

## Delegation

Über Delegation wurde schon viel geschrieben und dennoch entstehen in der Praxis viele Fragen. Delegation ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter aktiv an der Organisation zu beteiligen; sie entspricht dem Grundsatz: Mitarbeiter durch herausfordernde Aufgaben zu fordern und sie so zu fördern, dass sie daran wachsen können. Delegation kann unterschiedlich eingesetzt werden, entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Delegieren, aus dem lateinischen kommend, bedeutet: Zuständigkeiten, Leistungen und Befugnisse zu übertragen. Wer delegiert, gibt also sowohl seine Zuständigkeit weiter, er überträgt die Befugnis und er gibt Leistungen weiter. Dies bedeutet für die Praxis: Delegation ist immer damit verbunden, dass Verantwortung, Kompetenzen und Anerkennung weitergegeben werden. "Delegation beinhaltet, die dauerhafte Übertragung von Entscheidungsaufgaben sowie zugehöriger Kompetenzen und Verantwortung an hierarchisch nachgeordnete Stellen" (Manfred Schulte-Zurhausen).

Delegation ist somit eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter zu entwickeln und langsam an Punkte zu führen, ab denen sie in der Lage sind, teilweise mitzuentcheiden und im Sinne einer unternehmerischen Mitverantwortung zu handeln.

Zunächst ein kleiner Überblick, wie prinzipiell delegiert werden kann; hierzu sind die sechs W-Regeln hilfreich:

### 1. Was soll getan werden (Inhalt)?

- Welche Teilaufgaben sind im Einzelnen zu erledigen?
- Welches Ergebnis wird angestrebt bzw. wird als Soll erwartet?
- Welche Abweichungen vom Soll können in Kauf genommen werden?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

### 2. Wer soll es tun (Person)?

- Wer ist am ehesten geeignet, diese Aufgaben oder Tätigkeiten auszuführen?
- Wer soll bei der Ausführung mitwirken?

### 3. Warum soll es gerade diese Person tun (Motivation, Ziel)?

- Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit?
- Was passiert, wenn die Arbeit nicht oder unvollständig ausgeführt wird?
- Welche Entwicklungschance stecken in der Aufgabe für den Mitarbeiter?

### 4. Wie soll die Aufgabe getan werden (Umfang, Details)?

- Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden?
- Welche Verfahren sollen angewendet werden?
- Welche Vorschriften und Richtlinien sind insbesondere zu beachten?
- Welche Stellen / Abteilungen sind zu informieren?
- Welche Kosten dürfen entstehen?

### 5. Womit soll die Aufgabe getan werden (Arbeitsmittel)?

- Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?
- Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein?
- Welche Unterlagen werden benötigt?

### 6. Wann soll die Aufgabe erledigt sein (Zwischen- und Endtermin)?

- Wann soll / muss mit der Arbeit begonnen werden?
- Wann soll / muss die Arbeit abgeschlossen sein?
- Welche Zwischentermine sind einzuhalten?
- Wann soll über den Fortschritt der Arbeit vom Mitarbeiter informiert werden?
- Wann muss was kontrolliert werden, um gegebenenfalls einzugreifen?

Diese „Spielregeln“ dürfen nicht einseitig durch die Führungskraft beantwortet werden; vielmehr ist hier ein kritischer Dialog mit dem Mitarbeiter notwendig – nur gemeinsame Antworten stärken die Bereitschaft zur offenen Delegation. Jede Delegation führt zu einer kritischen Auseinandersetzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft – gerade dies ist die Stärke jeden Unternehmens.

Da ich fest überzeugt bin, dass das Ziel einer modernen Organisationsstruktur eine offene und aktive Zusammenarbeit ist, liegt gerade in der Delegation die Kraft, Mitarbeiter aktiv ins Unternehmen einzubinden.