



Reinhold Haller

Delegieren

HAUFE.

Downloads online unter: www.haufe.de/arbeitshilfen

Exklusiv und kostenlos
für Buchkäufer!



Und so geht's:

- ➡ Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- ➡ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



Buchcode:

TGA-HL12

Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

Delegieren

Dr. Reinhold Haller

HAUFE.

Inhalt

Was Sie durch Delegieren gewinnen	5
▪ Testen Sie Ihr Delegationsverhalten	6
▪ Freiräume schaffen für wichtige Führungsaufgaben	10
▪ Gemeinsam bessere Ergebnisse erzielen	18
Richtig delegieren von Anfang an	23
▪ Welche Aufgaben sind delegierbar?	24
▪ Welche Mitarbeiter sind für die Delegation geeignet?	29
▪ Aufgaben smart delegieren	39
▪ Ein Delegationsgespräch führen	46
▪ Verbindlichkeit schaffen	54
Nachhaltigkeit schaffen	59
▪ Als Auftraggeber den Überblick behalten	60
▪ Vertrauen oder kontrollieren?	65
▪ Berichte als idealer Kontrollmechanismus	68
▪ Rückdelegation vermeiden	73

Mitarbeiter fördern und fordern	83
▪ Was Mitarbeiter erwarten	84
▪ Mitarbeiter durch gezielte Delegation entwickeln	87
▪ Wie Sie mit Delegation motivieren	96
▪ Mitarbeiter coachen	100
Delegationspraxis optimieren	105
▪ Aktiv delegieren will gelernt sein	106
▪ Analysieren Sie Ihre Situation	107
▪ Setzen Sie die richtigen Prioritäten	119
▪ Stichwortverzeichnis	124

Vorwort

Von jeder Führungskraft wird erwartet, dass sie effizient delegiert. Denn nur so kann sie ihren eigentlichen Aufgaben nachkommen, vor allem der Planung und der Mitarbeiterführung.

Doch die Realität sieht anders aus. Viele Führungskräfte mischen sich zu stark ins operative Geschäft ein oder halten an Aufgaben fest, die ihre Mitarbeiter genauso gut erledigen könnten. So unterschiedlich die Gründe dafür sind, der Effekt ist immer derselbe: Wer zu wenig delegiert, bezahlt mit Überstunden, Stress und Überlastung. Umgekehrt gilt: Wenn Mitarbeiter keine herausfordernden Aufgaben erhalten, werden sie immer unselbständiger. Was die Führungskraft wiederum daran hindert, Verantwortung abzugeben. Ein Teufelskreis.

Dieser TaschenGuide hilft Ihnen, Ihr Delegationsverhalten Schritt für Schritt zu optimieren. Sie lernen, wo die Vorteile dieses Führungsinstruments liegen und wie Sie es richtig einsetzen. Sie erfahren, wie Sie Ihre Mitarbeiter richtig einschätzen und eine Delegation von Anfang an zielgerichtet durchführen, ohne in die Falle der Rückdelegation zu tappen.

Wenn Sie die Kunst des Delegierens beherrschen, können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und gezielt weiterentwickeln – und werden als Führungskraft noch erfolgreicher sein.

Dr. Reinhold Haller

Was Sie durch Delegieren gewinnen

Als Führungskraft stehen Sie immer wieder vor neuen Herausforderungen. Viele davon können Sie nur zusammen mit Ihren Mitarbeitern bewältigen. Im Führungsalltag bedeutet dies konkret: Sie müssen die entsprechenden Aufgaben verteilen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- was es heißt, Führung zu übernehmen und was das Delegation als Führungsinstrument bedeutet,
- warum regelmäßiges Delegieren für Ihren Erfolg so wichtig ist und
- warum auch Ihre Mitarbeiter davon profitieren.

Testen Sie Ihr Delegationsverhalten

Der britische Organisationssoziologe C. N. Parkinson erkannte: „Das grundlegende Geheimnis der Kunst des Managens besteht im Delegieren.“ Wie steht es mit dieser Kunst bei Ihnen? Mit dem folgenden Test können Sie prüfen, ob Sie dieses Instrument in Ihrem Berufsalltag ausreichend nutzen. Kreuzen Sie an, in welchem Maße die Aussagen auf Sie zutreffen. Die Skala reicht von 1 („trifft nicht zu“ bzw. „trifft nie zu“) bis 6 („trifft voll zu“ bzw. „trifft immer zu“).

Wie gut delegieren Sie?		1	2	3	4	5	6
1.	Ich habe einen hohen Qualitätsanspruch und erledige wichtige Aufgaben deshalb lieber selbst.						
2.	Meine Aufgabenliste ist voll mit gleichzeitig oder kurzfristig zu erledigenden Aufgaben.						
3.	Wenn ich Aufgaben delegiere, erwarte ich, dass sie genau so erledigt werden, wie ich sie selbst ausgeführt hätte.						
4.	Ich arbeite mehr als 8-9 Stunden täglich.						
5.	Delegieren lohnt nicht: Bis ich die Aufgabe, Ziele und Hintergründe ausreichend erklärt habe, habe ich sie längst selbst erledigt.						

	Wie gut delegieren Sie?	1	2	3	4	5	6
6.	Mir fehlt die Zeit, mich um mein Team oder um schwächere Mitarbeiter zu kümmern.						
7.	Ich verliere vor lauter (Einzel-) Aufgaben den Überblick über die Prioritäten.						
8.	Ich unternehme Dienstreisen, die meine Mitarbeiter auch für mich machen könnten.						
9.	Was in meinem Verantwortungsbereich passiert, muss ich auch im Detail kennen.						
10.	Ich bin seit einiger Zeit überarbeitet, weil ich zu viele Baustellen habe.						
11.	Meine Mitarbeiter wünschen sich höherwertige Aufgaben und mehr Anerkennung.						
12.	Wenn ich meinen Mitarbeitern eine Aufgabe delegiere, stehen sie eine Stunde später in meinem Büro und fragen um Hilfe.						
13.	Durch die Aufgabenfülle und den Zeitdruck verliere ich die wichtigen Ziele aus dem Blick.						

Wie gut delegieren Sie?		1	2	3	4	5	6
14.	Ich nehme mir Arbeit mit nach Hause und arbeite am Wochenende oder im Urlaub an beruflichen Themen oder Projekten.						
15.	Meine Anerkennung als Führungskraft geht darauf zurück, dass ich fachlich der Beste in meinem Team bin.						
16.	Ich nehme an Besprechungen teil, deren Inhalte aus kleinteiligen, operativen Themen bestehen, die mich nur indirekt betreffen.						
Summe der Punkte							

Auswertung

76–96 Punkte: Womöglich sind Sie bereits deutlich überlastet. Sie sollten nicht nur dringend Ihr Delegationsverhalten ändern, sondern auch Ihre Einstellung zum Delegieren prüfen. Klären Sie, was Sie am Delegieren hindert.

56–75 Punkte: Sie können Ihr Delegationsverhalten noch deutlich optimieren. Womöglich nutzen Sie Delegation noch zu unregelmäßig oder unsystematisch.

36–55 Punkte: Zwar delegieren Sie schon recht gut. Sie könnten aber ökonomischer (effizienter) arbeiten und Ihre Mitarbeiter mehr beteiligen. Dies schafft mehr Selbstbestäti-

gung, Selbstvertrauen und Zielorientierung bei Ihren Mitarbeitern.

16–35 Punkte: Sie können gut delegieren. Verleihen oder verschenken Sie diesen Ratgeber an bedürftigere Kollegen, Vorgesetzte oder Freunde.

Neben diesen quantitativen Aussagen geben Ihnen einzelne Antworten Hinweise auf Ihre Einstellung:

- Sie stimmen den Fragen 1, 3, 5, 9 und 15 überwiegend zu: Ihr Verständnis von Delegation beruht auf Vorurteilen oder Missverständnissen. Dazu sollten Sie wissen, dass Delegation Ihre Führungskompetenz stärkt. Wie, erfahren Sie weiter unten in diesem Kapitel.
- Wenn Sie den Fragen 1, 5, 8, 12, 16 überwiegend zugestimmt haben, deutet dies darauf hin, dass Sie zu wenig Vertrauen in Ihre Mitarbeiter haben. Prüfen Sie, ob dies durch bessere Delegation und differenzierte Kontrolle änderbar ist. Dazu mehr insbesondere im zweiten und dritten Abschnitt dieses Buchs.
- Wenn Sie den Fragen 3, 5, 6, 11 und 15 überwiegend zugestimmt haben, nutzen Sie Delegation nicht ausreichend als Führungsinstrument. Lesen Sie dazu den vierten Abschnitt „Mitarbeiter fordern und fördern“.

Im Folgenden erfahren Sie zunächst, worin genau Ihre Vorteile liegen, richtig, umfassend und motivierend zu delegieren.

Freiräume schaffen für wichtige Führungsaufgaben

Der amerikanische Topmanager J. Stack hat einmal gesagt: „Mit jedem Paar Hände, das dir Arbeit abnimmt, bekommst du einen freieren Kopf.“ Den freien Kopf brauchen Sie als Führungskraft, um die vielzähligen Anforderungen zu meistern, die an Sie herangetragen werden. Egal, ob Sie nur fachlich oder auch disziplinarisch führen, ob Sie als Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Projekt- oder Teamleiter tätig sind. Doch Arbeit wie selbstverständlich an Mitarbeiter abzugeben – am besten durch systematisches Delegieren – ist nach der Erfahrung vieler Führungskräfte gar nicht so einfach.

Beispiel: Schnell losgelegt!



Abteilungsleiter Müller ist für die Finanzbuchhaltung eines mittelständischen Betriebes verantwortlich. Auf einem Meeting der verantwortlichen Führungskräfte fragt der Geschäftsführer nach der Entwicklung der Umsatzzahlen in einem speziellen Geschäftsbereich für den Zeitraum der letzten fünf Jahre. Der pflichtbewusste Herr Müller ist bestrebt, zeitnahe und exakte Auskünfte zu geben. Also verspricht er dem Geschäftsführer die Zahlen für den gleichen Nachmittag. Sofort nach der Besprechung ruft er die Daten ab und analysiert sie. Alles andere lässt er erst mal liegen.

Alles Chefsache?

Hätte Herr Müller so aktionistisch handeln müssen? Es hätte auch gereicht, wenn er dem Geschäftsführer versprochen hätte, die gewünschten Daten bis zum nächsten Vormittag durch seinen Mitarbeiter, Herrn Schulze, liefern zu lassen.

Schließlich ist die Zusammenstellung finanztechnischer Zahlen keine Aufgabe, die man zur Chefsache machen muss. Doch viele Führungskräfte machen genau diesen Fehler: Sie übernehmen zu viele operative Aufgaben.

Sie sollten keine Aufgaben übernehmen, die genauso gut bei Ihren Mitarbeitern liegen können. Wenn Sie das regelmäßig tun, arbeiten Sie am Ende für Ihre Mitarbeiter anstatt umgekehrt.

Ein Symptom dafür ist auch, dass diese Führungskräfte kaum Zeit finden, sich um ihre eigene Entwicklung zu kümmern. Wer aber seine eigene Weiterbildung vernachlässigt, den Austausch mit Kollegen oder den Kontakt in Netzwerken, der vernachlässigt langfristig seine Qualifikation und damit seine Laufbahn oder Karriere. Sich hierfür keine Zeit zu nehmen, kann sich letztlich keine Führungskraft leisten.

Die Alternative: Führung übernehmen durch Delegation

Grundsätzlich sollten Sie sich als Führungskraft entscheiden, ob Sie Ihre Rolle eher als Gärtner oder als Landschaftsarchitekt sehen wollen: Wollen Sie gestalten oder wollen Sie ein ausführendes Organ sein?

Noch vor einigen Jahrzehnten war die klassische Führungskraft der fachlich Erfahrenste, der mit geübter Routine und erworbenem Vertrauen die korrekte Umsetzung der Arbeiten veranlasste. Heute genügt dies nicht mehr. Zum modernen Führungsverständnis passt eher die Rolle des Landschaftsarchitekten. Als solcher müssen Sie nicht selbst in der Lage sein, einen Obstbaum zu beschneiden, eine Drainage zu