



Effektives Delegieren



Delegieren, aber richtig

Es gibt kaum eine Arbeitstechnik, mit der Sie persönlich mehr Zeit sparen und gleichzeitig Ihre Mitarbeiter besser motivieren können, als die Delegation.

Delegieren heißt nicht, unliebsame Arbeiten abschieben, sondern Mitarbeiter systematisch fordern und entwickeln sowie gleichzeitig den Kopf frei bekommen für neue Aufgaben.

Übrigens klammert sich derjenige an „alte“ Routineaufgaben, der Angst vor Neuem hat und derjenige, der glaubt, sich unentbehrlich machen zu müssen. Aber gerade dadurch, daß er sich nicht von Bestehendem lösen kann, wird er entbehrlich.

Wir brauchen eine qualitative Rationalisierung. Zeit auf einer Ebene muß freigesetzt werden und der dadurch entstehende Spielraum muß mit neuen Aufgaben von „oben“ gefüllt werden. Einerseits entwickeln Sie so Ihre Mitarbeiter, verhelfen ihnen zu einer höheren Qualifizierung. Andererseits werden dadurch die Zeiten dort freigesetzt, wo sie am teuersten sind und wo sie am dringendsten gebraucht werden.

Delegation gehört natürlich in den Bereich Führung.
Hier wollen wir sie arbeitstechnisch unter drei Aspekten sehen:

1. Grundsätze des Delegierens
2. Methode des Delegierens
3. Umfang des Delegierens

Grundsätze des Delegierens

Das sollten Sie beim Delegieren beachten:

- Delegieren Sie so frühzeitig wie möglich!
Nicht erst „fünf vor zwölf“, wenn ein Engpaß da ist.
- Der Mitarbeiter, dem Sie etwas delegieren wollen,
muß entweder freie Kapazitäten haben
oder Sie müssen ihm sagen, was er zurückstellen soll.
- Delegieren ist auch ein Führungsinstrument. Damit können Sie gezielt
jüngere und schwächere Mitarbeiter fordern und fördern.
- Ist der Mitarbeiter auch bereit, die zu delegierende Aufgabe zu übernehmen?
- Delegieren Sie nie aus „Sicherheitsgründen“ dieselbe Aufgabe
an zwei oder mehrere Mitarbeiter.
- Sagen Sie dem Mitarbeiter, ob es sich um eine einmalige Delegation oder
um eine Delegation auf Dauer handelt.
- Weisen Sie den Mitarbeitern nach den 6 W's ein.
(wer, was, wie, wo, wann, warum)
- Denken Sie daran: Der Mitarbeiter kann nur das tun, was Sie ihm
sagen, nicht aber, was Sie sich dabei gedacht haben.
- Übertragen Sie auch die zur Ausführung notwendigen
Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.
- Sagen Sie dem Mitarbeiter deutlich,
daß er die Ausführungsverantwortung trägt.
- Schalten Sie sich nicht ohne zwingenden Grund in die Ausführung
der delegierten Arbeit ein.
- Lassen Sie den Mitarbeiter wissen,
daß Sie ihn bei Schwierigkeiten mit Rat und Tat unterstützen.



- Kontrollieren Sie den Erfolg der Ausführung und informieren Sie ihn über Ihr Kontrollergebnis unverzüglich.
- Anerkennen Sie seinen Erfolg und kritisieren Sie Mißerfolge konstruktiv.

Methoden des Delegierens

Sehr viel Zeit geht verloren und sehr viel unnötiger Ärger entsteht durch unvollkommenes Anweisen von Mitarbeitern. „Kümmern Sie sich darum und sagen Sie mir bei Gelegenheit Bescheid.“ Diese und ähnliche Anweisungen sind ein Quell von Mißverständnissen und dem daraus folgenden Ärger.

Wenn Sie beim Delegieren die folgenden sechs W's beachten, geben Sie dem betreffenden Mitarbeiter alle notwendigen Informationen, damit er eine neue Arbeit erfolgreich bewältigen kann.

- | | | |
|--------------|---|-----------------------------------|
| wer: | ■ | Wer muß etwas tun? |
| | ■ | Wer muß helfen? |
| was: | ■ | Was muß getan werden? |
| | ■ | Welche Einzelarbeiten? |
| | ■ | Welche Ergebnisse? |
| | ■ | Welche Kompromisse? |
| | ■ | Welche Schwierigkeiten? |
| wie: | ■ | Wie vorgehen? |
| | ■ | Mit welchen Hilfsmitteln? |
| | ■ | Nach welchen Richtlinien? |
| | ■ | Welche Kosten? |
| wann: | ■ | Wann beginnen? |
| | ■ | Wann beenden? |
| | ■ | Welche Zwischentermine? |
| wo: | ■ | Wo muß es getan werden? |
| | ■ | Aus welchem Grund? |
| | ■ | Wohin ist das Ergebnis zu melden? |

- warum:
- Zu welchem Zweck?
 - Mit welchen Konsequenzen?

Wie delegiert man Aufgaben?

Delegieren ist mehr als nur eine Aufgabe übertragen oder eine Anweisung geben. Vier Bereiche sollten Sie bei der Delegation beachten:

Zuständigkeitsdelegation

Klären Sie die Zuständigkeit nach Inhalt, Umfang und Form eindeutig. Übertragen Sie vor allem das „Wie“ der Erledigung völlig an den Mitarbeiter. So geben Sie ihm Selbständigkeit in der Durchführung.

Verantwortungsdelegation

Anerkennen Sie den Mitarbeiter als selbst- und mitverantwortliche Person und motivieren Sie ihn damit zur optimalen Leistung.

Entscheidungsdelegation

Geben Sie dem Mitarbeiter vollständige und begründete Informationen und überlassen Sie ihm alle Durchführungsentscheidungen.

Weisungsdelegation

Übertragen Sie das volle Weisungsrecht innerhalb des delegierten Kompetenzbereichs dem beauftragten Mitarbeiter. So gewinnt er Autorität im Handeln.

