

Zeit-Management durch richtige Delegation

Die Delegation ist eine der wichtigsten Methoden des Führungsverhaltens, aber auch des Zeit-Managements. Zeitnot und Zeitdruck rühren bei Führungskräften häufig daher, daß nicht genügend delegiert wird. Natürlich muß man die Möglichkeit zur Delegation haben, um diese Zeitsparmöglichkeit zu nutzen. Wie eng in einer Zeit explodierenden Wissens Zeit-Management und Delegation zusammengehören, schildert Dr. Arnold Kitzmann in seinem Beitrag.

Manchmal delegieren Führungskräfte gerade deshalb nicht, weil sie meinen, daß es schneller ginge, wenn sie die Aufgaben selbst erledigen. Zu Anfang einer Delegation ist es in der Tat so, daß ein gewisser Zeitaufwand erforderlich ist, um die Aufgabe zu erklären und die Ziele abzustimmen. Sehr schnell zeigt sich dann aber, daß aus der Delegation eine enorme Zeitersparnis erwächst. Der psychologische Grund für die Nicht-Delegation liegt häufig darin, daß man meint, es selbst besser zu können. Der Mitarbeiter wird unterschätzt oder für unfähig gehalten, die Aufgabe schnell und erfolgreich bewältigen zu können. Die Führungskraft überschätzt sich in ihren eigenen Möglichkeiten und unterschätzt die Fähigkeiten des Mitarbeiters. Fehlende Delegation hängt auch häufig mit der Angst vor Kontrollverlust zusammen. Man gibt Dinge aus der Hand und kann den Verlauf der Aufgabenbewältigung nicht mehr in allen Schritten nachvollziehen. Zwar gehört zu einer guten Delegation auch die Ergebniskontrolle, die Schritte zum Ergebnis sollten allerdings dem Mitarbeiter überlassen werden. Auch die Kontrolle von Zwischenzielen sollte vereinbart werden.

Dem Mitarbeiter muß Vertrauen entgegengebracht werden.

Bei einer guten Delegation muß also dem Mitarbeiter Vertrauen entgegengebracht werden, man muß ihn für fähig halten, die anstehende Aufgabe allein zu lösen. Die Alternative hierzu wäre die zunehmende Überlastung der Führungskraft, die immer mehr Aufgaben an sich zieht, und dabei gleichzeitig den Mitarbeiter frustriert. Der Aufgabenbereich des Mitarbeiters wird durch fehlende Delegation uninteressanter, da der Mitarbeiter dann weniger Herausforderungen erlebt und seine eigenen Leistungen nicht voll entfalten kann. Auch Persönlichkeitsfaktoren der Führungskraft können die Delegationsbereitschaft mindern. Besonders autoritäre Persönlichkeiten und sehr dominante Führungspersonen delegieren ungern und widerwillig. Dies liegt begründet in übersteigerten Allmachtsphantasien und Selbstüberschätzungen.

Es gilt, das Mitarbeiterpotential auszuschöpfen!

Eine kluge Führungskraft wird das Potential der Mitarbeiter durch Delegation geschickt nutzen. Aufgabenstellungen werden komplexer und können nur im Team oder unter Einbeziehung mehrerer Spezialisten gelöst werden. Die Entscheidungskompetenz eines einzelnen reicht häufig nicht aus, um komplizierte Probleme zu lösen. Die Führungskraft sollte sich dann auf die Aufgaben der Koordination und der Moderation konzentrieren. Sieht man den enormen Zeitdruck, dem viele Führungskräfte ausgesetzt sind, so wundert man sich, daß nicht noch wesentlich mehr delegiert wird, zumal neben dieser Zeitentlastung auch eine erhebliche Motivationssteigerung der Mitarbeiter erreicht werden könnte. Je mehr Entscheidungen der einzelne Mitarbeiter selbständig treffen kann, umso motivierter ist er und umso engagierter und kreativer wird er seine Aufgaben lösen.

Der Mitarbeiter muß in seinem Delegationsbereich unternehmerisch tätig werden.

Zur richtig verstandenen Delegation gehört auch, daß der Mitarbeiter bereit ist, seinen eigenen Delegationsbereich zu intensivieren, auszuweiten und kreativ zu gestalten. So sollte der Mitarbeiter ständig die Initiative ergreifen und die delegierten Aufgaben auf Verbesserungsmöglichkeiten hin untersuchen. Der

Mitarbeiter muß in seinem Delegationsbereich unternehmerisch tätig werden und ständige Verbesserungen anregen. Zu einem guten Zeit-Management gehört also:

1. delegationsfähige Aufgaben erkennen und definieren,
2. die richtigen Mitarbeiter für die Übertragung der Aufgaben finden,
3. mehr als bisher delegieren,
4. Ergebniskontrollen der delegierten Aufgaben vornehmen,
5. Konsequenzen und Korrekturen für Neudelegation.

Der Vorgesetzte trägt Führungsverantwortung, der Mitarbeiter Handlungsverantwortung.

Die Delegation sollte immer auch einen fest umgrenzten Aufgabenbereich umfassen. In diesem Aufgabenbereich kann der Mitarbeiter selbständig handeln und entscheiden. Der Vorgesetzte sollte nach der Delegation in diesen Aufgabenbereich nicht mehr eingreifen, es sei denn, daß sich eine außergewöhnliche Notsituation ergibt. Die Aufgabe des Vorgesetzten besteht lediglich in der Kontrolle, der Zielsetzung und der Koordination. Der Mitarbeiter trägt also die Handlungsverantwortung, der Vorgesetzte trägt die Führungsverantwortung. Die Führungsverantwortung des Vorgesetzten besteht in der Auswahl des Mitarbeiters für die zu delegierende Aufgabe, in der Information und Einführung in die Aufgabe, in der Zwischen- und Erfolgskontrolle und in der Bewertung (Rückmeldung) der Ergebnisse.

Eine Rückdelegation ist grundsätzlich nicht möglich, da der Mitarbeiter die Verantwortung für die Aufgabe allein übernimmt und selbständig und verantwortlich entscheidet. Zwar kann der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter durch Hinweise und Informationen unterstützen, die wesentlichen Entscheidungen bei der Aufgabendurchführung muß der Mitarbeiter selbst treffen. Der Mitarbeiter sollte auch seinen Vorgesetzten gegenüber beratend tätig werden, insbesondere dann, wenn neue Aspekte auftauchen, die der Vorgesetzte noch nicht bedacht hat. Mitarbeiter versuchen häufig auf psychologisch geschickte Art Rückdelegation vorzunehmen, indem sie den Vorgesetzten zur Stellungnahme und Meinung herausfordern. Die Hauptverantwortung sollte jedoch immer beim Mitarbeiter bleiben.

Zeit-Management und Delegation hängen unmittelbar miteinander zusammen.

Zeit-Management und Delegation hängen unmittelbar miteinander zusammen. Das vorhandene Wissen explodiert. Das Menschheitswissen verändert sich heute etwa alle 4, 5 Jahre. 90 % der Wissenschaftler, die je auf dieser Erde gelebt haben, leben heute noch. Aufgaben werden zunehmend komplexer und erfordern das "Know-how" sehr unterschiedlicher Menschen. Die Kreativität und die Intelligenz dieser verschiedenen Menschen muß zusammengebracht, koordiniert und abgestimmt werden. Dies ist die eigentliche Aufgabe der Führungskräfte. Man kann nicht ein Orchester dirigieren und gleichzeitig die erste Geige spielen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, souverän und ohne Minderwertigkeitsgefühle mit Menschen zusammenzuarbeiten, die fachlich mehr wissen.

Führungskräfte können nicht mehr ihren Mitarbeitern fachlich überlegen sein. Die Aufgaben sind zu komplex und zu umfangreich geworden, um einen Überblick auf allen Gebieten zu behalten.

- 33 -

Manche Führungskräfte überdecken ihr eigenes Nichtwissen durch eine Betonung ihrer Position.

Viele Führungskräfte leben in dem ständigen Dilemma, beweisen zu wollen, daß sie besser Bescheid wissen als ihre Mitarbeiter, auf der anderen Seite aber nicht über genügend Zeit verfügen, sich tatsächlich genauso gut wie oder besser zu informieren als ihre Mitarbeiter. Das Ergebnis ist, daß sich manche Führungskräfte als Laienschauspieler betätigen und ihr eigenes Nichtwissen durch eine Betonung ihrer Positionsmacht überdecken. Dies wird sehr schnell von den Mitarbeitern durchschaut, und die Beziehung wird damit unehrlich und unauthentisch.

Vertrauensbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern schaffen.

Arbeitszufriedenheit ist in hohem Maße von der Beziehung zur unmittelbaren Führungskraft abhängig. Je besser die Beziehung, desto besser die Arbeitszufriedenheit. Eine gute Beziehung hängt wiederum mit Authentizität, Wohlwollen und Ehrlichkeit zusammen. Alles, was eine gute Beziehung stört, nämlich Schauspielerei, Unehrllichkeit und Aggressivität, demotiviert den Mitarbeiter. Unternehmen, die schnell handeln und reagieren wollen, können dies nur über eine Vertrauensbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Nur in einem sozialen Klima können die Ressourcen der Mitarbeiter voll ausgeschöpft werden. Delegation und Zeit-Management hängen ganz eng miteinander zusammen. Die wichtigsten Barrieren für eine stärkere Delegation sind in erster Linie psychologischer Natur. Die innere Einstellung muß sich ändern, damit die Möglichkeiten der Delegation stärker genutzt werden. Stärkeres Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist dabei eine Grundvoraussetzung. Der Vorgesetzte muß sein Selbstbewußtsein behalten, aber gleichzeitig in der Lage sein, fähige Mitarbeiter neben sich zu akzeptieren, die ihm in Teilbereichen überlegen sind.

Ein guter Vorgesetzter motiviert seine Mitarbeiter durch die richtige Delegation.

Ein guter Vorgesetzter sollte seine Mitarbeiter durch richtige Delegation so motivieren, daß sie ihr vorhandenes Wissen und ihre Intelligenz voll ausschöpfen können, ohne zu früh durch die Positionsmacht ihrer Vorgesetzten abgebremst zu werden.

Der Abbau von Hierarchien und die Neustrukturierung von Organisationen führen automatisch dazu, daß Mitarbeiter einen größeren Verantwortungsbereich erlangen und Aufgaben, die bisher von ihren Vorgesetzten übernommen wurden, nunmehr eigenverantwortlich bewältigen. Hierin liegt ein noch weitgehend unausgeschöpftes Ressourcenpotential. Das Haupthindernis stellen die bisherigen Privilegien der Führungskräfte dar. Zu viele Vorgesetzte erledigen Aufgaben, die von ihren Mitarbeitern eigenverantwortlich übernommen werden könnten. Dies sind die Ursachen für die mangelnde Motivation der Mitarbeiter und für den Zeitdruck der Vorgesetzten. Veränderungen und Erkenntnisprozesse erfolgen schrittweise. Erfolgreiche Organisationen befinden sich auf dem Weg zur Entlastung ihrer Führungskräfte und auf dem Weg zur Motivation ihrer Mitarbeiter durch Eigenverantwortlichkeit und Selbstentfaltung.

Fazit

Bei einer guten Delegation muß dem Mitarbeiter Vertrauen entgegengebracht werden. Eine kluge Führungskraft nutzt durch Delegation das Potential seiner Mitarbeiter. Je mehr Entscheidungen der einzelne Mitarbeiter selbständig treffen kann, umso motivierter, engagierter und kreativer wird er seine Aufgaben lösen. Dem Mitarbeiter muß die Möglichkeit gegeben werden, in seinem Delegationsbereich auch unternehmerisch tätig zu werden. Hierzu gehört auch, seinen eigenen Aufgabenbereich zu intensivieren, auszuweiten und kreativ zu gestalten.