

Delegieren

P/S4

Delegieren beschreibt die gezielte Übertragung persönlicher Verantwortung auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der gemeinsamen Arbeit. Es ist etwas qualitativ anders als das langläufige "Machen Sie mal".

Delegieren hat zwei besonders wichtige Aspekte:

1. Einbindung Dritter in Verantwortung und Beteiligung dieser an Entscheidungsvorbereitungen. Dahinter steht ein demokratisches Mitarbeiterbild, das Mitarbeiter ernst nimmt und Gestaltungs- sowie Entfaltungsräume gewährt.
2. Bewusstes Delegieren, um bedeutend mehr Zeit für die eigenen Aufgaben einsetzen zu können. Vor allem für die Aufgaben, die den eigenen Fähigkeiten und der eigenen Position entsprechen. Effizientes Delegieren ist Ausdruck ausgeprägter personaler sowie sozial-kommunikativer Kompetenzen! Zugleich ist Delegieren ein wichtiges Führungsinstrument.

Grundsätzliche Probleme

Empirischen Untersuchungen zufolge erschweren folgende Alltagstrends direkt und indirekt das (richtige) Delegieren:

- Ca. 80% der Manager haben Delegieren nie richtig gelernt, haben dazu auch keine Vorbilderfahrungen. Feedback von Vorgesetzten bzgl. Delegieren gibt es so gut wie gar nicht. Das bezieht sich auf beide Richtungen: Führungskraft zu Führungskraft und Führungskraft zu Mitarbeiter.
- Ca. 60% der Führungskräfte fühlen sich zeitlich überfordert, von diesen wiederum aber nur ca. 4% fachlich überfordert. Dahinter steht vielfach mangelndes Delegieren von Aufgaben, die an andere Stelle gehören und die andere Mitarbeiter viel besser lösen sollten.
- Vielen Managern, aber auch Mitarbeitern mangelt es an klaren sowie ehrgeizigen persönlichen Zielen, deren Realisierung das Abgeben von zweitrangigen Aufgaben voraussetzt und die zu mehr bewusster Verantwortung gegenüber bedeutenden Aufgaben führen könnten.

AKTIONEN A. Zeitschätzung



Wieviel Arbeitszeit können Sie durchschnittlich pro Woche für die wichtigsten Aufgaben, die Ihrer Funktion/Position entsprechen, einsetzen? Kreuzen Sie kritisch das entsprechende Kästchen an:

ca. 100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10%

Wenn Sie weniger als 70% angekreuzt haben, dann suchen Sie zuerst einmal bei sich selbst nach Optimierungsmöglichkeiten und Möglichkeiten des klaren Delegierens!

Je wertvoller Ihre Zeit (Arbeitszeit und Freizeit) ist, desto mehr müssen Sie delegieren. Zeit lässt sich, wenn einmal verausgabt, nicht wieder herstellen.

B. Persönliche Meinung zum Delegieren

Aufgabenstellung



Sie finden insgesamt 30 verschiedene Standpunkte / Meinungen von Menschen zum Delegieren. Versuchen Sie herauszufinden, mit welchen Meinungen Sie sich am meisten oder nicht identifizieren können. Hinter den einzelnen Meinungen stehen spezifische Erfahrungen, Bereitschaften, Fähigkeiten im Umgang mit anderen und eventuellen grundsätzlichen Delegierungsproblemen. Die Meinungen können somit nicht als "richtig" oder "falsch" gewertet werden, sondern geben nur unterschiedliche Sicht- und Handlungsweisen wieder.

Vorgehen

Legen Sie bei jeder der 25 **Meinungen** (nächste Seite) Ihre Einschätzung durch Ankreuzen des entsprechenden Wertes -5 bis $+5$ nieder. Je mehr Pluswerte bei Ihnen beispielsweise vorkommen, desto mehr stimmen Sie den vorgegebenen Meinungen zu. Und umgekehrt, je mehr Minuswerte, desto weniger stimmen Sie über-ein. Gehen Sie immer von der jeweiligen Gesamtaussage aus und überlegen Sie, inwieweit Sie sich persönlich damit identifizieren.

Einschätzung

Nehmen Sie durch Ankreuzen Ihre Einschätzung vor.

| Frage Nr.: | Ablehnung | | | | | Zustimmung | | | | | |
|------------|-----------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|
| 1 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 2 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 3 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 4 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 5 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 7 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 8 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 9 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 10 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 11 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 12 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 13 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 14 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 15 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 16 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 17 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 18 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 19 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 20 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 21 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 22 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 23 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 24 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 25 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 26 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 27 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 28 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 29 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 30 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |

Standpunkte / Meinungen



1. Ich mache alles selbst viel schneller; Delegieren bringt mich da nicht weiter.
2. Bis ich die Aufgabe erklärt habe, könnte ich sie selbst schon gelöst haben. Wozu also delegieren? Außerdem heißt "gehört" noch lange nicht "begriffen".
3. Wenn schon, dann delegiere ich eigentlich nur Teilaufgaben um stets den Überblick darüber zu behalten, was läuft, und um Pannen vorzubeugen.
4. Ich kann einfach nicht delegieren, habe es auch nicht gelernt.
5. Die Mitarbeiter müssten von sich aus um verantwortungsvolle Aufgaben bemüht sein und sich entsprechend anbieten. Damit wäre die Frage nach dem Delegieren überflüssig.
6. Mir macht viel Arbeit und eine große Portion Druck Spaß. Da habe ich auch nichts zum Delegieren.
7. Ich möchte alles besonders gut erledigen und habe hierbei einen sehr hohen Anspruch. Ich kann es nicht ertragen, wenn andere es anders machen.
8. Aufgaben und Verantwortung abzugeben bedeutet für mich ein zu großes Wagnis bei der heute vielfach zu sehenden mangelnden Verantwortungsbereitschaft.
9. Warum soll unterstellten Mitarbeitern zusätzlich Verantwortlichkeit zugestanden werden, wenn diese bei auftretenden Problemen letztlich wieder auf meine eigentliche Verantwortung hinweisen?
10. Ich habe schlechte Erfahrungen mit Mitarbeitern gemacht, die Aufgaben nicht ernst nahmen oder sich aus der Verantwortung gestohlen haben. Gebranntes Kind scheut das Feuer!
11. Hätte ich mehr Mitarbeiter, dann würde ich auch mehr delegieren.
12. Ich mag mich nicht gern rechtfertigen und mag keine langen Diskussionen und Widerstände, die aber auftreten, wenn ich die Anzahl von Aufgaben anderer vergrößere.
13. Wem kann man schon vertrauen? Zu viel Einbeziehung "kann nach hinten losgehen".
14. Ich weiß nicht, wo und womit ich beim Delegieren anfangen sollte. So arbeite ich lieber mit meinen bisherigen Arbeitsgewohnheiten weiter.
15. Ich kann nicht wirklich delegieren, weil mir mein Chef zu oft in meine Aufgaben hineinredet.
16. Ich weiß nicht, wie man richtig delegiert und wie man mit den Konsequenzen umgeht.
17. Bestimmten Mitarbeitern würde ich schon zusätzliche Aufgaben übertragen, glaube aber, dass sie es zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht schaffen.
18. Wenn ich Mitarbeiter mehr belaste, bleiben evtl. ihre eigentlichen Aufgaben liegen. Da habe ich dann auch nicht viel gewonnen.
19. Beim Versagen müsste ich den Mitarbeiter vor meinem Chef bloßstellen. Und das mag ich nicht. Außerdem würde es auf mich zurückfallen.
20. Durch Delegieren gehe ich zusätzliche Risiken ein.
21. Zu viel Delegieren macht mich ersetzbar und gefährdet meinen Job.
22. Wenn ich delegiere, wendet sich mein Chef direkt an die Mitarbeiter und übergeht mich.
23. Ich möchte für meine Arbeit auch die persönliche Anerkennung erhalten und nicht noch mit Dritten teilen müssen.
24. Ich mag es nicht, wenn meine Mitarbeiter zu viel Machtbefugnis erhalten und diese dann ausnutzen.
25. Je mehr ich delegiere, desto durchsichtiger werden meine Arbeit und meine Leistungen. Das muss nicht sein.
26. Delegieren beinhaltet auch Konflikte. Bestimmte Mitarbeiter fühlen sich sicher zurückgesetzt.
27. Bestimmte Mitarbeiter verlangen bei der Übertragung neuer bzw. anderer Aufgaben detaillierte schriftliche und mündliche Arbeitsanweisungen. Und dazu möchte ich mich gar nicht erst zwingen lassen.
28. Mein Chef ist recht pedantisch. Da ist es besser, wenn ich die Aufgaben persönlich erledige.
29. Delegieren – das ist eine Vertrauens- und Erfahrungssache und sollte sich auf die im Unternehmen älteren Mitarbeiter beziehen.
30. Wenn ich delegiere, verliere ich die Kontrolle. Und das wäre fatal.

Auswertung der Einschätzung



| Frage Nr.: | Ablehnung | | | | | Zustimmung | | | | | |
|------------|-----------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|
| 1 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 2 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 3 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 4 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 5 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 6 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 7 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 8 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 9 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 10 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 11 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 12 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 13 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 14 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 15 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 16 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 17 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 18 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 19 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 20 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 21 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 22 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 23 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 24 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 25 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 26 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 27 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 28 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 29 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| 30 | -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |

Wenn Sie alle 30 Standpunkte / Meinungen auf dem Antwortblatt bewertet haben, dann verbinden Sie jetzt die einzelnen Punktwerte. Sie sehen jetzt auf einen Blick, wo und wie oft Sie über den "0"-Punkt hinaus in die Bewertungsfelder +1 bis +5 gegangen sind. Beachten Sie bei der Auswertung dieses Selbstchecks, dass die eigenen Erfahrungen und Bereitschaften, zu Delegieren um so geringer ist, je weiter Sie sich über die "0" hinaus auf der rechten Seite des Antwortbogens befinden! Addieren Sie alle Ihre Kreuze zwischen +1 und +5. Mehr als 8 Kreuze zeigen, dass die Delegierungsbereitschaft zur Zeit eher eingeschränkt ist.

Da sollten Sie auf jeden Fall etwas unternehmen! Wenn Sie zukünftig diese Teil-kompetenz verbessern wollen, dann sollten Sie beginnen, Ihre Einstellungen bei den größten Abweichungen nach recht zu überprüfen.

Suchen Sie das Gespräch mit einer Ihnen besonders vertrauten Person, von der Sie annehmen, dass diese effizienter und offensiver als Sie delegiert bzw. delegieren würde. Überlegen Sie mit dieser Person zusammen, was Sie ändern bzw. tun müssten, um von der rechten Seite zur linken des Antwortbogens zu kommen, also Ihre produktive Auseinandersetzung mit Delegierungshemmnissen deutlich zu erhöhen.

C. Vorteile des Delegierens für mich (direkte und im übertragenen Sinne)



Markieren Sie am Rand alle "1"- und "2"-Punktwerte. Überlegen Sie, ob Sie bei diesen für Sie besonders wichtigen Vorteile schon bewusst und viel delegieren und wie zufrieden Sie damit sein können.

Überlegen Sie ferner – am besten in einem Erfahrungsaustausch mit (einem) Dritten, wie Sie noch besser delegieren können. Orientieren Sie sich ruhig daran, dass sehr gute Führungskräfte 30 - 40 % ihrer Zeit darauf verwenden, Aufgaben verständlich zu delegieren, Mitarbeiter zur Übernahme und Bearbeitung zu motivieren und den Bearbeitungsprozess steuernd zu kontrollieren.

Gehen Sie die nachfolgenden Vorteile des Delegierens für Ihre Arbeit und Wirkung als Führungskraft (oder als verantwortungsvoller Mitarbeiter ohne Führungsfunktion) durch. Drücken Sie durch die Bewertungsziffern 1 - 5 aus, wie wichtig die einzelnen Vorteile für Sie persönlich sind:

1 Sehr wichtig für mich ... 5 Völlig unwichtig für mich

1. mehr Zeit zu haben für meine besonders wichtigen Arbeiten und Aktivitäten
2. die individuellen Kompetenzen und Stärken der Mitarbeiter zu erweitern und sie zu erweiterten Leistungen zu motivieren
3. die persönlichen Unterschiede zwischen den Mitarbeitern bewusst zu nutzen und die Mitarbeiter noch differenzierter als Person mit spezifischen, unverwechselbaren Stärken einzusetzen
4. die Teamproduktivität, die Leistung der Abteilung oder anderer Organisationseinheiten zu erhöhen
5. die High-Potentials zu erkennen, herauszufordern und zu fördern
6. die Mitarbeiter mittelfristig in ihrer Verantwortungsbereitschaft zu stärken und routinemäßige Seiten meiner Arbeit nach Notwendigkeit übertragen zu können
7. die Mitarbeiter zu entdecken, die in Zukunft besondere Spezialisten- oder Führungsaufgaben übernehmen können
8. praktisches Jobenrichment zu betreiben, die Disponibilität der Mitarbeiter zu erhöhen
9. zukünftig noch flexibler Aufgaben verteilen zu können, wenn Mitarbeiter bestimmte Aufgaben besser und schneller realisieren

D. Delegierungs- kenntnisse



So, wie es die beschriebenen 9 Vorteile des Delegierens in einem Unternehmen gibt, so gibt es auch die gleiche Zahl von – zum Teil unbewussten – persönlichen Befürchtungen und Blockaden, die das Delegieren erschweren.

1. Hang zum Perfektionismus
2. Schlechtes Zeitmanagement
3. Workaholic, Wichtigtuerei durch "Überlastungs"- und Unentbehrlichkeits-Beweise
4. Machtbesessenheit und Angst vor Machtverlust
5. Kaschieren von Inkompetenz
6. Fehlende management-basics
7. Mangelnde unternehmerische Verantwortung, mangelnde Einsicht in die übergeordneten Interessen der Organisation
8. Mangel an persönlich anspruchsvollen Zielen, deren Realisierung Aufgabenteilung und -Überantwortung einschließt
9. Schein vor bzw. Misstrauen in die Zusammenarbeit mit anderen

Seien Sie kritisch zu sich selbst! Tendieren Sie zu einem oder mehreren (Selbst-) Hemmnissen? Wenn ja, dann ist das ein wichtiger Hinweis zur Korrektur bzw. schrittweisen Überwindung.

E. Persönliche Maßnahmen



Was nehme ich mir für die nächsten 3 Wochen vor im Sinne verbesserten Delegierens? (Stichworte):

Was werde ich zuerst tun? (Stichworte):

Wie kontrolliere ich die Resultate? (Stichworte):

Wo werde ich mich weiter zum Thema "Delegieren" informieren?

Für weitere Informationen empfehlen wir folgende Bücher / Kassetten:

Heller, R.; Hindle, T.: Erfolgreiches Management. Das Praxishandbuch. Dorling Kindersley Verlag GmbH, Stuttgart / München 2000, S. 219-285. ISBN 3-8310-0004-2

Malik, F.: Wirksam Führen. AUSCULTA Management. Hörbücher (2. Kasette). Innsbruck-Arzt 1999. ISBN 3-9500680-0-7 (Bestellung: 0041-(0)71-274-3500)

Neges, G.; Neges, R.: Kompaktwissen Management. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999, S. 160-165. ISBN 3-7064-0517-2