vorgehen:

1. Inhalte und Umfang der Delegation werden *zusammen* mit dem Team oder dem Mitarbeiter, um die/den es geht, gesammelt bzw. festgelegt. Partizipation ist auch hier entscheidend, um die Akzeptanz zu sichern.
2. Danach klären und vereinbaren beide Seiten,
  - wie delegiert werden soll (hier ist vor allem das Maß der Verantwortlichkeiten relevant),
  - wie die Kontrolle und das Feedback durch die Führungskraft aussehen und wann sie erfolgen sollte;
  - die Qualitäts-Ziele und -Indikatoren, die als Richtmarken der Kontrolle dienen.
3. All dies wird dann in einer (ebenfalls vereinbarten) Probephase getestet und ggf. kurzfristig verbessert,
4. Durch kontinuierliche Feedback- und Kontrollschleifen werden immer wieder Korrektur- und Optimierungschancen eröffnet. Delegation von Aufgaben und Verantwortung ist kein festgeschriebenes Abstraktum, sondern ein gelebter Prozess, der sich wie jedes organische Leben kontinuierlich verändert und weiterentwickelt.

## II. Delegation, Mut und Vertrauen

Aus der Forschung wissen wir, dass ein hoher Grad an Vertrauen Mitarbeiter weit mehr an ein Unternehmen bindet, als es ´goldene Fesseln´ je könnten. „Es sei denn, Sie verwechseln bloße Anwesenheit mit Produktivität.“<sup>1</sup>

Ein weiterer Grund für Mitarbeiter in einem Unternehmen zu bleiben und produktiv zu arbeiten, sind spannende Aufgaben und Projekte.

Eine überbordende Bürokratie dagegen blockiert die Motivation. Denn mit ihren unendlich vielen Formularen, Sicherheitsregeln und Kontrollen stellt sie immer ein Zeichen von Misstrauen dar. Und wem misstraut wird, der traut sich nix und baut stattdessen seinen eigenen Sicherheitsapparat aus Routine und Zuständigkeitsbarrieren auf. Denn wer nur das macht, was er immer gemacht hat, macht nichts falsch.

Zugleich erhöht das alles den Kontroll- und damit den Arbeitsaufwand der Vorgesetzten noch weiter.

Warum wird dann nicht mehr und öfter vertraut und delegiert?

Weil die Kosten, an der falschen Stelle zu vertrauen, für den einzelnen Vorgesetzten höher sein können als die Kosten, überhaupt nicht zu vertrauen. Anders formuliert: Vertrauen kann zu großen Gewinnen führen, die allerdings nicht oder nur schwer direkt auf Vertrauen zurückgeführt werden (können). Wenn es aber zu Fehlern und Schäden kommt, steht immer auch die kontrollierende Führungsebene im Fokus der Kritik. Sie muss sich dann dem Vorwurf stellen, zu wenig kontrolliert und zu viel vertraut zu haben. Und da der Verlust durch Misstrauen überhaupt nicht messbar ist, orientieren sich Menschen und Manager im Regelfall am Risiko und seiner Minimierung und nicht am möglichen Gewinn und seiner Erhöhung.<sup>2</sup>

Hinzu kommt, dass wir Deutschen wahre „Panik-Weltmeister“ geworden sind. Eine öffentliche Lobby aus Verbraucherschützern, Politikern und alarmistischer Presse versteht es perfekt, aus jeder Fehler-Mücke sofort einen Skandal-Elefanten zu machen, der nur mit einer weiteren Flut von Regeln und Verboten bekämpft werden kann.

Ähnliches findet auch im Führungsalltag statt. Wer als Führungskraft einmal mit der Delegation von Verantwortung in die öffentliche Panik-Falle gefallen ist, der rudert schnell wieder zurück. Mit der Devise: „Alles läuft über meinen Schreibtisch!“ kehren viele enttäuscht zum alten direktiven Führungs- und Organisationsprinzip zurück.

Ähnliches ist auch bei Organisationsentwicklungsprozessen zu beobachten, die seit über 20 Jahren zwischen mangelnder Kontrolle selbständiger Teilbereiche und einer unnötigen Zentralisierung der Anweisungsbefugnis hin und her pendeln.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Reinhard K. Sprenger: Radikal Führen, Frankfurt/M 2012, ebook p1630

<sup>2</sup> Vgl. Ebd., p1793

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.zeit.de/1961/12/delegation-der-verantwortung-nach-unten>

Wer als Führungskraft trotz alledem weiter Aufgaben und Verantwortung auf Dauer delegieren will, braucht dazu dreierlei:

- ein ausgeprägtes Selbstvertrauen: es hat im Kern damit zu tun, sich selbst zu trauen, eine echte Entscheidung zu fällen. Und eine echte Entscheidung ist prinzipiell immer riskant. Man weiß hier nämlich nicht sicher, ob die Entscheidung richtig oder falsch ist. Das gilt natürlich auch für die Entscheidung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu delegieren. Wer aber hat ein ausgeprägtes Selbstvertrauen? Nur Menschen, die sich selbst mögen, denn nur sie „können andere mögen, können wirklich wirkungsvoll die Leistung anderer organisieren und fördern.“ Denn nur sie haben das Selbstvertrauen, auf kritische Fragen und konfliktäre Auseinandersetzungen angstfrei zu reagieren.<sup>4</sup>
- risikomündige Mitarbeiter: Delegation funktioniert nur, wenn auch Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, „echte“ Entscheidungen zu fällen und gerade dann, wenn sich die Entscheidung als falsch herausstellt, die (Mit-)Verantwortung zu übernehmen.
- einen langen Atem: Geduld ist eine Tugend, die man braucht, um Delegation aufzubauen und zu praktizieren. Denn der oben aufgeführte Implementierungsprozess in vier Schritten muss wahrscheinlich mehrmals durchlaufen und immer wieder korrigiert werden. In gewisser Weise stellt er eine Endlosschleife dar.

---

<sup>4</sup> Vgl. Sprenger, p3434  
R. König 2013