

# Management durch Delegation

## Was ist Delegation?

Mit Delegation ist gemeint, dass eine Führungskraft eine Aufgabe einschließlich der damit verbundenen Verantwortung auf einen Mitarbeiter überträgt. Gezielt eingesetzt, ist Delegation eine Managementmethode (*Management by Delegation* = MbD).

Man kann zwei Arten der Delegation unterscheiden:

- spezielle Delegation: besondere, einmalige Übertragung einer Aufgabe
- generelle Delegation: allgemeine, dauerhafte Übertragung einer Aufgabe

## Richtig delegieren!

Folgendes sollte man sich verdeutlichen und beherzigen:

- Aufgabendelegation und Auftragserteilung sind unterschiedliche Dinge! Als Führungskraft kann ich nur solche Aufgaben delegieren, die meineeigenen sind. Diejenigen Aufgaben, die sowieso in den Zuständigkeitsbereich eines Mitarbeiters fallen, kann ich allenfalls weiterleiten, nicht aber delegieren.
- Delegation setzt also klare Zuständigkeiten voraus! Wenn ich als Führungskraft keine genau definierten Aufgaben habe, kann ich sie auch nicht delegieren.
- Keine unklaren oder schwammigen Delegationen! Die zu delegierende Aufgabe muss inhaltlich und zeitlich genau festgelegt sein.
- Es wird zugleich Verantwortung delegiert! Wenn ich eine Aufgabe delegiere, dann muss ich auch die damit verbundene Durchführungsverantwortung mitdelegieren, d.h., dass der Mitarbeiter für die Erledigung der Aufgabe verantwortlich ist. Die Führungsverantwortung bleibt bei mir, d.h. ich bin dafür verantwortlich, dass ich den richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Aufgabe betraut habe.
- Nicht alles an jeden delegieren! Der Mitarbeiter muss der Aufgabe auch gewachsen sein, d.h. die notwendige Kompetenz, Selbständigkeit und Zuverlässigkeit zur Aufgabenerledigung aufweisen.
- Man kann (und sollte) auch die Kontrolle delegieren! Jedenfalls dann, wenn der Mitarbeiter die nötige Kompetenz und Autonomie besitzt. Solange der Mitarbeiter noch unsicher ist, ist freilich meine Kontrolle gefragt. Die Mitdelegation von Kontrolle berührt bereits eine andere Managementtechnik, das „Management im Ausnahmefall“ (*Management by Exception*): Ich als Führungskraft werde von meinem Mitarbeiter nur noch informiert und konsultiert, wenn es irgendein Problem gibt, was (Selbst-)Kontrolle voraussetzt.
- Und vor allen Dingen: Delegation ist kein Abschieben unliebsamer Aufgaben! Delegation soll durch die Übertragung von anspruchsvollen und interessanten Aufgaben die Motivation und Autonomie des Mitarbeiters stärken, ihn weder überlasten noch frustrieren!