

Hans-Jürgen Kratz

30 Minuten

Delegieren

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout:

die Imprimatur, Hainburg; Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Diethild Bansleben, Eppstein/Offenbach

Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
3. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-289-2

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Ihre Bestandsaufnahme	9
Test Ihres Delegationsverhaltens	9
Werfen Sie Vorbehalte gegen Delegation über Bord	11
Mögliche Vorbehalte Ihrer Mitarbeiter	17
2. Delegation – Inhalt und Umfang	21
Der Begriff „Delegation“	21
Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben	25
Worauf Sie beim Delegieren unbedingt achten müssen	34
3. Pluspunkte für ein verstärktes Delegieren	39
Sie entlasten sich und motivieren Ihre Mitarbeiter	39
Sie nutzen das Know-how Ihrer Mitarbeiter und betreiben darüber hinaus Personal- entwicklung	43
Sie erreichen Kontinuität und erleichtern Ihr berufliches Fortkommen	48

4. Behutsam, durchdacht und schrittweise delegieren	51
Ermitteln Sie den Ist-Zustand	51
Planen Sie die Delegation genau	54
Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus	56
Ebnen Sie den Weg für den angestrebten Erfolg	59
5. Ihr „Follow-up“ darf nicht fehlen	67
Sie üben die Führungsaufgabe Kontrolle aus	67
Sie lassen keine Rückdelegation zu	70
Sie sehen zwingend eine Nachbesprechung vor	75
6. Die fallweise Delegation / Anweisung	79
Leitfragen für die Formulierung von	
Anweisungen	80
So steigern Sie die Qualität Ihrer Anweisungen	85
Fast Reader	88
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Heute kennt jede Führungskraft den Begriff „Delegation“. Dies verwundert nicht, zumal Fachleute die Delegation als eine der wirksamsten Managementmethoden bezeichnen, sie zuweilen gar als Allheilmittel betrachten. Erfahrungsgemäß klaffen jedoch zwischen einem flüchtigen Kennen einer Führungstechnik und ihrem wohlüberlegten und erfolgreichen Einsatz in der täglichen Führungspraxis Welten.

Im betrieblichen Alltag besteht eine Delegation oft genug in den lapidaren Worten des Vorgesetzten „Machen Sie mal...“. Wenn sich bei diesem „durchdachten“ Ansinnen anschließend ein Misserfolg einstellt, sieht sich dieser Vorgesetzte entweder in seiner Auffassung bestätigt, dass Delegation Teufelszeug ist oder er meint, es nur mit unfähigen Mitarbeitern zu tun zu haben.

Soll Delegation erfolgreich verlaufen, muss der Vorgesetzte sensibel und sorgsam zu Werke gehen. Diese Veröffentlichung gibt Ihnen vielfältige Hinweise und Denkanstöße, um Ihre Vorgehensweise bei der Delegation zu verbessern. Bei der Umsetzung unserer Empfehlungen werden Sie möglicherweise von manchen Verhaltensweisen Abschied nehmen und sie durch neue Erfolg versprechende Vorschläge ersetzen. Tritt anschließend eine von Ihnen gewollte

Situationsverbesserung ein, werden Sie selbst, Ihre Mitarbeiter und schließlich auch Ihr Unternehmen die Früchte Ihrer Bemühungen ernten.

Wegen der besseren Lesbarkeit wurde für dieses Buch die gebräuchlichere männliche Form gewählt und auf Doppelbezeichnungen (z.B. der Vorgesetzte/ die Vorgesetzte) verzichtet. Ich bitte die Damen, sich dennoch angesprochen zu fühlen.

Hans-Jürgen Kratz
www.personaltraining-kratz.de



Wie ist es um Ihr Delegationsverhalten bestellt?

Seite 9

Welche Vorbehalte gegen Delegation sollten Sie ad acta legen?

Seite 11

Mit welchen Vorbehalten Ihrer Mitarbeiter sollten Sie rechnen?

Seite 17

1. Ihre Bestandsaufnahme

Bevor Sie Veränderungen in Ihrem Arbeits- und Führungsverhalten planen, machen Sie sich zunächst bewusst, von welchem Punkt aus Sie starten (Ist-Analyse).

1.1 Test Ihres Delegationsverhaltens

Unterziehen Sie sich bitte ohne Mogelei einem kleinen Test, mit dem Sie Ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Delegation ermitteln:

1. Nehmen Sie hin und wieder Arbeit mit nach Hause, die Sie während der Arbeitszeit nicht geschafft haben?

Ja Nein

2. Wenden Sie Zeit für Routineaufgaben auf, welche eigentlich auch Ihre Mitarbeiter erledigen könnten?

Ja Nein



Was ist heute unter Delegation zu verstehen?

Seite 21

Welche Aufgaben können Sie delegieren, welche nicht?

Seite 25

Worauf sollten Sie beim Delegieren unbedingt achten?

Seite 34

2. Delegation – Inhalt und Umfang

2.1 Der Begriff „Delegation“

Der Begriff „Delegation“ geht auf das lateinische „delegare“ (= übertragen) zurück und stellt eine uralte Führungstechnik dar. Früher beschränkte sich die Delegation auf die Übertragung von Aufgaben, das heißt es wurde die fehlerfreie Ausführung von Detaillaufgaben gefordert. Die Entscheidungen oblagen jedoch der nächsthöheren Instanz, dem Vorgesetzten. Im Sinne zeitgemäßer Mitarbeiterführung kann diese Form der Delegation nicht zufriedenstellen.

Heute gehören zur Delegation

- die Übertragung von Aufgaben aus dem Funktionsbereich eines Vorgesetzten auf einen Mitarbeiter,
- die Zuweisung der für die Aufgabenerfüllung notwendigen sachlichen, finanziellen, personellen Kompetenzen (= Rechte / Befugnisse, alle zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen Handlungen

- vorzunehmen und Entscheidungen selbstständig zu fällen) und
- die Verantwortung für die Durchführung der Aufgabe (Bereitschaft des Mitarbeiters, über Erfolg und Misserfolg Rechenschaft abzulegen).

Ein Beispiel:

Meister Krüger leitet eine Reparaturabteilung. Die Reparaturabteilung hat die **Aufgabe**, Reparaturen in der Produktion auf ein Minimum zu begrenzen und bei niedrigen Kosten durchzuführen, wobei ein möglichst reibungsloser Produktionsablauf zu gewährleisten ist. Meister Krüger wurden zur Erledigung dieser Aufgabe **Kompetenzen** zugestanden:

- Krüger hat das Recht, Material und Ersatzteile vom Lager anzufordern.
- Krüger hat zu entscheiden, wann vorbeugende Instandsetzung vorzusehen ist, ob Maschinen und Anlagen zu reparieren sind, generalüberholt werden müssen oder durch neue zu ersetzen sind.
- Krüger kann seine Mitarbeiter seinen Vorstellungen entsprechend einsetzen.

Meister Krüger trägt für seine Entscheidungen die **Verantwortung**. Er wird hierfür auch zur Rechenschaft gezogen.

Wären in diesem Beispiel nur die Aufgaben an Meis-

ter Krüger delegiert worden, müsste er bei jeder Entscheidung den Produktionsleiter ansprechen. Dieser hätte zu entscheiden und die Verantwortung zu übernehmen. Möglicherweise müsste der Produktionsleiter für viele Entscheidungen und Handlungsergebnisse „den Kopf hinhalten“, die er wegen mangelnder Zeit nicht genau prüfen, einordnen und bewerten kann und für die ihm ein ähnlich hohes Maß an Sachkompetenz wie bei Meister Krüger fehlt.

Ihre Mitarbeiter tragen die Verantwortung für ihre Zuständigkeitsbereiche. Dennoch bleiben Sie Garant der Arbeitsausführung gegenüber der nächsthöheren Leitungsebene. Sie tragen letztlich die Verantwortung für eine termin- und kostengerechte, qualitativ und quantitativ den Anforderungen entsprechende Aufgabenausführung. Delegation von Verantwortung bedeutet die Verteilung von Verantwortung auf Mitarbeiter und Vorgesetzte. Übertragen Sie Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen auf Ihre Mitarbeiter, dann bleibt Ihnen für diese die Führungsverantwortung, während den Mitarbeitern die Handlungsverantwortung zukommt.

Führungsverantwortung bedeutet: Sie stehen für Ihre Vorgesetztenpflichten ein. Sie dürfen nicht für alles zur Verantwortung gezogen werden, was in Ihrem Zuständigkeitsbereich geschieht. Für Fehler Ihrer Mitarbeiter werden Sie nur dann zur Rechen-

schaft gezogen, wenn Sie Ihrer nicht delegierbaren Führungsverantwortung nicht nachgekommen sind. Dazu gehört

- den Mitarbeiter mit der notwendigen Sorgfalt auszusuchen oder – falls Sie keinen Einfluss auf die Auswahl hatten – darauf hinzuweisen, dass die Stelle nicht richtig besetzt ist,
- den Mitarbeiter richtig einzuführen und ausreichend zu informieren,
- exakte Stichproben- und Erfolgskontrollen auszuüben,
- den Mitarbeiter in seinem Verhalten wie in seiner Leistung durch konstruktive Kritik zu korrigieren bzw. durch Anerkennung zu bestätigen,
- die gesetzten Grenzen gegenüber Ihrem Mitarbeiter zu beachten (Verbot des „Durchregierens“: Ebensowenig wie Sie daran denken, in die Arbeit eines Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberaters einzugreifen, dürfen Sie in den Bereich Ihres Mitarbeiters hineinregieren. Mit dem Verbot des Durchregierens wird der Mitarbeiter vor Eingriffen des Vorgesetzten in seinen Aufgabenbereich geschützt. Was delegiert wurde, gehört nicht mehr zu den Fachaufgaben des Vorgesetzten!).

Hat ein Vorgesetzter diese Regeln nicht beachtet, ist er für Fehler seiner Mitarbeiter verantwortlich.

Handlungsverantwortung bedeutet: Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die ordnungsgemäße Erledigung der ihm übertragenen Aufgaben. Er muss selbst für all das einstehen, was er im delegierten Bereich tut (z.B. richtige/falsche Entscheidungen) oder nicht tut (z.B. Fristversäumnis, Nichtwahrnehmung eines Termins). Er ist also stets für Erfolge oder Misserfolge in seinem Handlungsbereich verantwortlich zu machen. Das bedeutet im Extremfall auch, dass er seinen Stuhl räumt. Demgegenüber ist der Vorgesetzte nur dann in Verantwortung zu nehmen, wenn er nicht seiner Führungsverantwortung dem Mitarbeiter gegenüber nachgekommen ist.

2.2 Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben

Von der Notwendigkeit einer verstärkten Delegation überzeugt, könnten Sie sich im Extremfall von dem Vorsatz leiten lassen, nun alles zu delegieren. Nach einiger Zeit würden Sie nicht mehr tagtäglich mit einem Wust von Papieren eingedeckt und Sie könnten es endlich schaffen, bis zur Holzplatte Ihres Schreibtischs vorzudringen. Dies wäre allerdings ein untaugliches Vorhaben: Erfahrungsgemäß entziehen Mitarbeiter „Allesdelegierern“ bald ihre Loyalität.

Deshalb werden Sie vor dem Delegieren Überlegungen anstellen, welche Aufgaben mit den zugehörigen Kompetenzen und Verantwortung Sie sinnvollerweise an Mitarbeiter übertragen können und welchen Aufgaben Sie sich selbst widmen müssen.

In der folgenden Übung entscheiden Sie, wann eine Delegation möglich ist bzw. nicht in Betracht kommt:

	delegier-bar	nicht delegier-bar
1. Richtige Ausführung der übertragenen Aufgaben		
2. Versorgen der Mitarbeiter mit für den Arbeitsbereich wichtigen Informationen		
3. Kontrolle der Entscheidungen der Mitarbeiter		
4. Treffen von üblichen Entscheidungen im Arbeitsbereich des Mitarbeiters		
5. Einweisen neuer Mitarbeiter in den künftigen Tätigkeitsbereich		
6. Periodische Mitarbeiterbeurteilungen abgeben		
7. Bestimmen der Art der Arbeitsausführung		
8. Vermeiden von Überschneidungen in den Verantwortungsberichen einzelner Mitarbeiter		