

Delegation ist der Schlüssel zum Erfolg

Die Kunst der Aufgabenverteilung: Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss lernen seine Arbeit an kompetente Angestellte zu übertragen.

Sagt ein Unternehmer zum anderen „Ich komme gestern aus dem Urlaub zurück, alle meine E-Mails beantwortet von meiner Assistentin. Alle wichtigen Entscheidungen gefällt von meinem Führungsteam, alle meine Projekte, weitergeführt von meinen Mitarbeitern.“ Sein Unternehmerkollege beeindruckt „Alle Achtung, du hast deinen Betrieb gut organisiert!“

Realistisch? Oftmals eher nicht. Gerade bei Abwesenheit der Führungskraft zeigt sich, wie gut seine Organisation tatsächlich ist. Laufen die Geschäfte reibungslos weiter? Reicht das Wissen, die Kompetenz und das empfundene Ver-

Serie (VI)

»Herausforderungen des Mittelstandes«

trauen der Mitarbeiter, damit sie selbst entscheiden können und wollen? Kennen sie die große Zielrichtung? Wer seine Mitarbeiter zum Handeln ermutigt, wer delegiert statt sich einzumischen, wer sich nur um das Wichtigste kümmert, praktiziert die Schlüsselfunktionen einer guten Führungskraft. Oder um es mit Theodor Roosevelt zu sagen: „Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Verstand besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um Ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“



Gastautor
Werner Koch
ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit 25 Jahren begleitet er Unternehmen in verschiedenen Branchen. Der Autor zahlreicher Fachartikel über die Herausforderungen des Mittelstands ist auch für viele Firmen in der Region tätig.

Foto: Koch

Dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit motiviert und selbstständig machen können, ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Seine Mitarbeiter nicht zu fördern ist vielleicht der größte Führungsfehler, den Manager und Unternehmer machen können. Wer nicht das Ziel verfolgt, sich mit selbstverantwortlichen, engagierten und qualifizierten Mitarbeitern zu umgeben, lädt sich selbst noch mehr Arbeit auf, verhindert wichtige Lernerfahrungen der Mitarbeiter und verschenkt letztendlich Potenziale. Wer richtig dele-

giert, hat mehr Zeit für die wichtigen Dinge. Eine gute Delegationskultur bedeutet die eigene Wirksamkeit zu vervielfachen. Wobei wichtige Voraussetzungen für die Delegationskultur Vertrauen und Transparenz, Kommunikation und Feedback und die Fähigkeit zur Fehlertoleranz sind.

Für Götz Werner, Gründer der DM-Drogeriekette, ist ein Chef wie ein Gärtner, der für sein Saatgut optimale Bedingungen schafft, konkret: ein erfolgreiches Unternehmen sei wie eine Plattform, auf der sich Menschen gut entwickeln können. Im gleichen Interview sagt Werner weiter „Menschen neigen zu Gemeinschaft und zur Zusammenarbeit. Eine Gemeinschaft, die in der Lage ist, offen mit Fragen umzugehen, fördert automatisch innovative Lösungen, kreiert neue Produkte und kreative Dienstleistungen.“

Graue Theorie? Darauf antwortet Werner: „Nein, Sie sehen es doch an unserem Erfolg. Aber man muss das schon vorleben und dazu eine Atmosphäre von Respekt, Vertrauen und Wertschätzung schaffen. Dann wird der Einzelne zum Problemeigner. Er kümmert sich selbstständig um eine Lösung, sucht und überzeugt seine Kollegen. Dazu setze ich auf den Dialog. Manches Management wird so lang anecken bis es merkt, dass sein Menschenbild falsch ist. Statt Druck zu erzeugen, müssen Sie mit Sog arbeiten! Wir sehen unsere Mitarbeiter wie Kun-



Falsche Führung: Halbherziges Delegieren, unklare Zielvorgaben, Angst vor Kontrollverlust und fehlendes Vertrauen in die Mitarbeiter sorgen für Überlastung.

Foto: alphaspire/fotolia.com

den, denen wir ja auch morgens die Tür öffnen und sie einladen, bei uns zu kaufen.“

Bevor Aufgaben übertragen werden, ist deren Analyse vorzusetzen. Denn die Aufgabe soll den Mitarbeiter fordern, aber nicht überfordern. Sind Mitarbeiter geeignet, fähig und willens, die übertragene Aufgabe zu bewältigen, dann liegt es an der Führungskraft, die Verantwortung für die

Umsetzung und Lösung zu übertragen. Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters ist der erste Schritt, um den Ausbau von dessen Kompetenzen weiter zu unterstützen. Aber richtige Delegation erfordert auch gute Kommunikation und Transparenz. Dazu gehören das Ansprechen von Erwartungen zum Beispiel bezüglich des Vorgehens, Termin, Ressourceneinsatz und Ergebnis. Die Frage

an den Mitarbeiter, welche Art von Controlling zweckmäßig sein könnte, unterstützt den Vertrauensbildungsprozess. Regelmäßiges Feedback mithilfe von Zielpunkten ist dabei unerlässlich. Auf einen eventuellen kritischen Punkt sollten mindestens zwei positive Anmerkungen erfolgen.

Mancher Führungskraft erscheint der Prozess, einem Mitarbeiter die Aufgabe zu erklären zu kompliziert und zeitraubend. Auch der Gedanke „Kein anderer kann die Aufgaben in dieser Qualität erfüllen, wie ich es kann“ ist weit verbreitet und führt zu „Da mache ich es doch lieber gleich selbst“. Dabei klagen Unternehmer oft über einen stressigen Arbeitsalltag, hohe Arbeitsbelastung und über die Belastung des ständigen wachenden Auges auf allen Aufgaben und Abläufen. Kein Wunder, wer immer zuständig ist, ist ständig zu.

An dieser Stelle können sich die Leser auch selbstkritisch hinterfragen, wie konsequent die Delegationskultur in ihrem eigenen Unternehmen praktiziert wird. Wer Mitarbeiter mit gekonnter Delegation befähigt und sie erfolgreich macht, wird mehr Zeit finden für Visionen, Wachstum, Entwicklung und nicht zuletzt auch Zeit für sich persönlich.

Nächste Folge

Innovationen als Wachstumsfaktor