



Unternehmensführung und Management

▷ Management

Stefanie Rathmann

Richtig delegieren als Fach- und Führungskraft

Erfolgreich sein durch Abgeben-Können

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Stefanie Rathmann

Richtig delegieren als Fach- und Führungskraft

Erfolgreich sein durch Abgeben-Können



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: Januar 2013

Copyright © 2013 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeines	1
1.1	Delegation – schön wäre es schon, doch meist fehlt mir die Zeit.	1
1.2	Was kann, darf und sollte man delegieren?	2
1.3	Von Kompetenz und Befugnissen.	3
1.4	Erfolgsfaktoren der Delegation.	5
1.5	Mögliche Vorteile von Delegation.	7
1.6	Mögliche Nachteile von Delegation.	7
1.7	Delegierbare Aufgaben	8
2	Wie strukturiere ich meine Aufgabenrichtig?	10
2.1	Das Eisenhower-Prinzip	10
2.2	Priorisierung der Aufgaben.	11
2.3	Was sind Zeitfresser?	12
2.3.1	Vom Umgang mit Zeitfressern	12
2.4	Zeit für Wesentliches.	13
2.5	Auswirkungen der Aufgaben-Priorisierung.	14
3	Arbeitsaufträge erfolgreich vergeben	15
3.1	Stärken und Eignung des Mitarbeiters	17
3.2	An wen darf ich überhaupt delegieren?	18
3.3	Zielformulierung und Vorgehensweise.	19
4	Arbeitsaufträge vergeben	20
4.1	Gute Gründe für die Delegation:	21
4.2	Was darf auf keinen Fall delegiert werden?	21
4.3	Fazit.	22
5	Was hält mich eigentlich davon ab, zu delegieren?	23
5.1	Eigene Delegationsbremsen	23
5.2	Widerstände bei Mitarbeitern.	24
6	Formulare und Checklisten	26
6.1	Zeitdiebe finden	26
6.2	Zeitprotokoll	27
6.3	Aufgabenübersicht	28

6.4	Aufgaben, die ich delegieren möchte.	29
6.5	Kompetenzliste der Mitarbeiter.	30
6.6	Wer ist der geeignete Mitarbeiter?	30
6.7	Maßnahmenplan.	31
6.8	Hilfsmittel.	32
6.9	Das Delegationsgespräch.	33
6.10	Regeln erfolgreicher Delegation.	34
6.11	Checkliste für die erfolgreiche Delegation.	35
6.12	Test.	36
7	Literaturliste.	37

1 Allgemeines

1.1 Delegation – schön wäre es schon, doch meist fehlt mir die Zeit

Wer von Ihnen kennt das nicht im beruflichen Alltag – die Belastung mit all den operativen Tätigkeiten, die viel Zeit beanspruchen und von anderen manchmal besser und effektiver erledigt werden könnten! Gern hätten Sie mehr Freiraum, schaffen es aber nicht, sich mit dem Mitarbeiter¹ zu treffen und die Aufgaben zu delegieren. Erklärungen dauern Ihnen zu lange, dann erledigen Sie es lieber selbst schnell.

Bildlich können Sie sich das so vorstellen: Sie als Fach- und Führungskraft sind der Marionettenspieler und halten die Fäden in der Hand. Sie dirigieren, in welche Richtung und mit welcher Geschwindigkeit sich die Marionette, die bildlich für Ihre Mitarbeiter steht, bewegt. Dabei ist es wichtig, dass Sie den Überblick behalten und das Ziel kennen und dementsprechend nach unten weitergeben.

Damit Sie als „Marionettenspieler“ mehr Zeit für Ihre eigentlichen Aufgaben haben, die strategischen Aufgaben, haben wir für Sie diese Fachbroschüre erstellt.

*„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss
genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen
Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um
ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“*

Theodore Roosevelt, Präsident d. USA (1901-09)

1 Der besseren Lesbarkeit wegen wird hier die männliche Form aufgegriffen und auf die weibliche verzichtet. Wird vom „Mitarbeiter“ gesprochen, so sind Mitarbeiterinnen selbstverständlich mit eingeschlossen.

1.2 Was kann, darf und sollte man delegieren?

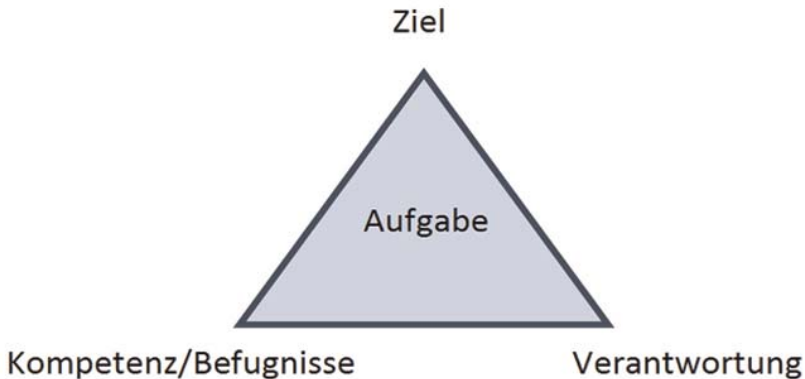
Delegieren heißt, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an andere zu übertragen und dabei das Ziel des Ganzen zu vermitteln.

Einerseits soll Ihr Mitarbeiter wissen, *wofür* er diese Aufgabe übernimmt und damit Ziel und Nutzen kennen.

Sie als Führungskraft sollten andererseits wissen, dass erfolgreiche Delegation folgende vier grundlegenden Punkte beherzigt:

Es braucht

1. eine eindeutig definierte Aufgabe mit einer Aussage zur Priorität, dem zu erwartenden Zeitaufwand und der zur Verfügung stehenden Mittel.
2. ein eindeutig definiertes Ziel sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht bzw. ein Ergebnis, das erreicht werden soll
3. eindeutig definierte Befugnisse oder Kompetenzen
4. die Fähigkeit, loslassen zu können und damit eindeutige Aufgabenübertragung ohne Einschränkung



Erst wenn Ihr Mitarbeiter diese drei Eckpunkte übertragen bekommt, kann er die Aufgabe übernehmen.

Sie schließen mit Ihrem Mitarbeiter dann ein ‚commitment‘. Manchmal fällt das schwer, weil die eigenen Kontrollbedürfnisse als Führungskraft diesem entgegenstehen.

Die beste Form von Delegation ist, sich in manchen Bereichen selbst überflüssig zu machen und dadurch Ressourcen zu schaffen für strategische Aufgaben. Das ist schließlich, speziell als Führungskraft, Ihre Hauptaufgabe und nicht das operative Geschäft, auch wenn Ihnen das viel Zeit abverlangt. Dies ist aber auch nicht zu unterschätzen für die Fachkräfte unter Ihnen.

Betrachten wir einmal einen Ihrer Mitarbeiter:

Er ist bisher motiviert und arbeitet engagiert mit, Sie sind also mit seinen Leistungen zufrieden.

Übertragen Sie ihm eine zusätzliche Aufgabe, so ist dies für Ihren Mitarbeiter auch eine Chance –

- zum einen um Neues zu lernen oder eben
- um den Unternehmensalltag aktiv mitzugestalten.

1.3 Von Kompetenz und Befugnissen

Unter *Kompetenz* werden in der Psychologie allgemein die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen verstanden. In Organisationen definiert man Kompetenzen als die mit einer bestimmten Stelle verbundenen Berechtigungen und Pflichten, oft auch *Befugnisse* genannt.

Werden also Aufgaben an einen Mitarbeiter delegiert, so muss es ihm möglich sein, alle Entscheidungen treffen zu können und Handlungen zu vollziehen, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe erforderlich sind. Delegiert werden müssen somit auch die entsprechenden Kompetenzen.

Hier wird zwischen der formalen und der persönlichen Kompetenz unterschieden.

Formale Kompetenz <ul style="list-style-type: none">• Entscheidungskompetenz• Anordnungskompetenz• Verfügungskompetenz• Informationskompetenz	Persönliche Kompetenz <ul style="list-style-type: none">• Hat der Mitarbeiter die entsprechende Fachkompetenz oder ist diese noch aufzubauen?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sie als Führungskraft sollten sich vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter folgende Fragen beantworten:

- Mit welchen Kompetenzen möchte ich meinen Mitarbeiter ausstatten?
- Hat er persönlich die entsprechende Fachkompetenz?
Also kann mein Mitarbeiter Wissen transferieren, Fakten aufeinander beziehen und sachgerecht entscheiden?

Denken Sie dabei auch an den Faktor Zeit:

- Hat er davon ausreichend zur Verfügung?
- Hat er die entsprechende Kapazität, um diese Aufgabe zu übernehmen?

Sie tragen als Fach- und Führungskraft Handlungsverantwortung, die sich aus Ihrer Fachaufgabe und den damit verbundenen Kompetenzen ergibt.

Darüber hinaus tragen Sie die Führungsverantwortung, sozusagen als Verantwortung für das Ganze. Diese ergibt sich aus Ihren Führungsaufgaben.

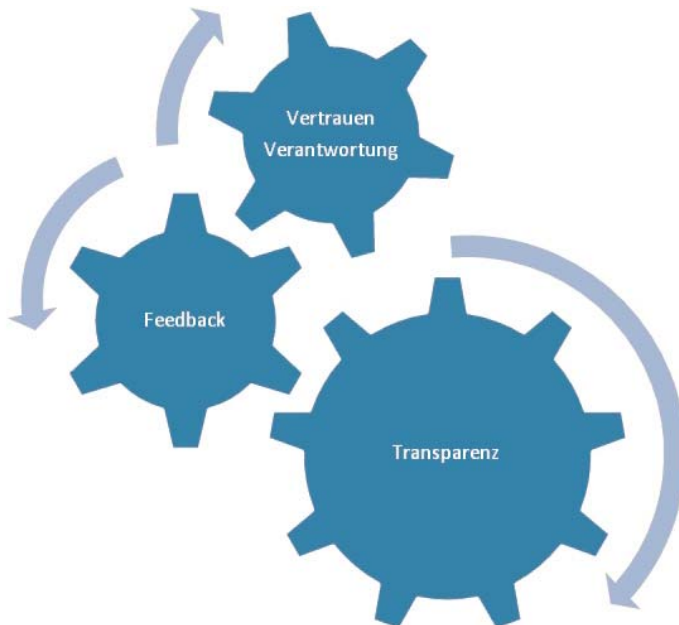
Sie können daher für Fehler Ihres Mitarbeiters verantwortlich gemacht werden, wenn Sie Ihre Führungsverantwortung nicht erfolgreich wahrnehmen.

Um erfolgreich zu delegieren,

- delegieren Sie nur Aufgaben an solche Mitarbeiter, die auch die nötigen Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung mitbringen
- treffen Sie geeignete Zielvereinbarungen und setzen geeignete Informations- und Kontrollverfahren ein.

1.4 Erfolgsfaktoren der Delegation

Ganz klar bedeutet Delegation weder die reine Aufgabenweiterleitung noch endet sie mit der Erledigung der Aufgabe. Es gehört viel mehr dazu:



Die Autorin



STEFANIE RATHMANN, hat Betriebswirtschaft studiert. Nach ihrer Tätigkeit als Leiterin einer Sprachschule arbeitete sie viele Jahre als Referentin für Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen und leitete u.a. die Projekte „Familienfreundliches Unternehmen“ und „Demographischer Wandel“. Neben dieser Tätigkeit ist sie seit 2003 freiberufliche Dozentin und Trainerin bei verschiedenen Bildungseinrichtungen. Sie hat sich spezialisiert auf Beratung und Training in Themen der Personal- und Organisationsentwicklung, arbeitet als Systemischer Coach und Mediatorin. Ihre Schwerpunktthemen sind Führung, Kommunikation und Konflikte.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag DASHÖFER zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personalwesen**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Unternehmensführung / Management**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung / Non-Profit Bereich**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0

Fax: 0 40/41 33 21-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

19,80 € zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-036-0