

# Management

**Roell de Meester** Die 1000 Leute von Cilag in Schaffhausen führt der belgische Pharmazeut mit Improvisationslust. **Seite 21**

## Richtig delegieren will gelernt sein

**DELEGIEREN** Statt Aufgaben übertragen, mal eben Arbeit abschieben – so verschwenden Chefs Ressourcen und frustrieren ihre Mitarbeitenden. Gerade im Zeitalter der Turbo-Kommunikationsmittel gilt: Gutes Delegieren braucht Zeit und Erfahrung.

VERA SOHMER

Sie sind ständig unter Strom und immer in Eile. Sie verteilen die Aufträge an ihre Mitarbeitenden im Vorbeigehen oder während sie die Post durchsehen. Sie arbeiten schnell und effizient. Sie sind die Messlatte für all jene, die immer ein wenig zu behäbig sind – und oft sind sie schuld daran, dass ihre Untergebenen mit der Arbeit nicht rechtzeitig fertig werden. Müssen die Folgen solch speditiven Führens in Rechnung gestellt werden, sähen die Bilanzen übel aus in den Unternehmen, wo Führungskräfte Zeit einsparen, indem sie Arbeit abschieben – und das in der vollen Überzeugung, die Kunst des Delegierens zu beherrschen.

Doch Anweisungen zwischen Tür und Angel, «Mach noch schnell ...» per Handy oder SMS und «Könnten Sie mal eben ...» per E-Mail haben nichts mit Delegieren zu tun. Es ist ein Herumscheu-

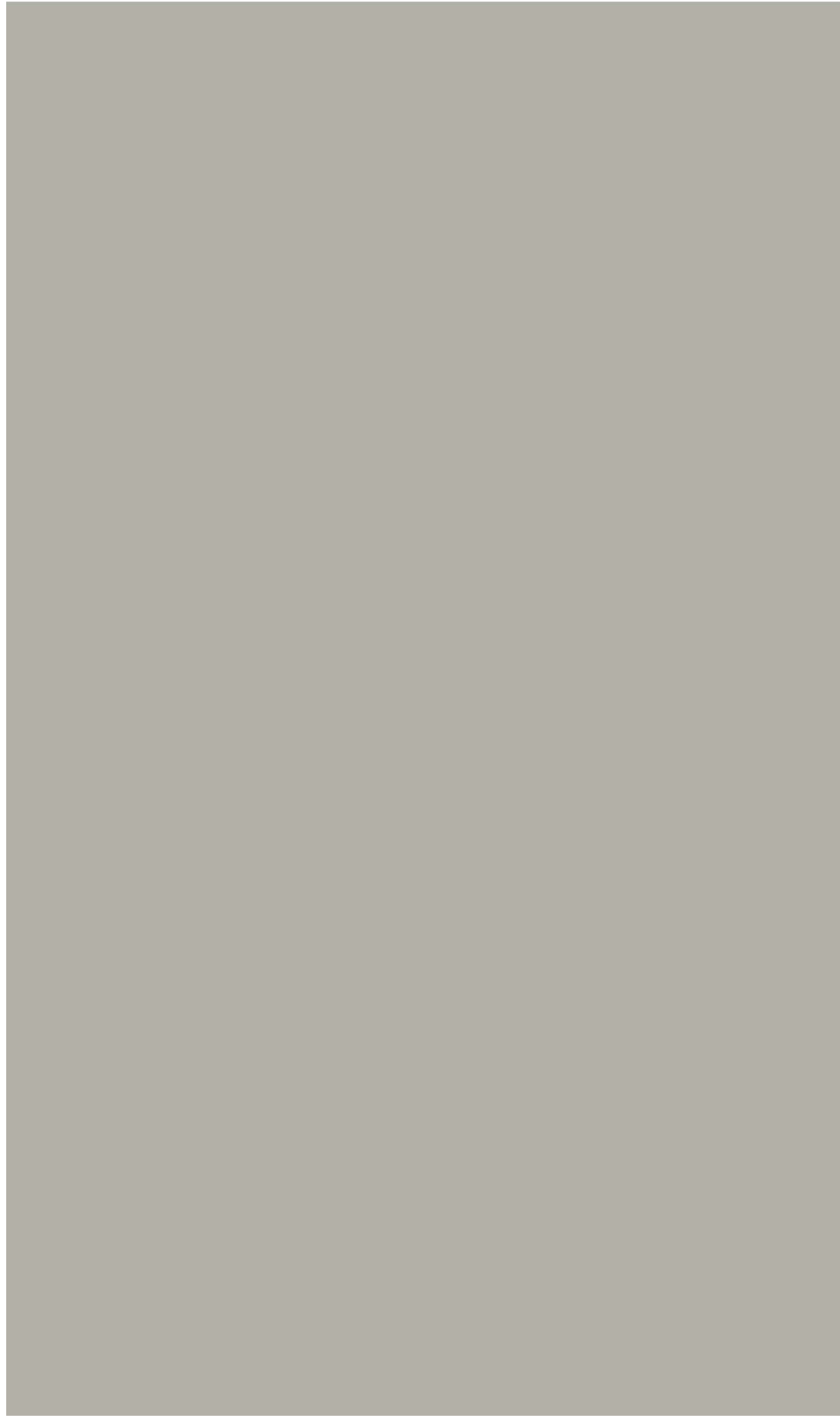
### Ein überdynamischer Vorgesetzter riskiert die Effektivität seiner Mannschaft.

chen der Mitarbeiter. Die Folgen: Rätselraten im Team, Diskussionen mit anderen Abteilungen, Kunden oder Lieferanten. Oder man macht, was man meint verstanden zu haben. Oder startet eine Rückfrage-runde, um Genaueres zu erfahren oder sich wenigstens abzusichern. Mit anderen Worten: Ein überdynamischer Vorgesetzter mag den Eindruck vermitteln, effizient zu sein, aber er riskiert die Effektivität seiner Mannschaft – und deren Motivation.

### Mitarbeitende fördern

Grund genug, sich eingehend mit der Kunst des Delegierens auseinanderzusetzen. Denn Delegieren hat nicht nur den Zweck, die Führungskraft zu entlasten, es geht auch darum, Mitarbeiter zu fördern, ihnen eine Chance einzuräumen, sich weiterzuentwickeln. Und das schafft nur, wer loslassen kann. Jean-Claude Gsponer von der gleichnamigen Consulting Group in Basel: «Wer richtig delegieren will, muss zunächst lernen, Prioritäten zu setzen und sich von vertrauten Arbeiten zu lösen.»

Dabei handle es sich oft um jene Aufgaben, die der Vorgesetzte selbst beherrscht, durch die er an die jetzige Position gekommen ist. Sie abzugeben an Mitarbeitende, die es vielleicht anfänglich weniger gut können, fällt vielen Führungskräften schwer. Fast so schwer, wie echtes Vertrauen in ihre Mitarbeiter zu haben. Aber beides ist Voraussetzung. Denn: «Beim Delegieren gebe ich nicht nur einen Stapel Arbeit ab, ich übergebe eine Aufga-



Wer richtig delegiert, kann etwas in Bewegung setzen.

be», sagt Jean-Claude Gsponer. Und das verlange von der Führungskraft sorgfältige Überlegungen, sagt Peter Faidt von TrainArt, Konstanz. Die vorab zu beantwortenden Fragen sind: Wer soll warum, was, wie, mit welchen Ressourcen und Kompetenzen, bis wann, in welcher Qualität erledigen? Und diese Vorbereitung braucht Zeit, bestätigt auch Arbeitspsychologin Lilo

Schwarz aus Luzern: «Spontan delegieren geht nämlich nicht.» Richtiges Delegieren müsse geplant werden, denn es seien nicht nur Aufgaben und Kompetenzen zu übergeben, es müsse auch Verantwortung übertragen werden – und damit ein Teil der Macht und der Anspruch auf Erfolg.

An sich wäre das nicht unbedingt eine Kunst, sagt Renato C.

Müller vom Institut für Organisation und Personal der Uni Bern. «Doch viele Führungspersonen delegieren zu ungenau.» Ein Mangel, der noch verstärkt wird durch die neuen Technologien – und beschleunigt. Man meint, dass man immer und überall dabei sein kann und muss. Es werden viele Nachrichten gesendet – oft im Telegrammstil oder nur in Stichworten.

Die Folge davon ist, dass der Empfänger entweder die Übersicht verliert oder ins Grübeln kommt: Ist das ein Auftrag, ein Wunsch, ein Hinweis oder nur zur Kenntnisnahme?

### Beschleunigung fordert heraus

Um solches zu vermeiden, müssten die wesentlichen Punkte des Delegierens präzise geklärt werden (siehe Box). Nicht etwa trotz, sondern gerade wegen der neuen Informationstechnologien. «Denn die Beschleunigung ist eine Herausforderung – sowohl für die Führungspersonen als auch für die Mitarbeitenden», sagt Renato C. Müller. Und die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen ist wesentlich höher als noch zu jener Zeit, wo man die Aufgaben von Angesicht zu Angesicht besprochen hat.

Nutze man die neuen Medien, seien strikte Regeln erforderlich: Beispielsweise ein festgelegter Ablauf für das Delegieren von Aufgaben per E-Mail. Wichtig dabei: «Der Empfänger muss bestätigen, dass er genau verstanden hat, was er womit bis wann erledigen soll.»

Auch Jean-Claude Gsponer plädiert für gute Vorbereitung und sinnvolles Nutzen der neuen Medien. Delegiere man per E-Mail, könnten wichtige Informationen gleich schriftlich festgehalten werden, was Missverständnissen vorbeuge. «Aber das setzt natürlich voraus, dass man sich genügend Zeit nimmt und nicht der verführerischen Spontaneität des E-Mails erliegt.» Richtig eingesetzt, erleichtern die neuen Medien das Delegieren: Mit Programmen wie Outlook können Aufträge elektronisch verschickt und automatisch überwacht werden – kaum mehr wegzudenken, wenn dezentralisiert gearbeitet wird. Und doch sind es nur Hilfsmittel, die den persönlichen Austausch beim Delegieren nicht ersetzen können.

### Technologie und Kunst

Musik in den Ohren jener Menschen, die sich nicht gerade als Elektronik-Freaks bezeichnen würden. Mitarbeiter über 56 Jahre etwa, die laut einer Studie von Renato C. Müller die neuen Medien signifikant weniger nutzen als die 26- bis 35-Jährigen. Zudem seien nur etwas mehr als 45% der befragten Personen der Ansicht, dass sich die neuen Medien sehr gut oder gut für das Delegieren eignen – mehr als die Hälfte ist diesbezüglich skeptisch eingestellt.

«Nichtsdestotrotz, der technologische Fortschritt wird weitergehen», sagt Müller. Die Instrumente werden noch ausgefeilter: Sprachsteuerung beispielsweise. Doch welche Wunderwerke auch immer und in Zukunft die Arbeit erleichtern oder erschweren mögen, eines wird bleiben: Die Kunst, richtig zu delegieren.

### CHEFSACHE

## Es darf in einer Krise keine Tabus geben



**YVES SERRA**  
CEO Georg Fischer AG, Schaffhausen

Krisen gehören zur Marktwirtschaft. Wir müssen ständig mit ihnen rechnen und sie als Risiko in unsere Szenarien einbauen. Aber dieses Mal haben wir eine weltweite, besonders schwere Finanzkrise, die zur grössten Rezession seit 80 Jahren geführt hat. Rasanz und Ausmass sind in vielen Branchen beispiellos, vor allem die Automobilindustrie hat es getroffen. Der Zusammenbruch der Märkte in der Automotive-Branche hatte eine dramatische Umkehr der Auslastung zur Folge. Bei Zulieferwerken, die bis im Herbst 2008 an der Kapazitätsgrenze produzierten, fiel die Auslastung in kürzester Zeit dramatisch. Die Nachfrage nach Investitionsgütern begann eine noch nie erlebte Talfahrt, die bis heute andauert.

In Ausnahmesituationen muss die Aufmerksamkeit schnell erhöht werden, um alle Mitarbeitenden mobilisieren zu können. Die Prognose ist dieses Mal äusserst anspruchsvoll, weshalb wir dringend realistische Szenarien erarbeiten und detaillierte Massnahmen folgen lassen müssen. Danach bleibt nur, rasch und überlegt zu handeln sowie offen zu

### «Der Unternehmer steht in der Krise auf dem Prüfstand. Sein Verhalten entscheidet über Schicksale.»

kommunizieren, ohne die Realität zu beschönigen. Dort, wo harte Entscheidungen getroffen werden, gilt es, faire Lösungen zu finden, einen respektvollen Umgang zu bewahren und den Betroffenen die volle Unterstützung des Unternehmens anzubieten. Dabei hilft auch, wenn die Chefs die Bürde mittragen, zum Beispiel durch eigene Salärkürzungen. Es darf in einer Krise keine Tabus geben. Es geht also einerseits darum, die Kosten so anzupassen, dass die Zukunft der Firma sichergestellt ist. Aber es geht gleichzeitig auch um die Grundwerte eines Unternehmens, daran muss man festhalten, sie sind der Anker für die Mitarbeiter und ihr Verhalten.

Aber vor allem gilt: Positiv bleiben. Wirtschaftlich schwierige Zeiten gehören zum Leben, sind eines Tages aber auch wieder vorbei. In dieser Zeitspanne bieten sich auch Chancen, etwa Änderungen zu beschleunigen oder Verschiebungen im Markt zu nutzen. Es ist auch die Aufgabe des Managements, aus einer Krise heraus die Zukunft aktiv zu gestalten. Der Unternehmer prägt in der Krise das Unternehmen und seine Mitarbeitenden noch stärker als sonst. Er steht auf dem Prüfstand. Sein Verhalten entscheidet über Schicksale. Es liegt also an ihm, die Dringlichkeit der Situation zu erkennen, Prioritäten zu setzen und diese zu kommunizieren. Er muss das Tempo des Handelns hoch halten – ohne in Panik zu verfallen – und dabei fair und konsequent handeln, ohne Werte zu vernichten. Und zu guter Letzt: Er muss positiv bleiben, um die Mitarbeiter motivieren zu können.

### DELEGIEREN – ABER WIE?

#### Was heisst Delegieren?

**Definition** Nach Renato C. Müller (Uni Bern) kann Delegieren wie folgt definiert werden:

- Delegieren heisst: Verantwortung und Kompetenzen für die Erfüllung einer oder mehrerer Aufgaben an Mitarbeitende übertragen.
- Wer einem Mitarbeiter eine Aufgabe oder Teilaufgabe überträgt, ihn jedoch nicht mit den dafür erforderlichen Entscheidungskompetenzen ausstattet, kann ihm auch die Verantwortung nicht aufbürden: Er delegiert nicht, er verteilt Arbeit.

- Mühsame, eintönige oder langweilige Arbeit wird gerne an eine Hilfskraft oder an einen Lehrling «delegiert» – das nennt sich Arbeit abschieben. Besonders frustrierend für den Ausführenden ist, wenn der Vorgesetzte sich dann auch noch den Lorbeerkrans auf eigene Haupt setzt.

**Bedingungen** Erfolgreiches Führen durch Delegieren bedingt nach der BWL-Professorin Ruth Stock-Homburg folgende Punkte:

- Die Aufgabe rechtzeitig zu delegieren,

- gleichzeitig Verantwortung und Kompetenzen zu übertragen,
- die Aufgabe eindeutig und klar zu formulieren,
- die erforderlichen Informationen bereitzustellen,
- realistische Terminvorgaben zu machen,
- ausreichende Möglichkeiten für Rückfragen zu schaffen,
- Rückdelegation zu unterbinden.

**Drei Faktoren** Nach Peter Faidt hängt die Art und Weise zu delegieren von drei Faktoren ab:



Beim Delegieren Klartext reden.

1. Komplexität der zu delegierenden Aufgabe;
2. Kompetenz und Erfahrung des Mitarbeiters, an den delegiert wird;
3. Ziel der Delegation (nur Aufgabe erledigen, Mitarbeiter fördern, Belohnung, Grenzen des Mitarbeiters aufzeigen oder ausloten).

**Sinnhaftigkeit** Grundsätzlich gilt: Je besser der Mitarbeitende über alle relevanten Zusammenhänge informiert ist und je besser er den Sinn der Aufgabe versteht, desto eher ist er in der Lage, die Aufgabe im Sinne des Vorgesetzten zu erfüllen.