



Skript

Erfolgreich Delegieren

Vollständig Delegieren

„Menschen kann man nur dadurch zur Verantwortlichkeit erziehen, dass man ihnen Verantwortung überträgt.“ William Oncken

Delegieren als Vorgang (von lat. delegare: „hinschicken, anvertrauen, übertragen“) bedeutet die Übertragung von Zuständigkeiten und damit *Handlungsverantwortung* von einer Instanz an in der Regel untergeordnete Abteilungen oder Stellen (Delegationsempfänger).¹ *Führungsverantwortung* ist entgegen der Handlungsverantwortung nicht delegierbar.

Management by Delegation bedeutet also, bei dem Mitarbeiter nicht mehr nur Aufgaben zuzuteilen, sondern die (Handlungs-)Verantwortung für ganze Aufgabenbereiche mit den dazugehörigen Kompetenzen zu übertragen. Anders als bei der traditionellen direktiven Führung überlässt der Vorgesetzte die Art der Ausführung seinen Mitarbeitern und greift nicht ein. Der Führungskraft verbleibt die Führungsverantwortung für die Stellenbesetzung, die Abgrenzung der Aufgabenbereiche, die Information und Kontrolle.

Dieses Konzept wurde von der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg 1956 entwickelt und ist auch unter dem Namen "Harzburger Modell" bekannt. Wesentlicher Inhalt dieses Management-Systems ist die Delegation von **selbstverantwortlicher Entscheidungsbefugnis** des einzelnen Mitarbeiters.

Definitionen

anweisen	Beauftragen, befehlen
delegieren	anvertrauen, übertragen, beauftragen
Verantwortung	Verpflichtung für eine Sache oder Person; Bereitschaft, für seine Handlungen einzustehen
Befugnis	Berechtigung, Erlaubnis etwas tun /entscheiden zu dürfen
Bevollmächtigung	Befugnis zusprechen
accountability	rechenschaftspflichtig (Kostenverantwortung), verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Die Person, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt. Wird auch als Verantwortung aus Kostenstellensicht interpretiert.
responsibility	verantwortlich (Durchführungsverantwortung), zuständig für die eigentliche Durchführung. Die Person, die die Initiative für die Durchführung (durch Andere) gibt oder die die Aktivität selbst durchführt.

¹



Die vier goldenen Regeln des Delegierens

**„Tue nichts, was Dein Mitarbeiter nicht selbst
tun könnte!“**

„Delegiere Befugnisse, nicht Aufgaben!“

**„Belasse das Problem und dessen Lösung dort,
wo es hingehört: zu dem, der verantwortlich ist!“**

**„Du bist verantwortlich dafür, die richtigen
Fragen zu stellen;
nicht die Antworten zu geben!“**

Das Delegationsgespräch

Schritt	Zentrale Themen
1 Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Verantwortungsbereich will ich delegieren? • Welche Stärken und Kompetenzen besitzt mein Mitarbeiter dafür? • Was sind mögliche SMARTe Ziele für diesen Verantwortungsbereich? • Wie will ich die Befugnisse regeln? (<i>Delegationsstufe</i>)
2 Delegationsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Von der gemeinsamen Problemsicht zur gemeinsamen Vision – Gemeinsam ist man besser und erfolgreicher • Wie ist es aktuell? Wie wäre es in Zukunft, wenn es anders bzw. besser geregelt wäre? Welche Vorteile leiten sich daraus ab? • Teilziele vereinbaren und Zeitbedarf definieren • Welche Auswirkung hat das auf die aktuellen Aufgaben des Mitarbeiters? Muss die Arbeit umorganisiert werden, um notwendige Freiräume zu schaffen für neue Aufgaben? • Delegationsstufe definieren • Reicht Empowerment als Zeichen der Wertschätzung oder gibt es noch weitere Möglichkeiten der Anerkennung? • Regelmäßige Begleittermine vereinbaren • Explizite Zustimmung des Mitarbeiters erbitten bzw. Bedenkzeit geben
3 Veröffentlichen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunizieren! Verantwortung und Aufgabe des Mitarbeiters im Team und bei allen betreffenden Schnittstellen bekannt geben • Künftige Anfragen zu diesem Thema direkt an den Mitarbeiter umleiten!

Befugnisse erteilen

Definieren Sie im Delegationsgespräch das Ziel und die Delegationsstufe, indem Sie die Befugnis des Mitarbeiters genau festlegen:

Stufe	Verhalten und Entscheidungsmacht
1 anweisen	Führungskraft weist an ohne sich um Meinung des Mitarbeiters zu kümmern.
2 berreden	Führungskraft versucht Mitarbeiter durch gute Argumente und Sinnhaftigkeit zu überzeugen.
3 beraten	Führungskraft interessiert sich für Meinung des Mitarbeiters, um selbst besser zu entscheiden.
4 vereinbaren	Führungskraft und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam – jeder hat Vetorecht
5 konsultieren	Mitarbeiter entscheidet, konsultiert vor Entscheidung die Führungskraft
6 informieren	Mitarbeiter entscheidet und informiert danach die Führungskraft
7 delegieren	Mitarbeiter entscheidet autonom – Führungskraft fragt bei Bedarf nach aktuellem Stand selbst nach

Der Unterschied zwischen Anweisen und Coachen

anweisend	coachend
... befasst sich im Detail mit den Problemen	... unterbindet seinen Kontrollreflex
... formuliert bereits (gedanklich) Antworten auf die Fragen und Probleme	... sucht die fähigsten Mitarbeiter
... entwickelt ein (eigenes) Konzept	... leitet den/die Mitarbeiter an, die Situation selbst zu meistern und eigene Lösungsideen zu entwickeln
... ist überzeugt von den eigenen Ideen	... bestätigt die guten Ideen des Mitarbeiters
Die Mitarbeiter entwickeln keine eigene Inspiration, da der Chef ja bereits die Lösung hat (und sie auch s erwartet)	Die Mitarbeiter haben Freude daran, eigene Ideen einzubringen
Die Mitarbeiter fühlen sich nicht verantwortlich, denn es ist ja die Idee des Chefs	Die Mitarbeiter fühlen sich in hohem Maß für die Idee und deren Umsetzung verantwortlich
... kontrolliert viel und intensiv.	... informiert sich regelmäßig über den Stand der Dinge und unterstützt die Lösungsfindung der Mitarbeiter durch geschicktes Fragen
... erntet die Lorbeeren für den Erfolg	... überlässt den Erfolg den Mitarbeitern

Spielregeln für gute Delegation

1. Es gibt keine „Wir-Probleme“ – Es gibt nur Schwierigkeiten des Mitarbeiters, der in Verantwortung ist
2. Der Mitarbeiter darf nur zum Chef kommen, wenn er gut vorbereitet ist
3. Jeder Affe, der ins Büro des Chefs mitgebracht wird, wird am Ende des Gesprächs wieder mitgenommen. Es bleiben keine Aufgaben am Chef hängen
4. Jede Aufgabe wird regelmäßig mit Terminen weiter nachverfolgt
5. Termine werden eingehalten
6. Zwischeninformationen erfolgen nur auf Termin und nur persönlich



Offenes Seminar: Richtig delegieren 19./20.03.2018

Termin

19. und 20. März 2018.
Beginn 1. Tag 10 Uhr.
Ende 2. Tag 17 Uhr.

Ort

Hotel im Raum Reutlingen

Preis

1.495,-€ zzgl. MwSt.
incl. Tagungspauschale,
excl. Übernachtung.

Frühbucherpreis

bis 15.1.18: 1.350,- €.

Kollegenrabatt

5% je zusätzlicher Person
aus derselben Firma.

Anmeldung

bis spätestens 15.2.18.

Trainer

Alfried Weiß

Gruppengröße

max. 10 Teilnehmer.

Weiß & Senninger
Partner für Entwicklung

Geschäftsstelle Reutlingen
Lohengrinstraße 8
72768 Reutlingen
07121-321955
weiss@wei-sen.de
www.wei-sen.de

Anmeldung

So bekommen Sie den Affen von Ihrer Schulter!

Richtig delegieren führt dazu, dass Sie Verantwortungen gekonnt weitergeben, was Mitarbeiter als motivierend erleben und sie ihre Aufgaben optimal erfüllen lässt und was Ihnen selbst Freiräume schafft.

Um Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren ist es notwendig, die damit verbundene Entscheidungsbefugnis mit zu übertragen. Delegation bedeutet das „Ermächtigen von Mitarbeitern“ und ist damit ein Rollenwechsel: vom Fachexperten, der sich über die inhaltliche Herausforderung identifiziert, zum Begleiter, der Menschen begleitet und persönlich Einfluss auf deren Entwicklung nimmt. Dieser Schritt muss bewusst erfolgen, damit man der Versuchung der Rückdelegation nicht erliegt.

Teilnehmer

Neue Führungskräfte und solche, die auf dem Weg dahin sind.

Ihr Nutzen

Sie erlernen ein zentrales Führungsinstrument, probieren es aus und üben es so ein, dass Sie es in der Praxis sicher anwenden können.

Inhalte

- Führungsinstrument Delegation und Unterschied zur Anweisung
- Delegierbare Aufgaben, delegierbare Verantwortungsbereiche.
- Kompetenzanalyse meiner Mitarbeiter.
- Selbstverständnis Führung: do's und dont's der Delegation.
- Hindernisse für erfolgreiche Delegation beseitigen.
- Persönliche Standortanalyse.
- Leitfaden motivierendes Delegationsgespräch.
- SMARTe-Führungsbegleitung.
- Lösungsfokussierte Gesprächsführung.
- Die Versuchung der Rückdelegation vermeiden.

Methoden

- Theoriesequenzen bringen Wissen und methodisches Repertoire.
- Praktische, erfahrungsorientierte Übungen vertiefen die Themen in erfahrbaren Handlungen.
- Angeleitete Reflexionen - einzeln, in der Kleingruppe und im Plenum - ermöglichen den Abgleich mit der eigenen Realität