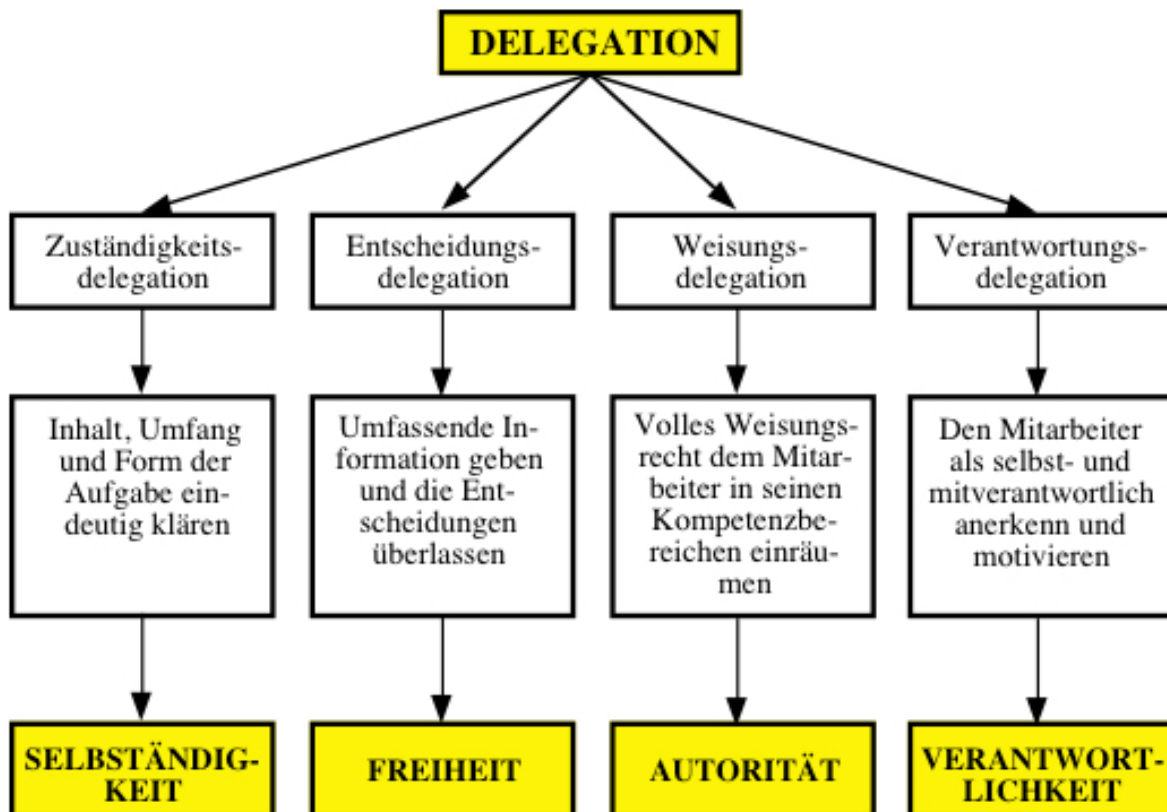


DELEGATION

Die *Delegation* ist quasi das klassische *Organisationsprinzip*, mit dem der *Vorgesetzte* bestimmt, *wer, was mit welchen Mitteln tut* und der *Mitarbeiter* entscheidet, *wie er den Auftrag des Vorgesetzten ausführt*. Mit der *Entscheidungsbefugnis* liegt somit auch die *Handlungsverantwortung beim Mitarbeiter*. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen bzw. sollten sich demnach decken. Der Vorgesetzte darf bei diesen Spielregeln nur dann eingreifen, wenn Fehlleistungen offensichtlich sind und eine Entscheidungssituation eintritt, welche die Kompetenz des Mitarbeiters übersteigt. Soweit die organisatorische Theorie. Die *Führungspraxis der Delegation* zeigt erfahrungsgemäß *erhebliche Probleme*. Die denkbaren und auch klassischen *Delegationsfehler* zeigt das *Schema Delegationsfehler*.

Im Bereich der *Delegation* zeigt sich in sehr prägnanter Art und Weise der *Zusammenhang von Führungsstil und Führungsorganisation* und deren *Wechselbeziehung zu technisch-ökonomischen Faktoren und außerbetrieblichen Faktoren*. Die vermutlich unerwartete Vielfalt von Einflusselementen, die bei der Delegation in Wechselwirkungen stehen, ist auch ein treffendes Indiz dafür, dass die *Delegation in der Führungspraxis eine auffallende potentielle Fülle an Problemen beinhaltet, was einmal bei dem einfach scheinenden Führungsinstrument Delegation erstaunlich anmutet und zum Zweiten in der Realität tatsächlich auch zu unterschiedlichsten und schweren Führungsproblemen und Konflikten führt*. Da organisationsmethodisch bzw. verfahrensbedingt das *Organisationsprinzip der Delegation einfach* ist, weist das schon darauf hin, dass *verhaltensbedingte Einflussfaktoren die Vielzahl der Delegationsprobleme ausmachen*, was sich auch in der Praxis bestätigt.

Die aus der Praxis abgeleiteten *Ursachen für zu geringe und mangelhafte Delegation* der Führungskräfte, weist ebenfalls sehr klar auf die *Dominanz verhaltensbedingter Delegationsfehler* hin bzw. ergeben Ansätze, wo und wie solche zu beheben sind. Wie also delegiert man Aufgaben?

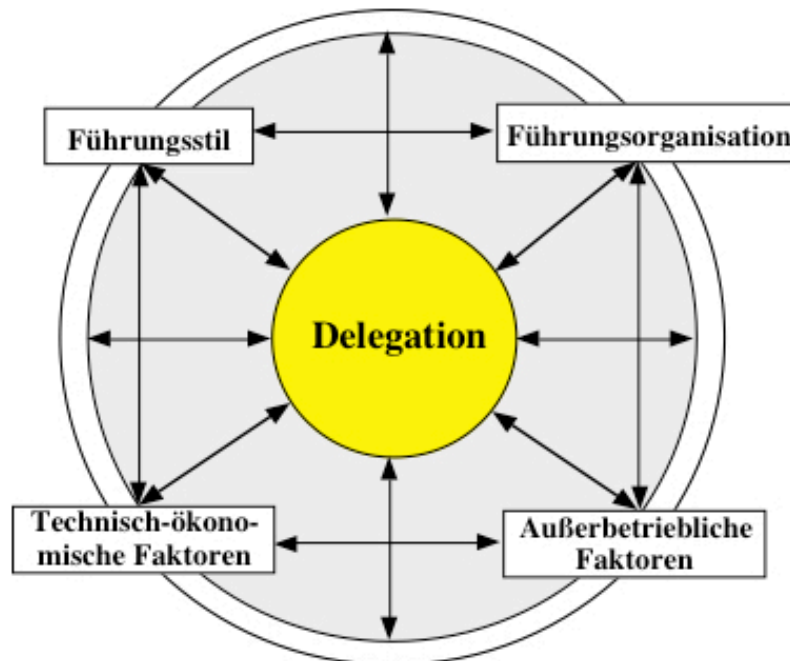


SELBSTKONTROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT UND DELEGATIONSFEHLER

- * Nutzen Sie alle Delegationsmöglichkeiten?
- * Haben Sie Ihre Mitarbeiter für die Delegation genügend vorbereitet?
- * Haben Sie die führungsorganisatorischen Voraussetzungen für eine Delegation getroffen?
- * Sind Sie bereit, Vertrauen in Ihre Mitarbeiter zu setzen oder halten Sie sich für unersetzlich?
- * Tun Sie eigentlich etwas, um Ihre Delegationsfähigkeit zu steigern?
- * etc.

1	Aufgabe	Richtige Delegation: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung decken sich, der Mitarbeiter entscheidet und verantwortet voll.
	Kompetenz	
	Verantwortung	
2	Einzelanweisung	Es fehlen der "Aufgabenrahmen" und die Zielsetzungen.
	Kompetenz	
	Verantwortung	
3	Aufgabe	Der Entscheidungs- bzw. Kompetenzbereich ist für die Aufgabenerfüllung und die Verantwortlichkeit zu gering
	Kompet.	
	Verantwortung	
4	Aufgabe	Der gegebene Kompetenz- bzw. Entscheidungsbereich wird vom Mitarbeiter nicht ausgefüllt: RÜCKDELEGATION.
	Kompet.	
	Verantw.	
5	Aufgabe	Der Mitarbeiter vollzieht zwar keine Rückdelegation, aber unterläßt Entscheidungen.
	Kompet.	
	Verantw.	

Faktoren für eine erfolgreiche Delegation



Führungsstil:

Führungsleitbild (autoritär-kooperativ) - Autoritätsbasis (institutionell-funktionell) - Personal- und Führungsarbeit - Kommunikation - Zielsetzung (Befehls- oder Auftragstechnik) - Umfang der Aufgabenübertragung - Willensbildung (Vorbereitung, Modus, Durchsetzung) - menschliche Beziehungen (formal und informal) - Verhaltenskodex - Kontrollformen - etc.

Führungsorganisation:

Organisationsplan - Organisationsgrad - Führungsgrundsätze - Aufgabengliederung - Kompetenzbereiche - Unterstellungsverhältnisse - Arbeitsgruppengröße - Arbeitsplanung - Dienstaufsicht - usw.

Technologisch-ökonomische Faktoren:

Betriebliches Leistungsprogramm - Firmenstil - Verfahren - Werkstoffe - Arbeitsverhältnisse - Märkte - usw.

Außerbetriebliche Faktoren:

Allgemeine Wertvorstellungen - Privatsphäre des Mitarbeiters - Eigenschaften des Mitarbeiters (Können und Erfahrung, Belastbarkeit, Mobilität, Interessen, Gesundheit, Verantwortungsbereitschaft, Selbstwertgefühl, Intellekt, Reife etc.) - Lernbereitschaft - usw.

FAKTOREN EINER ERFOLGLOSEN DELEGATION

- Unfähigkeit, die eigene Arbeit sinnvoll zu gestalten (Organisation) und vor allem das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Der Vorgesetzte verliert sich in Einzelheiten.
- Gewohnheiten des Chefs, der auch nicht fähig ist, die Dinge von einer höheren Warte aus zu sehen: Er fährt mit der gleichen Arbeit fort, die er vorher als unter seinem Vorgesetzten arbeitender oder als Angestellter zu erledigen hatte.
- Egoismus: Der Vorgesetzte behält die angenehmen oder interessanten Arbeiten.
- Mangel an Selbstdisziplin: Der Chef zieht es vor, weil es "rascher geht", selbst eine Arbeit zu verrichten, die er beherrscht, anstatt der Ausbildung seiner Mitarbeiter die nötige Zeit zu widmen.
- Zu wenig Geduld: Unter Umständen bedarf es einer gewissen Dosis an Selbstbeherrschung, um die anderen selber fertig werden zu lassen, ohne einzugreifen.
- Überheblichkeit und Mangel an Zutrauen zu den Mitarbeitern: Der Chef glaubt, er allein sei fähig, diese oder jene Arbeit zu leisten. Er will nicht zugeben, dass manche Angestellte, die weder seine Ausbildung noch seine Erfahrung haben, gewisse Arbeiten so gut wie er selbst erledigen könnten.
- Ungenügendes Selbstvertrauen: Der Vorgesetzte, der einer bestimmten Arbeit gewachsen ist, führt sie selber aus, weil er sich dabei sicher fühlt bzw. Angst hat, bei anderen Aufgaben zu versagen.
- Fehlende Autorität: Der Chef hat Mühe, sich schwierigen Mitarbeitern gegenüber durchzusetzen.
- Ängstlichkeit nach unten: Der unsichere Chef betrachtet (bewusst oder unbewusst) seine Mitarbeiter als Rivalen. Er fürchtet auch die Einführung moderner Methoden und Techniken durch sein Personal, an die er schon lange selber hätte denken sollen. Um unentbehrlich zu erscheinen, hindert er seine Belegschaft daran, seinen Arbeitsbereich näher kennen zu lernen.
- Ängstlichkeit nach oben: Der Chef wird durch seine eigenen Vorgesetzten unter Druck gesetzt, der alles - auch Unwesentliches - sofort erfahren möchte; er befürchtet den Vorwurf, irgend etwas aus seinem Arbeitsbereich nicht zu wissen.
- Finanzielles Interesse: Es ist zu erwarten, dass Mitarbeiter, die eine qualifiziertere Arbeit bewältigen oder mehr Verantwortung tragen, bald materielle Ansprüche stellen.
- Flucht in die Arbeit, aus familiären Gründen oder aus Mangel an außerbetrieblichen Interessen.