

Hartmut Laufer

## **Wirkungsvoll delegieren – Crashkurs!**

# Inhalt

## Delegieren bedeutet Geben und Nehmen

### **1 Delegation als Führungsmethode**

- 1.1 Begriffsbestimmung und geschichtlicher Hintergrund
- 1.2 Steigerung der Führungseffizienz durch Delegation
- 1.3 Warum Delegation heute wichtiger ist denn je
- 1.4 Chancen, Risiken und Grenzen der Verantwortungsdelegation
- 1.5 Motivation und Kreativität durch eigenverantwortliches Handeln

### **2 Bedingungen wirksamen Delegierens**

- 2.1 Adäquate Führungskultur des Unternehmens
- 2.2 Delegationswille und Risikobereitschaft der Führungskräfte
- 2.3 Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative der Mitarbeiter
- 2.4 Vertrauen als tragende Voraussetzung
- 2.5 Mitarbeiterbedürfnisse bei Verantwortungsübernahme

### **3 Delegation als Komponente der Zielverfolgung**

- 3.1 Prozess der Zielplanung und Zielverfolgung
- 3.2 Zielmanagement im Unternehmen
- 3.3 Überzeugende und motivierende Zielsetzung
- 3.4 Die Delegation als Aktivierungsphase
- 3.5 Konzept des Führens mit Zielvereinbarungen

### **4 Grundsätze und Techniken des Delegierens**

- 4.1 Verantwortung tragen und übertragen
- 4.2 Besondere Verantwortungsregelungen im Unternehmen
- 4.3 Delegationseignung von Aufgaben und Delegationsempfängern
- 4.4 Arten und Methoden des Delegierens
- 4.5 Ziel- und erfolgsorientierende Mitarbeitergespräche

### **5 Umgang mit Delegationsproblemen**

- 5.1 Verantwortungsablehnung durch Mitarbeiter
- 5.2 Rückdelegation und Delegationsrücknahme
- 5.3 Autoritätsprobleme durch hierarchischen Durchgriff
- 5.4 Problematik der Paralleldelegation
- 5.5 Demotivationsrisiken von Delegation nach außen

### **6 Führungsaufgaben bei der Zielverfolgung**

- 6.1 Kontrolle als unverzichtbares Steuerungsinstrument
- 6.2 Emotionale Aspekte von Kontrolle
- 6.3 Grundregeln für motivierendes Kontrollieren
- 6.4 Feedback durch die Führungskraft
- 6.5 Mitarbeitermotivation durch konstruktive Fehlerkultur

## **7 Führungsmaßnahmen bei Zielverfehlung**

7.1 Kritikgespräche bei Leistungs- oder Verhaltensmängeln

7.2 Sieben goldene Regeln für Kritikgespräche

7.3 Sorgfältige Gesprächsvorbereitung

7.4 Gesprächsstruktur und Gesprächsverhalten

7.5 Maßnahmen bei unzureichender Mängelbeseitigung

## **8 Langzeitwirkung von Verantwortungsdelegation**

### **Literaturhinweise**

### **Der Autor**

### **Stichwortverzeichnis**

## Delegieren bedeutet Geben und Nehmen

Versteht man unter dem Begriff „Delegieren“ nicht nur das reine Zuweisen von Tätigkeiten, sondern damit verbunden auch das Übertragen von Verantwortung, so setzt erfolgreiches Delegieren ein ausgewogenes Geben und Nehmen voraus. Beide Seiten, Führungskraft wie Mitarbeiter, müssen etwas investieren, um von derartigen Führungsmaßnahmen angemessen profitieren zu können:

Die Führungskraft schenkt dem Mitarbeiter ihr Vertrauen darauf, dass er die ihm übertragene Verantwortung sowie die damit verbundenen Befugnisse nicht missbraucht. Außerdem bietet sie dem Mitarbeiter Freiräume bei seiner Arbeit und eröffnet ihm durch sein eigenverantwortliches Handeln Chancen zu persönlichem Wachstum sowie vermehrten Erfolgserlebnissen und somit gesteigerter Arbeitszufriedenheit.

Der Mitarbeiter wiederum entlastet die Führungskraft durch sein selbstständiges Arbeiten und nimmt mit der Eigenverantwortung zwangsläufig vermehrte Risiken in Kauf. Außerdem wird er sich in besonderem Maß für den Arbeitserfolg einsetzen, um das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen.

Dieses gegenseitige Geben und Nehmen lässt sich auch mit dem Führungsgrundsatz des „Forderns und Förderns“ charakterisieren: Delegation fordert vom Mitarbeiter Verantwortungsbereitschaft und besonderes Engagement, ist aber gleichzeitig ein ausgezeichnetes Instrument der Personalentwicklung. Indem die Mitarbeiter allmählich in immer anspruchsvollere Aufgaben hineinwachsen, erwerben sie neue Fähigkeiten und ein gesteigertes Selbstbewusstsein beim Bewältigen schwieriger Aufgaben und Problemsituationen. Die Mitarbeiter müssen sich auf diesem Weg neuen Herausforderungen stellen und sich in neuartigen Aufgaben beweisen, wodurch ihr Qualifikationspotenzial erkennbar wird und sich darauf aufbauend gezielte Fördermaßnahmen planen lassen. Oftmals werden erst auf diese Weise wertvolle Mitarbeiterbegabungen sowie -eignungen entdeckt.

So schlüssig und einsehbar diese Zusammenhänge erscheinen mögen, tun sich Führungskräfte dennoch manchmal schwer, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu delegieren. Sie haben Bedenken, einfach mal „loszulassen“, weil sie befürchten, die Kontrolle zu verlieren. Bedenken dieser Art sind durchaus nicht unangebracht, denn Mitarbeitern bedingungslos und ohne Vorbedacht verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen, wäre ein leichtfertiges Führungshandeln. Es darf jedoch nicht dazu kommen, dass aus überzogenem Kontrollbedürfnis auf jegliche Verantwortungsdelegation und die daraus resultierenden Nutzeffekte verzichtet wird. Vielmehr erfordert verantwortungsbewusstes Delegieren stets ein sorgsames Abwägen von Chancen und Risiken – muss Delegation begründbar und angemessen sein.

Dieses Buch soll dazu beitragen, dass Sie beim Delegieren von Verantwortung zuversichtlicher werden, ohne jedoch dabei die Risiken zu ignorieren.

Es soll Ihnen bewusst machen, welche Voraussetzungen für erfolgswirksame Delegation gegeben sein müssen und welche Techniken sowie Verhaltensweisen Ihnen helfen können, diese wichtige Managementaufgabe erfolgreich wahrzunehmen. Zudem soll es Ihnen einige Anregungen geben, wie Sie mit Problemen umgehen können, die sich aus dem Delegieren möglicherweise ergeben.

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut für Managemententwicklung

und systemische Organisationsberatung GmbH

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: [institut@mentor.de](mailto:institut@mentor.de), Website: [www.mentor.de](http://www.mentor.de)

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „dem Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.