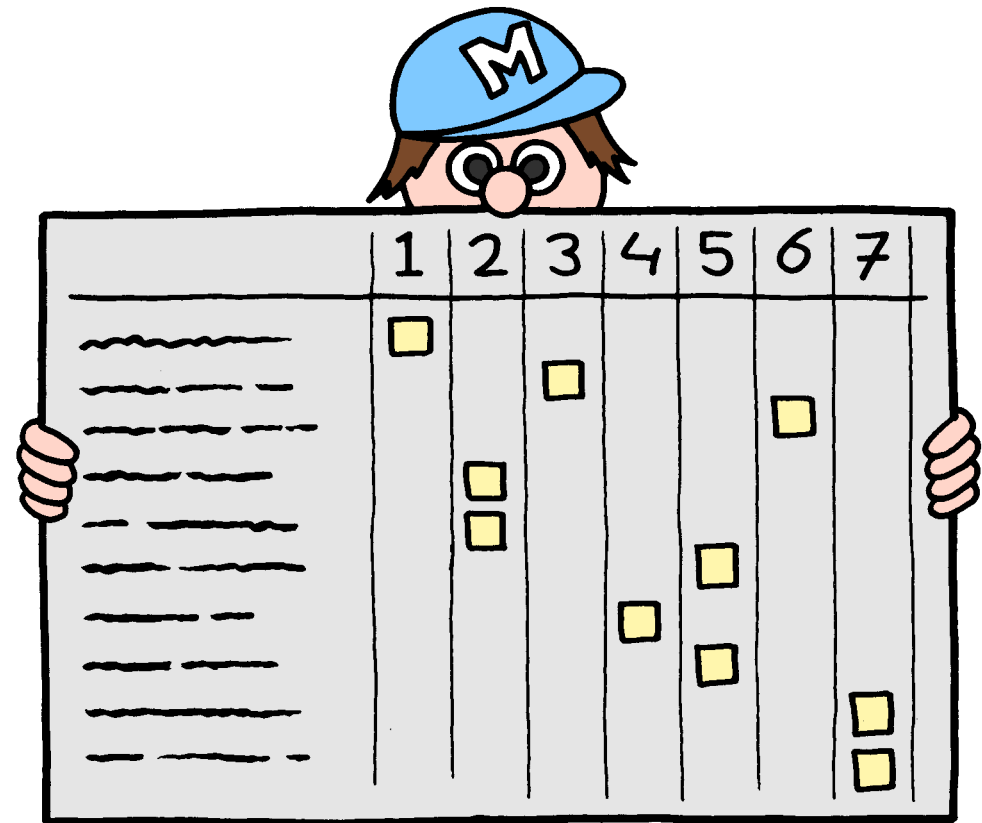


Management 3.0 Workout



Delegation Boards

Um was geht es?

Für Manager ist es oft nicht einfach, das richtige Maß an Delegation zu finden. Oft fürchten Sie, die Kontrolle zu verlieren, wenn sie dem Team zu viel überlassen. Andererseits birgt aber fehlende Delegation die Gefahr von „Micromanagement“. Eine Delegation Board sorgt dafür, dass es eine klare Festlegung des Grades der Verantwortung gibt.

Es ist das richtige Tool, wenn

- Ihr Team demotiviert ist und sich gegängelt fühlt
- das Team nur Dienst nach Vorschrift macht
- Vereinbarungen nicht eingehalten werden
- der Druck einer hohen Verantwortung auf dem Manager lastet
- an falscher Stelle Entscheidungen getroffen wurden oder Personen bei Entscheidungen übergangen wurden
- Genehmigungs- und Freigabeverfahren Ihre Arbeit lähmen

Das ist die Wirkung wenn Sie dieses Tool einsetzen

Sie erhalten

- **Klare Entscheidungswege.** Ein Delegation Board macht transparent, was von wem wie entschieden werden kann und soll
- **Effiziente Kommunikation.** Eine Klärung der Entscheidungsfindung und Korrektur von falsch getroffenen Entscheidungen wird drastisch reduziert
- **Selbstverpflichtete Teammitglieder** wissen genau, was von ihnen erwartet wird.
- **Motivierte Teammitglieder.** Nichts spornt mehr an, als den Erfolg in der eigenen Hand zu haben und selbst gestalten zu können
- **Entlastung für den Manager.** Die Verantwortung verteilt sich auf alle Schultern im Team. Nicht jede Kleinigkeit muss über ihn laufen

Meine Story

In meiner Zeit als angestellter Manager in einem großen IT-Bereich konnte ich die Schattenseiten von intensiven Projektmanagement am eigenen Leib hautnah spüren. Ich hatte gerade neue Instrumente für das Projektmanagement kennen gelernt und sie sogleich hochmotiviert in meinem Projekt eingesetzt. Jede Woche fand ein Teammeeting statt. Dort wurden die Arbeitspakete besprochen, neue Aufgaben wurden von mir höchstpersönlich delegiert. Ich wusste immer, wer, wann mit welcher Aufgabe beschäftigt war. Jeder Issue des Projektes, jeder Change, jedes neue Risiko gingen über meinen Schreibtisch. Ich hatte alles im Griff und war stolz darauf. Leider hatte das auch seinen Preis, es war enorm anstrengend. Meistens war ich der Letzte, der abends das Projektbüro verließ.

Heute beschleicht mich die Ahnung, dass es einen weiteren Nachteil gab. Ich glaube nämlich nicht, dass mein Team mit meinem Führungsstil besonders glücklich war. So richtig Spaß werden sie wohl nicht gehabt haben. Heute weiß ich ganz sicher, dass man es besser machen kann. Ein Projekt kann in guten Händen sein, obwohl (oder gerade weil) der Projektmanager nicht alles im Griff hat. Zugleich können die Teamergebnisse besser und die Teammotivation sogar noch höher sein.

Wie geht das? **Delegation** lautet das Schlüsselwort. Das richtige Maß an Verantwortung auf das Team zu übertragen und ihnen ein tüchtiges Maß an Selbstorganisation in die Hand zu geben. Als Facilitator für **Management 3.0** kenne ich ein praktisches Hilfsmittel, um diese Delegation zu vereinbaren, das Delegation Board.

Hintergrund

Meine beschriebenen persönlichen Erfahrungen sind keine Besonderheit. Man bezeichnet sie auch oft treffend mit dem Wort „Micro-Management“. Um aus dieser Falle herauszukommen, ist nur ein Tool wie das Delegation Board nicht ausreichend. Vielmehr braucht es ein Modell darüber, wie die Zusammenarbeit in Projekten erklärt werden kann. Darauf aufbauend sind dann die richtigen Lösungen ableitbar, welche von Delegation Boards unterstützt werden.

Zum Verständnis hilft uns der Ansatz komplexer Systeme. Ein Team mit seinen verschiedenen Akteuren, Stakeholdern und Rollen verkörpert alle Eigenschaften eines komplexen Systems. Diese Art von System lassen sich nicht durch eine zentrale Steuerung in den Griff bekommen. Was hier wirkt ist eine dezentrale Steuerung. Der menschliche Körper ist hierfür das beste Beispiel.

Das Immunsystem, das Nervensystem, auch das Internet funktionieren nur durch eine Steuerung, die über das gesamte System verteilt sind. Wissenschaftler nennen es verteilte Steuerung, Managementberater nennen es Empowerment. Es gibt viele Argumente für Empowerment in Projekten. Höhere Zufriedenheit und Motivation der Projektmitarbeiter und höhere Produktivität sind direkte und nachgewiesene Folgen. Der wichtigste Grund ist aber, dass eine Projektorganisation dadurch effektiver, belastbarer und agiler wird.

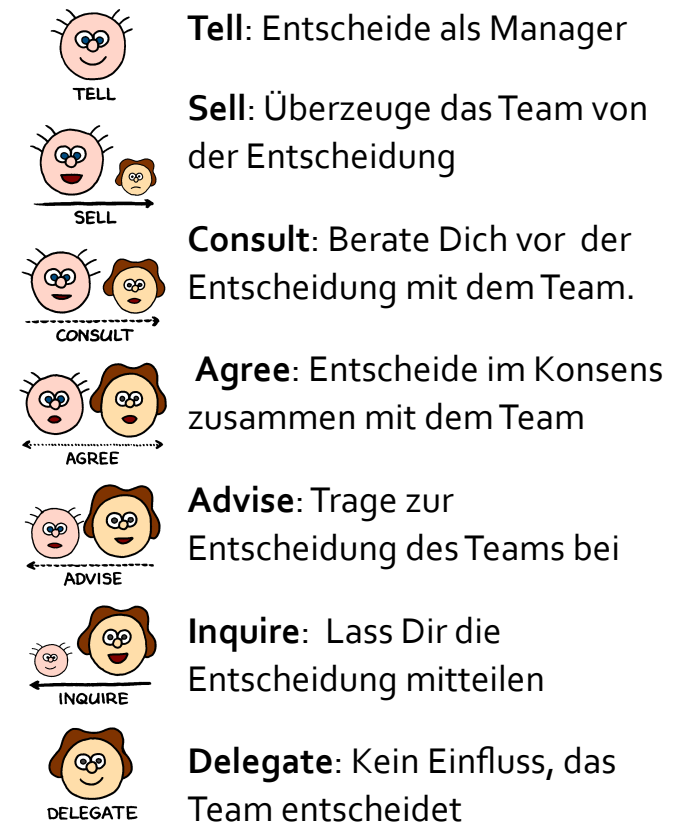
Leider ist Empowerment nun nicht so einfach. Im Kern geht es darum, eine saubere Delegation zu erreichen. Form und Grad der Delegation hängen jedoch stark von der Projektumgebung ab. Wie reif ist das Teams, welche Bedeutung hat das Projekt für die Organisation?

Die sieben Ebenen der Delegation

Die Kunst liegt also darin, in der Delegation die richtige Balance zu finden. So weit zu delegieren, dass das Team gestärkt und zuviel Bürokratie vermieden ist, aber auch gleichzeitig so zu begrenzen, dass unerwünschte und teure Auswirkungen vermieden werden.

Jurgen Appelo schlägt dazu ein Modell vor, dass sieben unterschiedliche Ebenen von Delegation beinhaltet. Im Unterschied zum Ansatz des situativen Führens von Paul Hersley ist das Modell von Jurgen Appelo symmetrisch. Hersley identifiziert vier situative Führungsstile: unterweisen, verkaufen, partizipieren und delegieren. Diese sind jedoch nur aus der Sicht des Delegierenden aufgebaut. Welche Beziehung aus der Sicht des Delegierten notwendig ist, ist dort nicht beschrieben.

So besteht das Modell von Jurgen Appelo aus sieben Ebenen und berücksichtigt gleichzeitig die zweiseitige Beziehung.

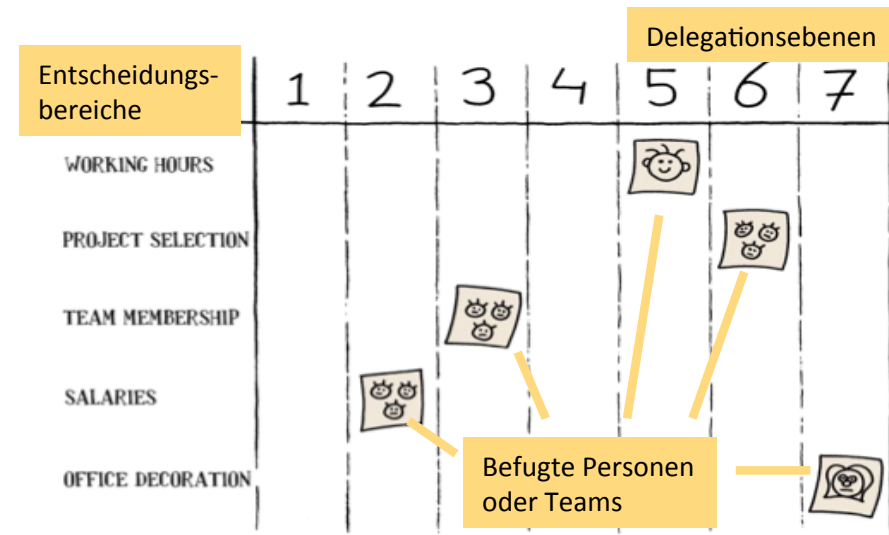


Das Delegation Board

Der Delegationsgrad von Befugnissen sollte für ganz bestimmte Aspekte definiert werden. Aber nicht für zu liefernde Projektergebnisse oder Arbeitspakete, sondern für Entscheidungsbereiche. Für jeden Bereich der Projektarbeit, der einer Klarstellung bedarf, kann eine Festlegung vereinbart werden (Ein Beispiel finden Sie im hinteren Teil des Dokuments)

Um die Delegation in einem Projekt zu kommunizieren und transparent zu machen eignet sich ein Delegation Board. Es kann eine physische Tafel oder auch eine Datentabelle sein. Horizontal sind die sieben Ebenen der Delegation aufgetragen. In den Zeilen befindet sich in einer der Spalten eine Festlegung, wie weit die Befugnis einer Person oder eines Teams für den jeweiligen Entscheidungsbereich geht.

Jeder im Team kann anhand dieses Delegation Boards ablesen, wie die Kompetenzen in diesem Projekt abgesteckt sind. Wer ist zu einem Thema in einen Entscheidungsprozess eingebunden (Level 3)? Wo muss eine einvernehmliche Entscheidung getroffen werden (Level 4)? Wo muss ich über meine Entscheidung informieren (Level 6)?



Die Arbeit mit dem Delegation Board

- Bester Zeitpunkt für die Erstellung eines Delegation Boards ist nach dem Start eines Projektes wenn die Art der Zusammenarbeit definiert wird. Der Managers erarbeitet gemeinsam mit dem Team eine erste Fassung. Alle im Projekt erwarteten und zu klärenden Entscheidungsbereiche werden vereinbart und im Delegation Board dokumentiert
- Zunächst könnte eine vorsichtiger Herangehensweise festgelegt werden und im Zweifel die niedrigere Ebene gewählt werden. Wenn sich diese Ebene gut bewährt hat, können Manager und Team die Delegation um eine Ebene erhöhen und damit dem Team mehr Kompetenz einräumen
- In Meetings oder aus Issues heraus entstehender Klärungsbedarf für Kompetenzen können zu einem neuen Eintrag in das Delegation Board führen
- Das Team kann auch selbst Klärungsbedarf adressieren, Vorschläge im Delegation Board einbauen und dem Manager zur Zustimmung vorlegen
- Die Entscheidung, wie ein Projekt mit dem Delegation Board umgeht, bleibt in der Verantwortung des Managers
- Um Erfahrungen mit unterschiedlichen Ebenen der Delegation auf spielerische Art zu erleben, ist das Spiel [Delegation Poker](#) entwickelt worden. Der Link führt zu einer Anleitung und einer Spielkartenvorlage

Beispiele

Beispiele für typische Festlegungen von Delegationen in einem Projekt:

- Der Auftraggeber auf Kundenseite hat die Entscheidung „**Projektbudgetfreigabe**“ auf **Level 1** gesetzt und gibt das Budget für die nächste Phase frei
- Der Bereich „**Technologienentscheidungen**“ steht für das Projekt auf **Level 2**. Demnach legt der Entwicklungsleiter die technologische Plattform für die Entwicklung des neuen Produkts fest und erläutert seine Entscheidung dem Team
- Der Manager weiß, dass der Bereich „**Präsentation für den Lenkungsausschuss**“ auf **Level 3** definiert ist und holt sich vor der Sitzung des Lenkungsausschusses von seinem Team Ratschläge für eine Optimierung.
- Für den Bereich „**Change Request**“ ist **Level 4** festgelegt. Für einen Änderungswunsch eines Anwenders entscheiden Vertreter von Kunde und Lieferant gemeinsam, ob dieser umgesetzt wird oder nicht.
- „**Prozessgestaltung**“ liegt im Projekt auf Kundenseite. Hierfür wurde **Level 5** definiert. Der Prozessexperte auf Lieferantenseite berät den Process Owner beim Kunden bei der Festlegung der besten Prozessvariante.
- Bei der Gestaltung von „**Home Office-Tage**“ hat sich das Team mit dem Manager auf **Level 6** verständigt. Ein Kollege, der einen Home-Office Tag einlegt, informiert das Team und den Manager von seiner Entscheidung.
- Der Entscheidungsbereich der „**Programmierung Event-Handler**“ ist auf **Level 7** definiert. Der Manager ist absoluter Laie auf dem Gebiet und überlässt alle Entscheidungen zu diesem Thema dem Software-Expertenteam

Quelle

- Dieser Toolsteckbrief ist eine zusammenfassende und auf Projekte angepasste Fassung einer Workout Practice aus Management 3.0 von [Jurgen Appelo](#)
- Das vollständige Workout ist nachzulesen unter <http://www.management30.com/workout/delegation-boards/>
- Oliver Buhr ist ein akkreditierter Facilitator. Das Trainingsangebot findet sich unter: www.management-30.eu