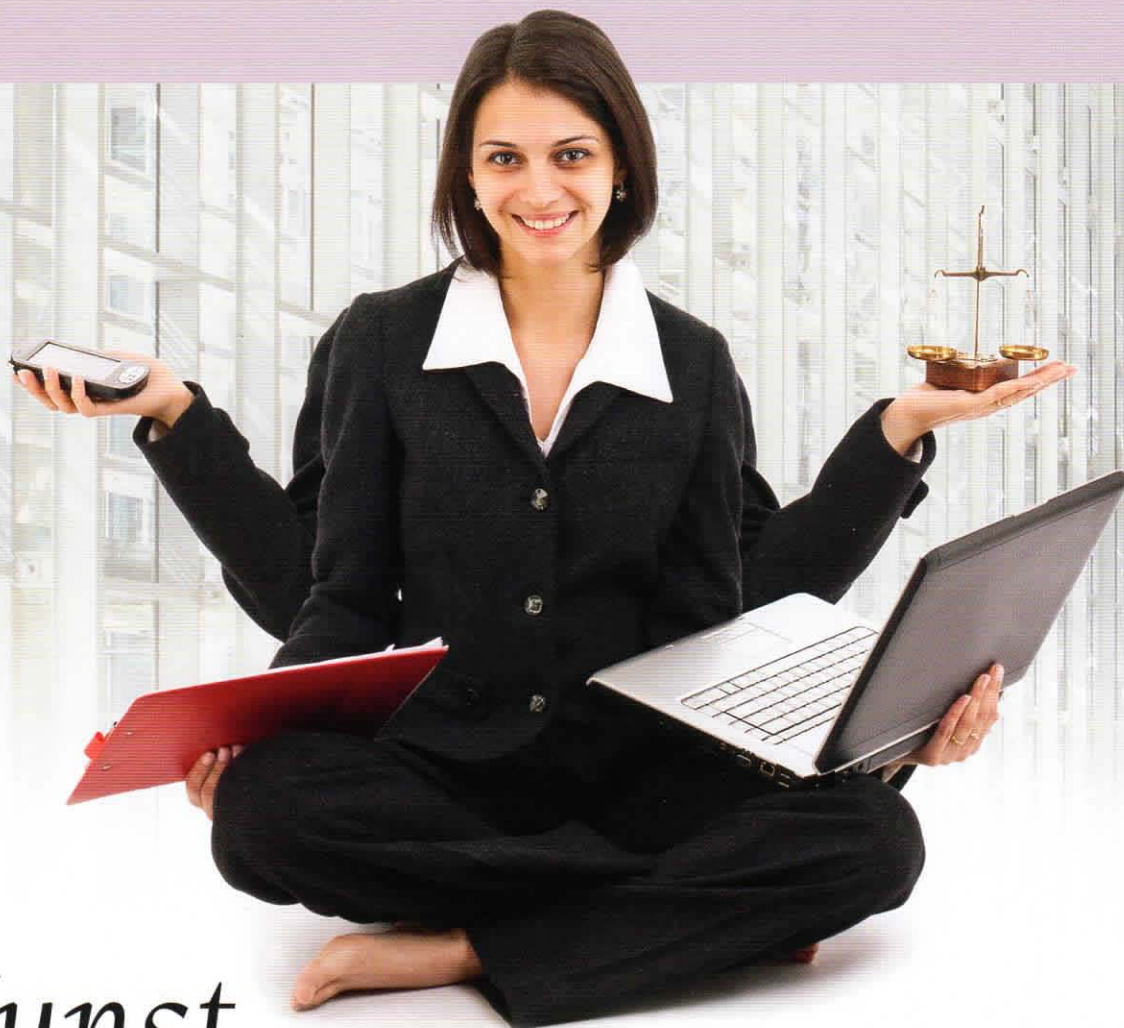


Einblicke und Impulse für eine erfolgreiche HR-Arbeit

PERSONAL IM FOKUS



Die Kunst des Delegierens

Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften: delegieren. Doch wie geht es richtig? Mit diesen Tipps gewinnen Sie und Ihre Mitarbeiter ▶14

DIALOG IM DUNKELN



In absoluter Dunkelheit werden einfache Aufgaben zu großen Herausforderungen, die nur mithilfe anderer zu

bewältigen sind. Das macht Dunkelheit zur idealen Trainingsumgebung ▶29

NETZWERKEN FÜR PERSONALER



Sie funktionieren sowohl online als auch offline, sind erstaunlich kostengünstig und lassen sich auf viel-

fältige Weise nutzen: Netzwerke. Wichtige HR-Netzwerke im Überblick ▶34

BETRIEBSRAT – FLUCH ODER SEGEN?



Für Unternehmen können Betriebsräte ausgesprochen vorteilhaft, aber auch negativ sein – bis hin zur Insolvenz-

gefährdung. Wir zeigen sowohl die positiven Aspekte als auch die Gefahren ▶46

„Wer fragt, führt!“

Gunther Wolf ist Diplom Psychologe, Diplom Ökonom, Autor (Variable Vergütung, Dashöfer) und Gründer der Beratungsgesellschaft I.O. Group GmbH in Wuppertal. PERSONAL IM FOKUS sprach mit dem Experten über Delegieren, Stabhochsprung und die richtige Methode, einen Elefanten zu essen.

PERSONAL IM FOKUS: Herr Wolf, wie wirkt richtiges Delegieren?

Gunther Wolf: Delegieren ist immer eine zweiseitige Sache. Beide Seiten, Führungskraft und Mitarbeiter, erkennen: Es bringt mir etwas. Als Empfänger bin ich ernst genommen und der Chef traut mir etwas zu. Ich kann mich beweisen. Als Führungskraft bin ich von Arbeit entlastet, kann mich um meine eigentlichen Führungsaufgaben kümmern und motiviere meine Mitarbeiter.

PERSONAL IM FOKUS: Sie machen einen Unterschied zwischen Aufgaben und Zielen und pochen darauf, dass Ziele delegiert werden und keine Aufgaben. Warum?

Gunther Wolf: Es ist wichtig, dass Sie wissen, wo Sie hinwollen. Sie delegieren Ziele und sagen dem Mitarbeiter: Mach das, egal wie du da hinkommst. Nehmen wir das Beispiel einer Weltmeisterschaft im Stabhochsprung – das ist das Ziel. Niemand wird von jetzt auf gleich Stabhochsprungweltmeister. Es braucht einen Plan, der eine Kette von Aufgaben beinhaltet.

Viele Führungskräfte delegieren nun diese einzelnen Aufgaben, das Ziel bleibt damit in ihrer Hand. Das funktioniert nicht. Sie müssen alles übertragen beim Delegieren: das Ziel, die Verantwortung, die Entscheidung für den Weg zum Ziel.

PERSONAL IM FOKUS: Aber was ist, wenn ein Mitarbeiter einfach nicht weiß, wie er zum Ziel kommt?

Gunther Wolf: Vor 20 Jahren gab es auf Empfängerseite noch wenig Bereitschaft, Ziele entgegenzunehmen. Deshalb war es damals üblich, Aufga-



ben zu delegieren. Grundsätzlich ist es aber jedem Menschen möglich, sich auf Ziele auszurichten. Das machen wir ja auch im Privatleben. Und es gab einen Wandel in den Generationen. Menschen zwischen 20 und 50 Jahren möchten mitbestimmen, sich in ihrer Arbeit verwirklichen. Die haben sich ihre Jobs ausgesucht. Diese Möglichkeit müssen Sie ihnen geben und ihnen freistellen, wie sie das Ziel erreichen, ob mit einem berittenen Boten, einem Flugzeug oder ganz anders.

PERSONAL IM FOKUS: Angenommen, ich habe das Ziel definiert – wie delegiere ich es richtig?

Gunther Wolf: Nehmen Sie sich Zeit. Überlegen Sie sich genau: Wem übergebe ich was. Es geht immer um die 3 Faktoren: Wissen, Können, Wollen. Ohne Wollen geht es nicht. Wenn jemand nicht will, dann macht er es auch nicht. Mit Wissen sind die kognitiven Fähigkeiten gemeint – weiß der Mitarbeiter, worum es geht und was er tun soll? Können meint die praktischen Fähigkeiten, etwas umzusetzen. Ein einfaches Beispiel: Ich weiß, wie der Kopierer zu reparieren ist, die Theorie ist klar, aber praktisch habe ich es noch nie getan. Ein anderer hingegen hat das Wissen und 10 Jahre Erfahrung beim Reparieren von Kopierern. Kommen diese

Vor 25 Jahren gründete Gunther Wolf die I.O. Group GmbH. Irgendwann stellte er fest, dass ihn das Beraten doch mehr reizt – und delegierte das Management des Unternehmens an seine Frau.

Ebenen – Wissen, Können, Wollen – in ein Ungleichgewicht, funktioniert die Delegation nicht.

PERSONAL IM FOKUS: Und wie bekomme ich das raus?

Gunther Wolf: Durch Reden. Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern. Führungskräfte sollten immer 100%ig informiert sein über ihre Mitarbeiter – mögen sie lieber Hard Rock oder eine Oper, lernen sie Spanisch oder Französisch oder basteln sie am Wochenende an ihrem Auto? Alle diese Informationen helfen, die Fähigkeiten und Interessen eines Mitarbeiters einzuschätzen und damit auch, den Richtigen für die richtige Aufgabe zu finden.

PERSONAL IM FOKUS: Das sind ja schon persönliche Informationen. Wie komme ich da ran?

Gunther Wolf: Ganz einfach: Fragen stellen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Die meisten Führungskräfte sind es nicht gewohnt, Fragen zu stellen. Sie können das nicht oder haben Angst, ihre Mitarbeiter zu belästigen, schleichen sich auf dem Flur an ihnen vorbei oder beschleunigen die Schritte. Dabei ist die Kommunikation einfach: Sie müssen nur reden, anständig und respektvoll, wie Menschen mit Menschen umgehen sollten. Grundsätzlich gilt: Führung ist kommunizieren, zuhören, fragen. Mit Sätzen, die auf einen Punkt enden, kommen Sie nicht weiter. Viele Führungskräfte glauben, sie müssten Order geben. Aber, wer fragt, führt! Umgekehrt gilt: Wer nicht fragt, wird geführt. Wenn Sie Bescheid wissen wollen, müssen Sie fragen. So führen Sie richtig und erkennen, wo Sie Ihren Mitarbeiter abholen müssen.

PERSONAL IM FOKUS: Eine große Herausforderung beim Delegieren ist die Rückdelegation. Da kommt der Mitarbeiter auf dem Flur um die Ecke und sagt: „Chef, ich komme da nicht weiter. Schauen Sie mal, haben Sie eine Idee, wie das zu lösen wäre?“ Was kann die Führungskraft tun, um Rückdelegation zu vermeiden?

Gunther Wolf: Ich bleibe beim Fragen. Fragen Sie zum Beispiel: Was haben Sie schon versucht? Welche Ideen haben Sie selbst, um das Ziel trotz dieser Schwierigkeiten zu erreichen? Der Chef, der die

Lösung gibt, ist wichtig. Er hat zwei Handys und ist ständig unter Stress. Frage ich nach Ideen, dann bringt der Mitarbeiter in der Regel auch welche. Aber hier ist das Problem oft, dass Führungskräfte die Rückdelegation nicht erkennen. Die meisten Mitarbeiter sind da sehr geschickt. Stellen Sie sich deshalb immer die Frage: Wer ist als nächster am Zug? Sind Sie es, dann hat Ihr Mitarbeiter das Ziel an Sie zurückdelegiert und Sie müssen den Ball durch Fragen wieder zurückspielen.

PERSONAL IM FOKUS: Was ist wichtig bei der Übergabe eines Projektes?

Gunther Wolf: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das Projekt reformulieren, nachdem Sie das Ziel delegiert haben. Fragen Sie: Haben Sie alles verstanden? Was machen Sie jetzt? Sagen Sie bitte noch einmal, wie Sie es verstanden haben. In 50 % der Fälle ergibt sich ein Problem. Reformulieren Ihre Mitarbeiter das Projekt nicht, kommt dieses Problem später zum Tragen.

PERSONAL IM FOKUS: Wie gehe ich damit um, wenn etwas schief geht?

Gunther Wolf: Die meisten Führungskräfte ziehen dann das Verantwortungslevel zurück, aber damit ziehen sie auch das Vertrauen zurück. Und dann zieht der Mitarbeiter sein Verantwortungsbewusstsein zurück. Das passiert in jeder schlechten Ehe. Es kommt zu einer Rückwärtsspirale, in der Ihr Mitarbeiter keine Chance mehr hat, Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Leiten Sie auf keinen Fall eine Rückwärtsspirale ein. Sie müssen den Level halten, auch wenn der Mitarbeiter noch nicht dort ist. Es gilt: fördern und fordern.

Wenn Sie unsicher sind, was Sie einem Mitarbeiter zutrauen, dann sollten Sie kleinteiliger delegieren. Jeder kann einen Elefanten essen, Sie müssen ihn nur richtig zerkleinern. Wichtig ist aber immer, dass es ein Elefant bleibt. Vertrauen Sie Ihrem Mitarbeiter also nicht gleich die halbe Million an, sondern erst einmal nur 2.000 €, dann einen Etat mit 20.000 €, anschließend einen mit 200.000 € und danach erst die halbe Million. Fangen Sie also immer von unten an. ▶

Das Interview führte Ulrike-Johanna Badorrek.

TIPPS & TRICKS ZUM DELEGIEREN

Richtig delegieren – so gehen Sie vor

- ▶ Was genau wollen Sie? ▶ SMARTes Ziel festlegen
- ▶ Wozu wird es benötigt? ▶ Sinn, strategische Einbindung erläutern
- ▶ Wie soll die Umsetzung sein? ▶ Inhaltliche Vorstellungen, Rahmenbedingungen erklären
- ▶ Wie statten Sie den Mitarbeiter für die Aufgabe aus? ▶ Befugnisse, Handlungsspielräume festlegen
- ▶ Wie wollen Sie sich abstimmen? ▶ Abstimmungsrhythmus und -form vereinbaren, wer ist für was verantwortlich

Das dürfen Sie nicht delegieren

Alles, was Chefsache ist, strategische und repräsentative sowie sehr komplexe Aufgaben wie z. B. große Investitionen, Personalgespräche und vertrauliche Unterlagen wie Gehälter.

Das dürfen Sie delegieren

- ▶ Routinetätigkeiten
- ▶ Aufgaben mit wenig Erklärungsbedarf
- ▶ Aufgaben mit wenig Koordinierungsbedarf
- ▶ Gut vorbereitete bzw. gut strukturierte Aufgaben
- ▶ Aufgaben für Spezialisten (fachspezifisch oder individuelle Kompetenzen erforderlich)

Tipps zum Delegationsprozess

- ▶ Fordern Sie Ihre Mitarbeiter, ohne sie zu überfordern.
- ▶ Delegierbare Aufgaben sollten in angemessener Zeit und mit vertretbarem Aufwand bearbeitet werden können.
- ▶ Delegieren Sie nicht zwischen „Tür und Angel“, sondern nehmen Sie sich Zeit.
- ▶ Delegieren Sie entsprechend des Kenntnisstandes des jeweiligen Mitarbeiters.
- ▶ Sprechen Sie Erwartungen klar aus. Und erklären Sie Aufgabe, Ziel und Zeitrahmen.
- ▶ Betonen Sie die Bedeutung der Aufgabe für das Unternehmen oder Ihre Abteilung.
- ▶ Menschen wachsen an ihren Aufgaben. Delegieren Sie auch anspruchsvollere Aufgaben an „reife“ Mitarbeiter. Vergessen Sie jedoch nicht, passende Unterstützung anzubieten.
- ▶ Stellen Sie alle notwendigen Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung.
- ▶ Fragen Sie, ob aus Sicht des Mitarbeiters noch Fragen bestehen.
- ▶ Bitten Sie den Mitarbeiter, den Auftrag mit eigenen Worten zu wiederholen. So können Sie feststellen, ob er alles richtig verstanden hat.
- ▶ Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters haben.
- ▶ Seien Sie tolerant. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, Ziele zu erreichen.