

Delegieren

Sie besitzen Selbstvertrauen? Haben den Mut, auch anderen zu vertrauen? Prima! Sie bringen mit, was ein Mannschaftskapitän braucht: Die Fähigkeit zu delegieren.

Ein Einzelner kann nicht alles wissen. Nicht alles selbst machen. Ein Führungsspieler teilt deshalb die Verantwortung. Er schenkt dem Mitspieler Vertrauen. Lässt ihm Spielraum für den eigenen Lösungsweg. Er kontrolliert das Spiel – indem er die Bälle verteilt.

Haben Sie schon mal beobachtet, wie Menschen strahlen, wenn ihnen Vertrauen geschenkt wird? Wenn man ihnen etwas zutraut? Als Führungskraft haben Sie es in der Hand! Stärken Sie das Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeiter. Setzen Sie Kräfte frei für Ihren Sportverein.

Wer delegiert, dient der Sache und den Menschen. Er handelt gemeinnützig!

1. Verantwortung delegieren

Bedürfnisse als Antrieb

Ein erfolgreicher Sportverein braucht motivierte Mitarbeiter. Natürlich ist eine anständige Bezahlung ein Motivationsfaktor. Aber wie wirksam ist sie als dauerhafter Anreiz, sich zu engagieren? Sprintet ein Profi schneller, weil im Kopf der Euro-Zähler läuft? Hebt er vom Balken ab, weil er Einkommensgrenzen überspringen will?

Wer Mitarbeiter motivieren will, braucht noch andere Anreize. Der stärkste Antrieb, motiviert zu arbeiten, ist die Möglichkeit, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Fortschrittliche Vereine bezeichnen die Mitarbeiter deshalb als „internen Kunden“. So bringen sie zum Ausdruck, dass die Mitarbeiter füreinander da sind, dass sie einander benötigen.

Was sollten Sie als Führungskraft also beachten, um die Mitarbeiter zu motivieren? Dafür gibt es keine konkreten Leitlinien. Aber eine goldene Regel:

Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden willst!

Das ist der elementare Grundsatz für das interne Miteinander. Jeder Einzelne ist gefordert. Die Führungskräfte natürlich am stärksten. Sie sind Vorbilder. Und Sie tragen die Verantwortung für die Motivation der Mitarbeiter.

Verantwortung motiviert

Warum übernehmen Menschen Verantwortung? Weil sie sich in der Pflicht sehen? Weil sie mehr als andere bereit sind, die Last zu tragen? Bestimmt sind diese Antworten richtig. Aber sicherlich sind sie nicht vollständig. Es steckt noch mehr dahinter. Schauen wir uns als Beispiel die Motive eines Menschen an, der für Bedürftige spendet. Er hat viele gute Gründe: Mitmenschlichkeit, Hilfsbereitschaft. Über einen Grund wird seltener gesprochen: Wer anderen hilft, hat ein gutes Gefühl dabei. Das belohnt ihn für die gute Tat. Indem er anderen hilft, befriedigt er ein eigenes Bedürfnis.

Auch Menschen, die Verantwortung übernehmen, befriedigen eigene Bedürfnisse: sie entfalten sich, verwirklichen ihr Potential. Es ist kein Zufall, dass im Begriff „Verantwortung“ die „Antwort“ enthalten ist. Wer verantwortlich ist, gibt seine persönliche Antwort auf die Herausforderung des Lebens. Das ist ein menschliches Grundbedürfnis. Bei Führungskräften mag es stärker ausgeprägt sein. Aber auch Mitarbeiter teilen es.

Verantwortung übertragen

Wer motivieren will, dem helfen Appelle und Anweisungen wenig. Motivation entsteht, wenn Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung einbeziehen. Aufgaben zu delegieren, ist eines der wirksamsten Mittel. Wer delegiert, bringt Vereinsaufgaben und Mitarbeiterbedürfnisse auf einen Nenner. Aber was heißt delegieren eigentlich genau? Manche verstehen darunter die Übertragung von „Arbeit zur Erledigung“. Mit

Motivieren hat das nichts zu tun. Erfolgreiche Führungskräfte delegieren – Verantwortung!

Lassen Sie Ihren Kollegen Handlungsspielraum. Gewähren Sie ihnen Freiraum, sich zu entfalten. Wenn Sie Kompetenzen abtreten, sprechen Sie zugleich Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter aus.

Jeder braucht das Gefühl, gebraucht zu werden. Dann läuft er zur Höchstform auf. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass es auf sie ankommt. Dann werden sie beweisen, was in ihnen steckt.

Wenn Sie Verantwortung mit Mitarbeitern teilen, stärken Sie die Motivation und Moral in Ihrem Sportverein. Geben Sie Verantwortung ab und Sie gewinnen Sie ein engagiertes Team! Sie aktivieren die vereinten Kräfte für Ihren Sportverein!

Zielvorgabe

Geben Sie Ihren Mitarbeitern vor. Überlassen Sie es aber ihrem Geschick und Können, den richtigen Weg dahin zu finden. Halten Sie sie nicht an der kurzen Leine. Könnten Sie selbst Ihre Aufgaben meistern, wenn Ihnen permanent jemand über die Schulter blickte?

Pflichten und Rechte in der Balance

Nicht nur der Mitarbeiter profitiert, wenn Sie ihm mit der Aufgabe zugleich die Verantwortung übertragen. Davon profitiert auch die Sache. Wer Pflichten übernimmt, braucht auch Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse. Mit bloßen Händen lässt sich wenig machen. Statten Sie deshalb Ihre Mitarbeiter mit allen nötigen Rechten aus.

2. Gute Gründe gegen Bedenken

Fragt man Vorgesetzte, wie sie es mit dem Delegieren halten, hört man oft:

„grundsätzlich ja, aber ...“

Gibt es gute Gründe für Einwände? Oder steckt dahinter die Schwierigkeit mancher Führungskräfte, Verantwortung abzugeben?

Bedenken gegen das Delegieren

Keiner kann es schneller

Einem Mitarbeiter eine Aufgabe zu erklären, kostet Zeit. Deshalb lässt mancher Vorgesetzte das Delegieren lieber bleiben. Recht hat er. Aber nur unter einer Voraussetzung: Er ist ein Vorgesetzter „alter Schule“, der kaum Spielraum gibt. Deshalb muss er dem Mitspieler jeden Schritt erklären. Er überträgt nur einzelne, einmalige Aufgaben „zur Erledigung“. Also muss er stets von vorn beginnen, sie zu erläutern.

Ein Vorgesetzter aber, der ganze Aufgabenbereiche über längere Zeiträume delegiert – und die Verantwortung mit dazu – der hat kein Zeitproblem. Im Gegenteil: Er gewinnt Zeit.

Keiner kann es besser

Eine Führungspersönlichkeit hat Selbstvertrauen. Braucht sie auch. Manchmal verleitet es zu glauben, man könne alles selbst am besten. Irgendwann bestätigt sich diese Einschätzung auch. Wenn man Mitarbeiter nicht fordert und fördert, dann schrumpft ihr Selbstbewusstsein. Ihre persönliche Entwicklung stagniert. Sie lernen nicht, Verantwortung zu tragen. Es ist wie im Sport: Was man nicht regelmäßig trainiert, kann man auch nicht.

Übernehmen Sie Verantwortung für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter. Ermutigen Sie Ehren- und Hauptamtliche, Fertigkeiten und Selbstvertrauen zu entwickeln. Erst dann werden Sie erfahren, wozu Ihre Mitarbeiter wirklich fähig sind.

Keiner will es machen

Gibt es in Ihrem Sportverein zu wenige haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen wollen? Dann hat Ihr Verein ein Motivationsproblem. Das ist eine Herausforderung für alle Führungskräfte!

Überlegen Sie, welche Anreize Sie Mitarbeitern bisher geben, sich zu engagieren. Übertragen Sie Verantwortung oder „nur Arbeit“? Sprechen Sie Anerkennung aus? Der Schlüssel zur Motivation sind die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter. Nehmen Sie Mitarbeiter nicht nur in die Pflicht, sondern auch in die Mitverantwortung. Geben Sie ihnen Gelegenheit, sich zu entfalten. Dann entfaltet sich auch ihre Motivation.

Gute Gründe zu delegieren

Ressourcen nutzen

Keiner kann alles, keiner weiß alles. Auch ein Vorstandsmitglied nicht. Wenn Sie Aufgaben und Verantwortung an die richtigen Mitarbeiter delegieren, machen Sie deren individuelles Potenzial für den Verein fruchtbar. Die Qualität der Ergebnisse wird für sich sprechen. Und für Sie als Führungskraft!

Motivationsschub

Wer „mitmischen“ darf, ist mit hohem Einsatz bei der Sache. Er identifiziert sich. Das wirkt sich positiv auf das Vereinsklima aus. Alles ziehen am gleichen Strang – und ihren Verein in die Erfolgspur.

Mehr Zeit für Führungsaufgaben

Wenn Sie Aufgaben delegieren, gewinnen Sie Zeit für Ihre beiden wichtigsten Aufgaben:

1. Ihre Mitarbeiter zu fördern und
2. Ihren Sportverein durch strategische Planung weiterzuentwickeln. Mehr zu dieser Führungsaufgabe lesen Sie in dem Baustein Ziele bestimmen – Erfolg planen.

3. Was lässt sich delegieren?

1. Delegierbar ist, was nicht zum engen Kreis Ihrer Führungsaufgaben zählt.

Führungskräfte zeichnet Arbeitseffizienz aus. Sie nehmen sich viel Zeit für langfristige, strategische Herausforderungen. Für alle anderen Aufgaben nehmen sie Hilfe in Anspruch.

2. Delegierbar sind Aufgaben, die nicht an Ihre Person gebunden sind.

Wo Sie persönlich als Repräsentant erwarten werden, zum Beispiel bei Ehrungen, sollten Sie auch selbst erscheinen. Bedenken Sie aber folgendes: Um so stärker die Position ist, die Sie Ihren Mitarbeitern einräumen, um so eher werden andere sie als Ihre Vertreter akzeptieren.

3. Delegierbar sind Aufgaben, die Sie nicht persönlich verpflichten.

Verantwortung, die Sie als Vorstand kraft Satzungsbestimmung oder Rechtsvorschrift tragen, können Sie natürlich nicht auf Mitarbeiter übertragen.

4. Delegierbar sind solche Aufgaben, für die Mitarbeiter besonders kompetent sind.

Überlegen sie, welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben besondere Neigung und Eignung mitbringt. Kalkulieren Sie sein Entwicklungspotenzial ein, denn Menschen wachsen an ihren Aufgaben.

5. Delegierbar sind Aufgaben, die auch kontrollierbar sind.

Der Vorgesetzte behält die Gesamtverantwortung stets bei sich. Er muss sich also von den Ergebnissen überzeugen können.

6. Delegierbar sind Aufgaben, die sich abgrenzen lassen.

Kleine Einzelaufgaben aus dem inhaltlichen Zusammenhang herauszulösen, ist nicht effektiv. Die Delegation soll Ihnen doch die Arbeit erleichtern. Delegieren Sie Aufgabenkomplexe. Wenn sie für einen einzelnen Mitarbeiter zu groß sind, können Sie sie an ein Team delegieren.

7. Delegierbar ist Verantwortung selbst dann, wenn Sie sie gern selbst tragen.

Auch andere haben Anspruch auf Mitverantwortung. Keiner erwartet von Ihnen, dass Sie die Verantwortung ganz abgeben. Aber sie mit anderen zu teilen, ist gemeinnütziges Handeln.

4. Voraussetzungen für effektives Delegieren

Moderne Führungskräfte verstehen sich als Mitarbeiter mit besonderer Verantwortung. Es kommt ihnen auf Partnerschaft an. Einige „Spielregeln“ zeigen Ihnen, wie Sie die Delegation von Aufgaben für beide Partner effektiv gestalten.

Den Richtigen finden

Je nach ihrem Umfang lässt sich die Aufgabe an einen einzelnen Mitarbeiter delegieren oder aber an ein Team. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen und Motivationen Ihrer potenziellen Delegationspartner. Entspricht ihr Profil den Anforderungen der Aufgaben?

Stecken Sie die Erwartungen aber nicht zu hoch. Menschen lernen durch Herausforderungen. Neue Verantwortung zu übernehmen, heißt auch, sich weiterzuentwickeln. Aber überfordern darf die delegierte Aufgabe natürlich auch nicht.

Eine Checkliste zeigt Ihnen Kriterien für die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter.

Vertrauen schaffen

Nehmen Sie sich genügend Zeit, um die übertragene Aufgabe intensiv zu besprechen. Schaffen Sie eine positive, vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.

Fragen Sie den Mitarbeiter nach seiner Bereitschaft, die Arbeit zu übernehmen. Klären Sie mögliche Hindernisse. Fühlt er sich der Aufgabe gewachsen? Welche Hilfen bräuchte er?

Nur wenn Sie Vertrauen in die Kompetenz des Mitarbeiters haben, werden Sie ihm Verantwortung delegieren. Aber bestehen Sie nicht darauf, dass er es genau so macht, wie Sie es machen würden. Geben Sie dem Mitarbeiter die Chance, seinen eigenen Lösungsweg zu finden.

Informieren

Bevor Sie Verantwortung delegieren, sollten Sie folgende Bestimmungen treffen:

- Inhalt der Aufgabe
- Zielvorgaben
- Hintergründe des Auftrags
- Befugnisse, die benötigt werden
- Termine
- Ansprechpartner
- Kommunikation zwischen Auftraggeber und -Nehmer

Lassen Sie Ihren Partner die vorgegebenen Ziele mit seinen eigenen Worten wiederholen. So vermeiden Sie Missverständnisse.

Erläutern Sie die Hintergründe: Was wollen Sie erreichen? Erklären Sie Ihrem Gegenüber, warum die Arbeit sinnvoll und wichtig ist.

Legen Sie gemeinsam realistische – aber auch verbindliche – Termine fest.

Kompetenzen und Ressourcen

Übertragen Sie Verantwortung und Befugnisse. Legen Sie die Grenzen fest. Informieren Sie alle Betroffenen von der Übertragung der Befugnisse.

Klären Sie, ob und welche Ressourcen (Personal, Geld- und Sachmittel) dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Coaching und Kontrolle

Wer Aufgaben delegiert, gibt Verantwortung ab. Er übernimmt aber auch Verantwortung – wenn er sich als Coach seiner Mitarbeiter versteht. Wenn er sie in ihrer Entwicklung fördern will.

Stellen Sie sich dem Mitarbeiter, an den Sie Aufgaben und Verantwortung delegiert haben, als Ansprechpartner zur Verfügung. Unterstützen sie ihn aktiv. Vor allem, wenn Sie ihm neue, herausfordernde Aufgaben und Kompetenzen übertragen haben.

Wenn Sie Aufgaben delegieren, sollten Sie Zeit für Gespräche mit Ihrem Delegationspartner einplanen. Sprechen Sie mit ihm über positive Erlebnisse und klären Sie alle Aspekte ab, die verbessert werden können:

- Lassen sich die Zusammenarbeit und der Informationsfluss optimieren?
- Haben wir Zwischenziele termingerecht realisiert?
- Wo sind Probleme entstanden?
- Ist die Aufgabe mit den übertragenen Befugnissen zu bewältigen?
- Werden die Befugnisse von anderen akzeptiert?
- Benötigt der Mitarbeiter (weitere) Schulungen, um die Aufgabe zu meistern?

Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs schriftlich fest und greifen Sie beim nächsten Mal darauf zurück.

Auch um der Sache willen sollten Sie sich über den Stand der Arbeiten auf dem Laufenden halten. Die letzte Verantwortung verbleibt immer bei Ihnen selbst. Informieren Sie sich deshalb über das Vorgehen des Mitarbeiters. Prüfen Sie, ob vorgegebene Ziel fristgerecht erreicht werden.

Eine Checkliste zeigt Ihnen, wie Sie delegierte Aufgaben effektiv kontrollieren.

Feedback und Anerkennung

Geben Sie dem Mitarbeiter regelmäßig ein Feedback über seine Leistung. Sprechen Sie Ihre Anerkennung aus, wenn Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind. Bedanken Sie sich für die Unterstützung.

Chancengleichheit

Verteilen Sie die Aufgaben gleichmäßig. Bauen Sie keinen „Kronprinzen“ auf. Aufgaben zu delegieren ist ein demokratischer Vorgang. Jeder hat Anspruch auf Teilhabe an der Verantwortung.