

PLAUDEREI ÜBER DIE THEORIE DER "DELEGIERUNG"

von Dipl.-Ing.Dr.techn. Heimo KANDOLF

Als mir unser A-Vorsitzende, mein Freund Dr. W o h i n z , den Vorschlag unterbreitete, in unserem Mitteilungsblatt künftig jeweils Aufsätze aus dem Kreise der Wirtschaftsingenieure zu bringen, war ich gleich hell begeistert. Weniger begeistert war ich, als er vorschlug, den ersten Aufsatz mir zu übertragen. Ausflüchte halfen nichts, also worüber schreiben? "Wir führten doch eben", sagte Dr. Wohinz, "ein interessantes Gespräch zum Thema Delegation. Schreiben Sie doch Ihre Gedanken in einem Aufsatz nieder!" Ich tat es und bezeichne es bewußt als Plauderei (denn gescheite Sachen gibt es darüber mehr als genug!).

Es scheint allgemein sonnenklar zu sein, was unter Delegation gemeint ist, so daß ich mich darauf beschränken kann, zunächst die Gründe zu beleuchten, warum die Idee der Delegation geboren wurde.

Die zunehmende Schnellebigkeit, die Progression in der Entwicklung neuer Produkte, neuer Produktions- und Vertriebsmethoden verlangte von Führungskräften, daß sie sich immer mehr mit Problemen der Zukunft beschäftigten. Die Probleme der Gegenwart waren aber ebenso noch da und die mußten, ob man wollte oder nicht, abgegeben werden.

Es leuchtet aber auch ein, daß heute die Effizienz eines Mitarbeiters in dem Maße steigt, als ihm die Möglichkeit geboten wird, seine besten Kräfte zu entfalten. Diese völlige Entfaltung kann nicht mit Zwang, sondern nur in einer Atmosphäre der Freiheit erreicht werden. Zunächst muß also eine Atmosphäre der Freiheit geschaffen werden, damit die Voraussetzungen zu völliger Entfaltung gegeben sind. Sodann sind die richtigen Randbedingungen zu setzen, denn mit schrankenloser Freiheit ist es auch hier nicht getan. Die Atmosphäre der Freiheit des Mitarbeiters wird geschaffen, indem man Ver-

antwortung und Entscheidungsbefugnisse überträgt, die Randbedingungen werden durch die Vorgabe der wesentlichen Unternehmensziele und der klaren Definition einzelner Aufgaben gesetzt. Soweit die praktischen Grundlagen, die zur Delegationstheorie führten.

Der fromme Wunsch, die Führungskräfte zu entlasten, ließ die Theorie zuweilen merkwürdige Wege gehen. Als Fernziel, besser als Traumbild sah man nur mehr den Supermanager vor einem völlig kahlen Schreibtisch sitzen. Er hatte keine Zukunftsaufgaben mehr zu lösen, denn dafür hatte er Planungsstäbe, aber auch keine Gegenwartsaufgaben, denn die erledigten schon längst seine Routineabteilungen. Er hatte alles delegiert, sogar die letzte Manageraufgabe, nämlich, nur mehr dafür zu sorgen, daß er die richtigen Leute an den richtigen Platz setzt. Dies hatte ihm die neue Abteilung Personalplanung abgenommen. Er brauchte eigentlich nur mehr dafür zu sorgen, daß der Leiter der Abteilung Personalplanung der "richtige" Mann sei. Und wo treffen wir diesen beneidenswerten Olympier in der Praxis ? Nirgends, glaube ich. Und warum nicht ? Zunächst will ich es theoretisch zu erklären versuchen, anschließend praktisch.

In den Naturwissenschaften gibt es weniger Theorien als Gesetze. Gesetze sind exakt beweisbar, Theorien fußen dagegen auf Wahrscheinlichkeitsüberlegungen. In jenen Wissenschaften, in deren Mittelpunkt der Mensch, insbesondere seine Verhaltensweisen stehen (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - von reiner Philosophie möchte ich hier gar nicht reden), beherrschen die Theorien das Feld, weniger die Gesetze. Wohl gelingt es, Wahrheiten und Zusammenhänge zu erforschen, aber Ursachen und Wirkungen exakt, d.h. gesetzmäßig zu verknüpfen, ist meist nicht möglich. Warum ? Weil der Mensch als unvollkommenes Wesen das betrachtete Objekt ist, weil der Algorithmus, der der menschlichen Natur und ihren Verhaltensweisen zugrundeliegt, nicht auf logischen Systemen aufbaut. Minus Eins und plus Eins ergeben exakt Null. Eine schöpferische Stunde und eine ver-

faulenzte Stunde kompensieren sich in der Regel ebenso wenig, wie Glück und Unglück, Freude und Leid, Liebe und Haß. Unsere Gedankenwelt, die wissenschaftlich Zusammenhänge erforscht und daraus Resultate formt, kann sich nur in rationalen Systemen bewegen. Jede Theorie ist das Ergebnis rationaler Denkarbeit. Sind die Verhaltensweisen des betrachteten Objektes - nach unseren Vorstellungen - nicht logisch programmiert, so haftet der Richtigkeit der zu erforschenden Zusammenhänge nur ein relativer Wahrscheinlichkeitsgrad an. Dies ist also zunächst der theoretische Grund, warum die Chance, einen schöpferischen Manager vor einem leeren Schreibtisch zu finden (nota bene: nicht nur wenn man ihn besucht), einen geringen Grad an Wahrscheinlichkeit besitzt.

Die Möglichkeit, in der Praxis Aufgaben und Verantwortung mit Erfolg zu delegieren, hängt entscheidend davon ab, wie weit die tatsächliche Mitarbeiterstruktur der idealen Mitarbeiterstruktur nahe kommt. Unter idealer Mitarbeiterstruktur verstehe ich, daß im Rahmen einer klaren Organisation die Fähigkeiten und die Autorität jedes einzelnen Mitarbeiters seinen Aufgaben und seiner Stellung in der betrieblichen Hierarchie angepaßt sind. Ein natürliches, leichtes Gefälle wäre wünschenswert. Der Vorgesetzte sollte im Grunde stets mehr natürliche Autorität haben als der Untergebene; er sollte aber auch bessere Fähigkeiten besitzen. Wie es in der Wirklichkeit aussieht, weiß jeder, der dies liest, sehr gut. Ich kannte einen leitenden Vorgesetzten, der - was äußerst selten vorkommt - einsah, daß sein Untergebener mehr Fähigkeiten besaß als er selber. Er wollte - entgegen landläufiger Übung - nicht beweisen, daß er als Vorgesetzter immer der Klügere sei und machte aus der Not eine Tugend, indem er auch jene schwierigen Aufgaben, die eigentlich er erledigen sollte, delegierte. Damit erreichte er dreierlei: Einerseits gewannen sein Ansehen und seine Autorität, weil jedermann einsah, daß er in seinem Fall das Klügste tat; andererseits war

ihm sein Untergebener für seine Handlungsweise dankbar; und schließlich hatte er ein bequemes Dasein, weil es seinem eigenen Vorgesetzten völlig fremd war, Aufgaben zu delegieren.

Schwierig wird das Delegieren dann, wenn ein zu großes Gefälle an Fähigkeiten zwischen Vorgesetztem und dessen Untergebenen besteht. Delegiert er Aufgaben, so werden diese nicht selten so erledigt, daß ihm die Haare zu Berge stehen und er wesentlich mehr Arbeit hat, um die verfahrenere Sache ins Lot zu bringen, als wenn er es gleich selbst gemacht hätte. Dies war auch der Grund, warum ein sonst guter Mitarbeiter an der Kunst des Delegierens verzweifelte und letzten Endes alles selber machte. "Erziehen Sie sich Ihre Leute" sagte der "Ober" zu ihm; aber erziehen war nicht seine Stärke, weder sich selbst, noch anderen gegenüber. Es gibt eben auch pflichtbewußte tüchtige Abteilungsleiter, denen die Erziehungsaufgabe fehlt und die aus ihrer Abteilung keine Arbeit hinausgehen lassen, die schlechter ist, als wenn sie sie selber gemacht hätten (Folge: Kandidat für Herzinfarkt!).

Ich kenne aber auch einen anderen Vorgesetzten, der äußerst initiativ, expeditiv, mit einem Wort, eine gute Führungskraft ist. Das Fähigkeitsgefälle zu seinen Mitarbeitern ist im Durchschnitt auch relativ groß. Aber er delegiert so, als ob er die besten Untergebenen hätte und verläßt täglich pünktlich bei Dienstschluß das Haus. Sein Maß des Delegierens leitete er von der Normalarbeitszeit ab. Kein Infarkt-Kandidat! Aber der Obervorgesetzte, der alle Aufgaben möglichst perfekt erledigt sehen will (vielleicht bin ich es sogar selber) sitzt mitunter (nach Dienstschluß) und stöhnt (über ein unperfektes Elaborat).

Noch einen Vorgesetzten kannte ich, dem nicht beizubringen war, daß die Delegierung unteilbar ist, daß sie nämlich aus Rechten und Pflichten besteht, aus angenehmen und unangeneh-

men Pflichten. Die Rechte und angenehmen Pflichten übt er treu und redlich, aber die unangenehmen Pflichten delegierte er mit einer Virtuosität stets nach oben. Wollte in seiner Abteilung der Schwächste eine Gehaltserhöhung, so sagte nicht er nein, sondern ließ dieses Nein vom "Ober" aussprechen.

Leider neigt die menschliche Natur zur Bequemlichkeit. Die Gefahr ist immer vorhanden, daß nach erfolgter Delegation nach "unten", die Neigung besteht, zu versuchen, unangenehme Dinge oder schwierige Entscheidungen wieder "hinauf" zu delegieren. Der "Ober" ist dann auch wieder bequem: Er entscheidet lieber das Unangenehme, bevor er sich in das mühevollen Unterfangen einläßt, den "Unter" erziehen zu wollen.

Viele Dinge lassen sich überhaupt nicht delegieren. Aufsichtsräte wollen mit den Vorstandsmitgliedern verkehren und bei wesentlichen Beteiligungen müssen eben Vorstandsmitglieder in die Aufsichtsräte, obwohl auch hier noch viel drinnen läge. Ich staunte, als einmal ein Vorstandsmitglied starb, wieviel Aufsichtsratsposten er bekleidete und dennoch ein so respektables Alter erreicht hatte.

Was man nicht delegieren kann, ist auch die eigene Information. Jede Führungskraft soll über ihren Verantwortungsbereich informiert sein; je besser desto besser. Wie? Durch eigene Wahrnehmungen, durch schriftliche und mündliche Berichte. Das erfordert viel Zeit. Die zeitsparendste Information ist zweifellos die schriftliche Information (trotzdem gibt es auch schon Seminare mit dem Thema: "Wie lerne ich schneller lesen?").

Wenn ein Vorgesetzter sich von einem Mitarbeiter mündlich berichten läßt, kommt es in den seltensten Fällen vor, daß der Bericht knapp gefaßt ist und die Berichterstattung etwa mit den Worten endet: "Soweit mein Bericht, wenn Sie keine Frage mehr haben, bitte ich, nicht entfernen zu dürfen, weil ich kein Dieb Ihrer Zeit sein will". Viele Mitarbeiter sind so

weit von einem natürlichen Empfinden entfernt, daß sie es sogar als unhöflich betrachten, von sich aus aufzustehen und den Bericht zu beenden (er sitzt und sitzt und sitzt ...).

Mitarbeiter können im Berufsleben bis ins Alter noch viel lernen. Es ist aber fast aussichtslos, Mitarbeiter, die über 30 Jahre alt sind, zu Änderungen ihrer Verhaltensweisen erziehen zu wollen (wer nicht mehr ganz jung verheiratet ist, wird mir recht geben). An dieser Tatsache scheitert manch Delegierungswunsch und Traum von der Entlastung der Führungskräfte.

Trotz aller Delegierungsmodelle ringen fast alle Führungskräfte, denen auch die praktische Handhabung der Delegation geläufig ist, ständig mit der Zeit. In der Regel steigt die Arbeitsüberlastung reziprok zum Gefälle der Betriebshierarchie. Viele Aufgaben im modernen Betrieb werden nach unten delegiert. Aber für jede abgegebene Aufgabe tauscht sich die geplagte Führungskraft mindestens eine zusätzliche schwierigere Aufgabe ein. Denn, wie es so schön heißt, wir delegieren ja, um der Führungskraft Zeit für "höhere Aufgaben" zu schaffen.

Deshalb also keine leeren Schreibtische! Und seien wir ehrlich: Welche schöpferische Führungskraft fände, hätte sie Zeit, nicht hundert neue lohnende Aufgaben?

Lieber Dr. Wohinz, womit ich meine Plauderei beende und die mir delegierte Aufgabe als recht und schlecht erfüllt betrachte.