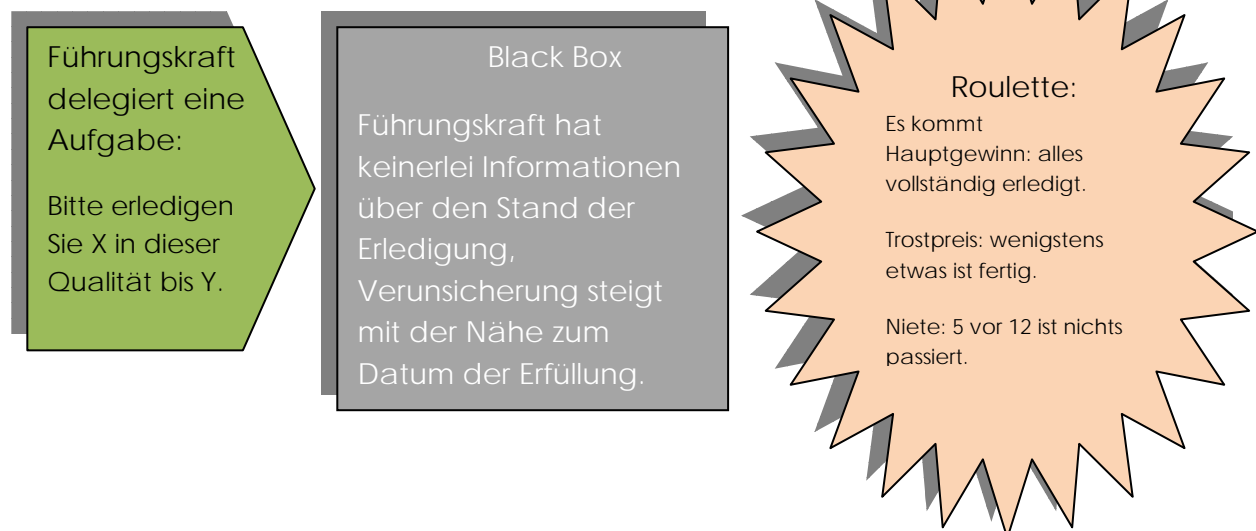


Delegationsroulette

Fast in jedem Führungskräfteseminar kommt der Punkt, an dem sich die Teilnehmer über die Unzuverlässigkeit ihrer Mitarbeiter beklagen. Hauptkritikpunkt: Übertragene Aufgaben werden nicht oder nicht vollständig erfüllt, Unerledigtes wird „5 vor 12“ gemeldet. Etliche Teilnehmer fühlen sich genötigt, für die wichtigen delegierten Aufgaben eine 1B-Lösung (kleinere selbst erledigte Version) vorzubereiten, um vor dem eigenen Chef nicht mit leeren Händen da zu stehen.

Was passiert da eigentlich?



Aus diesem Verhalten resultieren gegenseitige Vorwürfe, Enttäuschungen und Vorbehalte mit schädigendem Einfluss auf das Betriebsklima, die Ergebnisse und die Motivation. Die kann sich jeder ausmalen. Fatal nur, dass sich hier eine Entwicklung manifestiert, die alle im wahrsten Sinne „runterzieht“ und in permanentes Misstrauen mündet (das durch Erfahrungen gestützt wird).

Und das, obwohl fast alle Führungskräfte heute Instrumente der Delegation kennen, viel von Ergebnisverantwortung für Mitarbeiter gehört haben und speziell da, wo es Mitarbeiterbefragungen zum Thema Führung gibt, ein aktives Interesse daran haben, ihren Leadershipindex zu steigern.

Hier geht es also nicht nur um Anwendung neuer Tools. Es geht um die strategische Veränderung von Gewohnheiten.

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Mai 2007

Selbstverständlich gibt es im Führungsalltag viele kleine Aufgaben, die „auf Zuruf“ delegiert werden. Die „Black Box“ ist da auch kein Problem, weil die Aufgaben entweder sehr einfach oder sehr bekannt sind.

Dort aber, wo es um komplexere Aufgabenstellungen geht, die vielleicht über einen längeren Zeitraum parallel zum Alltagsgeschäft erfüllt werden müssen, lohnt es sich durchaus, etwas mehr Zeit in die Delegation zu investieren. Wenn Sie das tun, sparen Sie die Zeit für die Erfüllung Ihres Rückfallplans „B“ und motivieren Ihre Mitarbeiter. Hilfreich ist dabei, sich zu erinnern, dass Führungskräfte stets mit unterschiedlichen Rollen unterwegs sind.

Als Manager, als Förderer, als Berater, als Strategie....

In diesem Modell unterscheiden Sie bitte zwischen der Rolle als Auftraggeber und als Berater.

Als Auftraggeber delegieren Sie eine Aufgabe, die zu erfüllen ist, als Berater ermöglichen Sie Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin, seinen/ihren Weg zur vollständigen Zielerreichung selbst zu finden. Und Sie erhalten so einen Einblick in die Strategie zur Zielerreichung: Die „Black Box“ wird transparent.

Das Delegationsgespräch im Verlauf

| Führungskraft als Auftraggeber | Mitarbeiter/in | Führungskraft als Berater | Bemerkungen |
|--|--|--|--|
| Diese Aufgaben habe ich von meinem Chef übernommen | Hört zu, fragt nach | | Aktiv formuliert Das wird auch nicht diskutiert |
| Aus meiner Sicht fallen davon diese Aufgaben in Ihren Verantwortungsbereich: Sehen Sie das auch so? Ggf. noch erklären oder begründen. Ziel: MA sollte „Ja“ sagen können | Ja | | |
| | | Wie stellen Sie sich die Erfüllung dieser Aufgabe vor? | Hier kommt es darauf an, dass zunächst der Mitarbeiter Vorschläge macht, wie es gehen könnte. Bitte widerstehen Sie dem Impuls, jetzt schnell Ihre Strategie zu präsentieren. Ratschläge sind auch Schläge |
| | Macht Vorschläge, wie die Erledigung gelingen könnte | | Hören Sie zu, fragen Sie, versuchen Sie nicht zu bewerten, prüfen Sie stattdessen, ob Ihnen der Vorschlag schlüssig erscheint und so Ihre Zielvorstellung erreicht werden kann. Ggf. fragen Sie, ob Sie Ergänzungen machen dürfen. |

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Mai 2007

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Gibt es Hilfen, die Sie von mir zur Lösung der Aufgabe erwarten? | Bieten Sie nicht gleich konkrete Unterstützung an |
| | Spätestens jetzt müssen Unterstützungsbedarfe genannt werden, sonst kann MitarbeiterIn es allein | | |
| | | Woran genau werden Sie erkennen, dass Sie Ihre Aufgabe erfüllt haben? | |
| | Beschreibt den Zielzustand | | Jetzt prüfen Sie, ob Ihr Anliegen korrekt verstanden wurde, ggf. können Sie jetzt nachbessern |
| | | Wie stellen Sie sich meine Unterstützung auf Ihrem Weg zum Ziel vor? | |
| | Macht Vorschläge zum Controlling, es werden Zeiten für Zwischeninformationen verabredet und vielleicht ein Ampelsystem für Erfüllung eingerichtet, wenn es sich um einen längeren Zeitraum handelt | Hört zu, fragt nach | Jetzt müsste in Ihrem Kopf eine möglichst konkrete Vorstellung darüber bestehen, was Ihre MitarbeiterIn bezüglich der Aufgabe verstanden hat, wie er/sie sich die Umsetzung vorstellt und was auf dem Weg dahin getan werden wird. |
| | | Was sollte aus Ihrer Sicht noch verabredet werden? | Wenn Ihnen noch etwas fehlt, fragen Sie nach. „Was halten Sie davon, wenn wir jeweils dienstags einen kurzen Austausch zum aktuellen Stand halten?“ |
| | Macht Vorschläge zur Kommunikation, Absprachen etc. | | Wenn Ihnen noch etwas fehlt, fragen Sie nach. „Was halten Sie davon, wenn wir jeweils dienstags einen kurzen Austausch zum aktuellen Stand halten?“ |
| | | Dank für das Gespräch und Verabschiedung bis zum vereinbarten Wiedersehen | |

Zugegeben: Das erfordert zunächst ein wenig Übung. Andererseits denken Sie daran, welche Zeit Sie besser nutzen könnten, wenn Sie für die wirklich wichtigen Dinge im wahrsten Sinne einen Durchblick davon haben, was Ihre Mitarbeiter tun.

Vielleicht wird das nicht beim ersten Versuch vollständig gelingen. Ich bin mir aber ziemlich sicher: Wenn Sie bei den drei, vier wirklich wichtigen und komplexen Aufgaben, die Sie an Ihre Mitarbeiter übertragen, zu diesem Modell greifen und sich darin üben, wird einiges anders:

Sie werden Ihre Mitarbeiter motiviert und planungsfreudiger erleben. Sie werden häufiger als Berater denn als Chef wahrgenommen, der hilft anstatt dass er Arbeiten „abwirft“. Ihr Job wird Ihnen mehr Spaß machen und Sie werden überlegen müssen, was Sie in der Zeit machen, die bisher für „Plan B“ reserviert war.



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Mai 2007

Nähere Informationen sind erhältlich bei:



implus Training & Beratung
Köln-Bonn
Hartmut Bröckmann
Hemberger Straße 52
53332 Bornheim
Tel.: 02227 923574
Fax: 02227 923575
E-Mail: h.broeckmann@implus.de
www.implus.de/broeckmann