

## Managementwissen

Bearbeitet von  
Dr. Matthias Nöllke, Prof. Dr. Wolfgang Mentzel

1. Auflage 2012 2012. Taschenbuch. 252 S. Paperback  
ISBN 978 3 648 02884 1

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Mitarbeiter führen

Führen bedeutet, dass Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen. Dazu gehört auch, ihnen Aufgaben und somit im richtigen Maß Verantwortung zu übertragen. Das sorgt für Zufriedenheit und motiviert meist nachhaltiger als Sach- oder Geldleistungen.

In diesem Kapitel erfahren Sie wie Sie

- Positionen mit den geeigneten Mitarbeitern besetzen,
- Ihren Mitarbeitern Aufgaben übertragen,
- mit Ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren,
- Ihre Mitarbeiter motivieren.

## Kompetenzmanagement

Als Führungskraft haben Sie dafür zu sorgen, dass die richtigen Leute die richtigen Dinge tun. Diese verantwortungsvolle Aufgabe wird an Bedeutung weiter zunehmen, denn der Gestaltungsspielraum wird in den meisten Organisationen größer. Dafür gibt es drei Gründe:

- Die Zahl der Aufgaben, bei denen die klassische Arbeitsteilung nicht mehr greift, nimmt stetig zu. Die Stellenbeschreibungen, die traditionellerweise festlegen, wer wofür zuständig ist, geben allenfalls einen Anhaltspunkt.
- Die Mitarbeiter verfügen über vielfältige „Skills“, sie sind damit flexibler und vielfältiger einsetzbar.
- In vielen Bereichen hat die Bedeutung von freien Mitarbeitern, Kooperationspartnern oder selbstständigen Betriebseinheiten stark zugenommen. Sie müssen entscheiden, ob Sie eine bestimmte Leistung selbst erbringen oder auslagern wollen, und wenn Sie auslagern, wohin?

### Sie entscheiden: Wer macht was?

Sie müssen die komplexe Aufgabe, für die Sie zuständig sind, auf Ihre Mitarbeiter oder externe Ressourcen verteilen. Ihr Gestaltungsspielraum wird dabei durch zwei Faktoren begrenzt: Funktion und Tradition.

### Wer ist dafür zuständig?

Jeder Mitarbeiter in einer Organisation hat eine bestimmte Funktion, die gewöhnlich in der Stellenbeschreibung zum

Ausdruck kommt. Er muss über bestimmte Fertigkeiten verfügen und spezielle Kenntnisse besitzen.

### **Wer hat sich bereits bewährt?**

Sobald ein Mitarbeiter irgendwann einmal eine bestimmte Aufgabe übernimmt, kann sich eine „Tradition“ bilden. Ist später eine ähnliche Aufgabe zu übernehmen, so liegt es nahe, den bewährten Mitarbeiter damit zu beauftragen. In vielen Fällen wird er das auch erwarten und wäre enttäuscht, wenn er plötzlich übergangen würde.

Unterschätzen Sie Traditionen nicht. Wenn Sie einen anderen Mitarbeiter mit der Aufgabe betrauen, sollten Sie das demjenigen gegenüber, der sich zuständig fühlt, ansprechen und für Ausgleich sorgen.

### **Nicht immer ist der Kompetenteste die beste Wahl**

Für eine Führungskraft ist es oft nicht einfach zu beurteilen, wer für eine bestimmte Aufgabe am kompetentesten ist. Aber auch wenn Sie das wissen, ist es nicht immer ratsam, die Aufgabe auch dem Kompetentesten zu übertragen, zum Beispiel in den folgenden Fällen:

- Wenn Sie davon ausgehen können, dass sich der weniger erfahrene Mitarbeiter für die Aufgabe stärker engagiert als der „alte Hase“.
- Wenn sich der weniger routinierte Mitarbeiter zugunsten der gesamten Abteilung qualifizieren kann.
- Wenn Sie den Kompetentesten für wichtigere Aufgaben brauchen.

Sofern Sie erwarten können, dass der weniger erfahrene Mitarbeiter in der Lage ist, die Aufgabe zu erfüllen, kann es ein geeignetes Mittel sein, Mitarbeiter wirklich zu motivieren: Übertragen Sie ihnen eine Aufgabe, bei der sie zeigen können, was sie zu leisten vermögen.

## Sagen Sie präzise, was Sie erwarten

Manche Führungskräfte formulieren eher vage, was ihre Mitarbeiter leisten sollen. Sie wollen die Mitarbeiter nicht bevormunden. Als Führungskraft können Sie dagegen sehr wohl präzise angeben, was Ihre Mitarbeiter leisten sollen – ohne sie zu bevormunden. Vielmehr geben Sie ihnen die nötige Orientierung. Und genau das ist auch Ihre Aufgabe als Führungskraft. Es ist eine wichtige Fähigkeit, den Mitarbeitern angemessene Vorgaben zu machen – solche, die sie fordern, aber nicht überfordern.

### Beispiel:



„Wir haben im vergangenen Quartal in Norddeutschland 300 Kunden verloren“, informiert der Geschäftsführer den Vertriebsleiter. „Ich erwarte von Ihnen Vorschläge, wie es uns gelingen kann, im kommenden Halbjahr ein Drittel davon zurückzugewinnen.“ – Das ist eine präzise Aufgabenstellung, und doch bleibt es dem Angesprochenen überlassen, wie er das Problem löst. Sollte sich herausstellen, dass die Aufgabe unrealistisch war, so kann der Vertriebsleiter dies thematisieren. Die Aussprache darüber ist für die Beteiligten (und das Unternehmen) weit hilfreicher, als wenn die Erwartungen im Dunkeln bleiben.

## Womit beschäftigen sich Ihre besten Mitarbeiter?

Ein verbreiteter Managementfehler: Die besten Mitarbeiter übernehmen die meisten Aufgaben, wichtige und weniger wichtige. Diese Aufgaben werden ihnen übertragen, weil man ja sicher sein kann, dass dann die Sache ordentlich erledigt wird.

Das Problem ist nur: Je mehr Aufgaben ein Mitarbeiter übernimmt, umso stärker muss er seine Energie aufteilen. Das hat ungünstige Folgen:

- Die Leistungen Ihrer besten Mitarbeiter verschlechtern sich. Vor allem die wirklich wichtigen Aufgaben können nicht mehr optimal erfüllt werden.
- Es sind ausgerechnet Ihre besten Mitarbeiter, die Sie belasten oder sogar überlasten. Geschieht dies über einen längeren Zeitraum hinweg, ist Verschleiß die unvermeidliche Folge.
- Weniger qualifizierte Mitarbeiter werden kaum gefordert, haben keine Möglichkeit, sich zu qualifizieren, fühlen sich demotiviert und fallen gegenüber den Leistungsträgern weiter zurück.

## Entlasten Sie die Besten, fordern Sie die anderen

Erfahrene Führungskräfte wissen, dass sie gerade ihren besten Mitarbeitern den Rücken freihalten müssen. Sie profitieren am stärksten, wenn sich die besten Mitarbeiter konzentriert um die wichtigsten Aufgaben kümmern können. Unter Um-

ständen müssen Sie sogar aktiv verhindern, dass sich ein „High Performer“ für alle möglichen Zwecke einspannen lässt. Geben Sie lieber einmal Mitarbeitern aus der zweiten Reihe die Chance sich auszuzeichnen und sich weiterzuqualifizieren.

## Richtig delegieren

Als Führungskraft können Sie kaum darauf verzichten, Aufgaben zu delegieren, also auf Ihre Mitarbeiter zu übertragen. Dabei übernehmen Ihre Mitarbeiter einen Teil der Verantwortung und bekommen eine gewisse Handlungsvollmacht. Delegieren ist ein wichtiger Teilbereich des Kompetenzmanagements, der im Wesentlichen zwei Vorteile bietet:

- Delegieren entlastet die Führungskraft. Was Sie delegieren, müssen Sie nicht selbst erledigen.
- Delegieren stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und hat eine motivierende Wirkung.

## Demotivation by Delegation

Allerdings verkehren sich beide Argumente in ihr Gegenteil, wenn nicht richtig delegiert wird. Typische Fehler sind zum Beispiel:

- Der Mitarbeiter wird nicht richtig oder nicht vollständig informiert.
- Der Mitarbeiter bekommt nicht die erforderlichen Ressourcen oder Vollmachten.

- Der Mitarbeiter verfügt nicht über die nötige Kompetenz, die Aufgabe in eigener Verantwortung zu übernehmen.
- Der Vorgesetzte übt zu große Kontrolle aus.
- Die Aufgabe ist unangenehm oder sinnlos.

Unangenehme Aufgaben lassen sich nicht immer vermeiden, das wissen auch Ihre Mitarbeiter. Doch sollten Sie ihnen dann wenigstens nicht vormachen, die Sache sei ungemein reizvoll. Auch wirkt es sich demotivierend aus, wenn Sie die Unannehmlichkeiten prinzipiell auf Ihre Mitarbeiter abwälzen, während Sie selbst ausschließlich die interessanten Aufgaben übernehmen.

Nicht weniger nachteilig ist es, einen Mitarbeiter mit einer Aufgabe zu beauftragen, die Sie noch gar nicht durchdacht haben, denn es gibt wenige Dinge, die einen Mitarbeiter so stark demotivieren wie eine Aufgabe, die sich als sinnlos erweist.

### Beispiel:



Der Geschäftsführer bekommt das Angebot einer Agentur unterbreitet, für die Firma eine Kundenzeitschrift zu erstellen. Er gibt das Angebot an den Leiter der Öffentlichkeitsarbeit zur Prüfung weiter. Der tut das gewissenhaft, da er davon ausgeht, dass eine Kundenzeitschrift etabliert werden soll. Er erarbeitet an zwei Nachmittagen eine detaillierte Stellungnahme zum Angebot – mit Verbesserungsvorschlägen. Daraufhin erklärt der Geschäftsführer, eine solche Zeitschrift käme für das Unternehmen ohnehin nicht in Frage.



Der Schreibtisch Ihrer Mitarbeiter ist nicht der Ersatz für Ihren Papierkorb. Bevor Sie delegieren, sollten Sie sich Klarheit darüber verschaffen, ob die Aufgabe auch tatsächlich erledigt werden muss.

## **Was sollten Sie delegieren?**

Ideal zum Delegieren eignen sich abgrenzbare Aufgaben, für die der betreffende Mitarbeiter kompetent ist – oder rasch kompetent gemacht werden kann. Sie sollten nur Aufgaben delegieren, für die Sie den Mitarbeiter mit allen erforderlichen Ressourcen (einschließlich der Zeit!) ausstatten können. Außerdem braucht er – für die Dauer der Aufgabe – entsprechende Handlungskompetenzen. Schließlich sollte jede Aufgabe begrenzt sein und mit einem erkennbaren Ergebnis abschließen.

## **An wen sollten Sie delegieren?**

Überlegen Sie vorher, welche Fähigkeiten Ihr Mitarbeiter braucht, um die Aufgabe zu bewältigen. Dazu zählen bestimmte Fertigkeiten und Fachkenntnisse, auch Erfahrung und persönliche Kontakte können eine Rolle spielen. Vor allem aber sollte Ihr Mitarbeiter in der Lage sein, selbstständig zu arbeiten.

Achten Sie darauf, dass Ihr Mitarbeiter genügend zeitliche Kapazität zur Verfügung hat und nicht von anderen Aufgaben in Anspruch genommen wird. Bauen Sie unerfahrene Mitarbeiter auf, indem Sie zunächst kleine Aufgaben an sie delegieren.

## Das Briefing

Am Anfang steht das Informationsgespräch, das „Briefing“, das seinen Namen vom englischen „brief“ hat: kurz und knapp. Doch sollten Sie es mit der Kürze nicht übertreiben, wie es leider allzu häufig geschieht. Ihr Mitarbeiter braucht *alle nötigen* Informationen. Sie müssen ihn auf den aktuellen Kenntnisstand bringen, auch wenn Ihnen das vielleicht mühsam erscheint.

Darüber hinaus muss der Mitarbeiter präzise wissen, was Sie erwarten und bis wann. Auch wenn Sie etwas unbedingt vermeiden wollen, muss das Ihr Mitarbeiter erfahren, denn Gedanken lesen kann er nicht.

Ein dritter Punkt ist gerade am Anfang wichtig: Es sollte eine Art „Notausstieg“ geben, der Mitarbeiter sollte wissen, wohin er sich wenden kann, wenn Schwierigkeiten auftauchen und er Hilfe braucht.

### Unerfahrene Mitarbeiter sorgfältig briefen

Bei unerfahrenen Mitarbeitern müssen Sie besonders darauf achten, dass Ihr Auftrag auch wirklich verstanden wurde. Gerade wenn Sie es sonst meist mit langjährigen Mitarbeitern zu tun haben, sollten Sie nicht annehmen, jeder wüsste schon, was Sie meinen. Erklären Sie lieber zu viel als zu wenig.

### Lohnt sich der Aufwand?

Anfangs ist es etwas aufwendig, die Mitarbeiter zu briefen, vor allem richtig zu briefen. „Bevor ich dem das alles erklärt habe, mache ich es lieber selbst“, finden manche Führungs-

kräfte. Doch das ist zu kurzfristig gedacht. Wenn Sie erst einmal Erfahrung im Delegieren haben, fällt Ihnen das Briefing leichter.

## Kontrolle muss sein

Delegieren bedeutet nicht, dass Sie nach dem Prinzip verfahren „aus den Augen, aus dem Sinn“. Von Anfang an muss klar sein, dass Sie zumindest das Endergebnis überprüfen werden. Bei unerfahrenen oder neuen Mitarbeitern lohnt es auch, schon mal einen Blick zwischendurch zu riskieren, ob alles gut läuft.

Überhaupt ist es ratsam zu vereinbaren, dass Sie Ihr Mitarbeiter informiert, sobald es ernsthafte Schwierigkeiten gibt und/oder die Aufgabe nicht so zu Ende geführt werden kann, wie ursprünglich vorgesehen. Auf der anderen Seite muss klar sein, dass Sie nicht mit jeder Lappalie behelligt werden wollen. Gerade unerfahrene Mitarbeiter neigen dazu sich übertrieben oft rückzuversichern, um ja keinen Fehler zu machen. Sprechen Sie es gleich zu Beginn an, ab wann Sie informiert werden möchten.

## Checkliste: Richtig delegieren

- 1 Welche Aufgabe möchten Sie delegieren?
- 2 Was soll damit erreicht werden?
- 3 Welche Fähigkeiten/Fachkenntnisse sind erforderlich?

- 4 Welche Ressourcen und Vollmachten werden gebraucht?
- 5 Bis wann soll die Aufgabe abgeschlossen sein?
- 6 Was geschieht, wenn die Aufgabe nicht erfolgreich abgeschlossen wird?
- 7 Was geschieht, wenn zeitliche/finanzielle Limits überschritten werden?
- 8 Wenn Probleme auftreten, wer soll informiert werden?
- 9 Ist derjenige erreichbar?
- 10 Welche Hilfe, Unterstützung ist möglich?
- 11 Ab wann möchten Sie informiert werden?
- 12 Ist zwischenzeitliche Kontrolle erforderlich?
- 13 Welches Ergebnis erwarten Sie am Ende?
- 14 Welche Konsequenzen ergeben sich für den Mitarbeiter (im Erfolgsfall/wenn das Ziel verfehlt wurde)?