

# Delegieren

Delegieren ist das Übertragen von Verantwortungsbereichen (Ziele und Arbeitsrahmen) zur eigenverantwortlichen Bearbeitung. Delegieren ist *nicht* die punktuelle Übertragung einer Aufgabe zur Erledigung ('abdelegieren'). Delegieren ist keine Technik, sondern ein grundlegendes Führungsprinzip.

## Was soll delegiert werden?

- Alles, was der Mitarbeiter ebenso gut machen kann
- Routineaufgaben
- Spezialistenaufgaben
- Ganze Aufgabengebiete
- Führungsaufgaben
- Vgl. Zonen der Delegation

## Nicht delegierbare Aufgaben

- Geschäftspolitische Entscheide
- Zielsetzung und Kontrolle/Bewertung der Zielerreichung

## Zonen der Delegation

1. Was muss ich selbst tun?
2. Was sollte ich selbst tun, aber andere können mir dabei helfen?
3. Was könnte ich zwar selbst tun, aber andere können es auch, wenn ich ihnen die Gelegenheit dazu gebe?
4. Was darf ich nicht selbst tun? Was müssen andere tun?

Quelle: Management Center Vorarlberg

## Delegation ist ein Führungsprinzip mit mehrfachem Nutzen

- Klarheit; Organisation; Zuständigkeiten; Freiräume, Entscheidungsspielräume
- Eigene Entlastung; mehr Zeit für die eigenen Führungsaufgaben; Schaffen von Freiräumen
- Arbeitsteilung mit Stellvertreter
- Qualität; bessere Lösungen (stärken- und ressourcenorientierter Einsatz)
- Effektive und effiziente Arbeitsteilung im Team/Bereich
- Breitere Abstützung der Aufgaben und Verantwortung
- Motivation
- Eigenverantwortlichkeit
- Entwicklung: Förderung der Selbständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeiter; Anreicherung der Arbeitsgebiete der Mitarbeiter; Motivation; Vertrauen

## Gründe mangelhafter Delegation

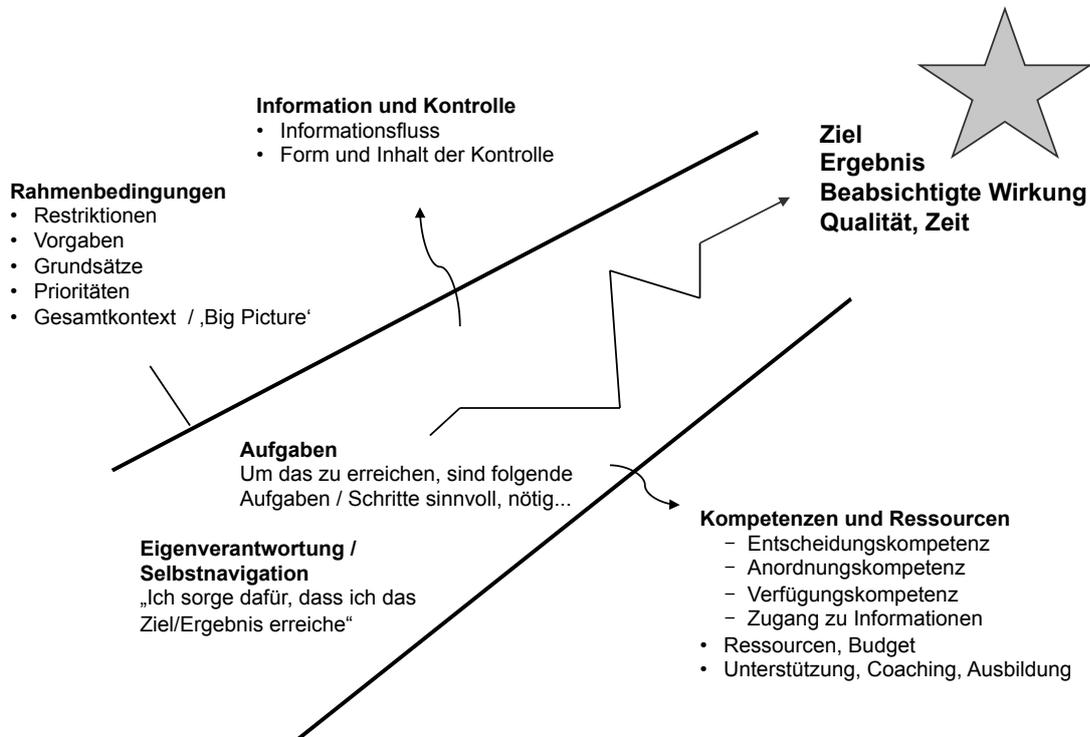
- Gewohnheit; Lieblingstätigkeit
- Unfähigkeit zur Organisation der eigenen Arbeit
- Befürchtung, dass die Qualität oder Effizienz darunter leidet; geringe Qualifikation des Mitarbeiters
- Wegfall einer Quelle von Anerkennung für mich
- Ängste, dass es der Mitarbeiter anders, besser macht
- Angst vor Verlust von Kontrolle, Übersicht und Autorität; Misstrauen. Alles im Griff haben wollen
- Zusätzlicher Zeitaufwand (Erklärung); zu wenig Geduld; selbst erfüllt man die Aufgabe schneller und besser
- Gescheiterte Delegationsversuche
- ‚Erwartung‘ der Kundschaft
- Falsche Rücksicht auf die Arbeitslast der Mitarbeitenden
- Mangelnde Notwendigkeit oder fehlende Bewusstheit
- Fehlendes Vertrauen und mangelnde Fähigkeit loszulassen: beim Delegieren geht es im Kern und Loslassen und Vertrauen!

## Häufigste Fallen und Fehler der Delegation

- Den Delegationsbereich nicht dem Reifegrad des Mitarbeiters angepasst
- Aufgaben statt Ziele delegieren
- Rückdelegation; fehlende Verantwortungsübernahme des Mitarbeitenden
- Unvollständig (ohne Kompetenzen = Scheindelegation); zu viel/wenig
- Mikropolitik: Einmischen in den Delegationsbereich des Mitarbeitenden
- Ziele: zu gross / zu klein / diffus / sinnlos
- Arbeitsrahmen: zu breit / zu eng / unklar

## Wie delegieren?

Das Grundprinzip der Delegation beinhaltet das Definieren des Zieles und des Arbeitsrahmens. Dies ermöglicht eigenverantwortliches Handeln:



## Vorgehensschritte in der Delegation

1. Ziel, Ergebnis, beabsichtige Wirkung; Qualität und Zeitpunkt
2. Rahmenbedingungen (Arbeitsrahmen):
  - Sinn-Kontext; Zusammenhänge; warum/wozu?
  - Vorgaben / Restriktionen (darf nicht; muss...)
  - Ressourcen, Budget
  - Kompetenzen und Befugnisse (Entscheidungs-, Anordnungs-, Verfügungskompetenz; Zugang zu Informationen); Entscheidungsspielraum; vorlagepflichtige Fälle
  - Unterstützung; Zusammenwirken
  - Informationsfluss (was wann wie detailliert)
  - Form der Kontrolle (Selbst- / Fremdkontrolle; Ergebnis- / Verlaufs-kontrolle)
3. Commitment / Zustimmung

### Delegationsgrade

1. Problem analysieren
2. Problem analysieren, Lösungsmöglichkeiten umreißen und vorschlagen
3. Problem analysieren und mitteilen wie du die Sache angehen wirst
4. Die Aufgabe übernehmen und mich wissen lassen, wie du es getan hast
5. Die vollständige Ausführung übernehmen; kein weiterer Kontakt nötig

## Führungsverantwortung und Verantwortung des Mitarbeitenden

Es ist zweckmässig zwischen der Handlungsverantwortung des Mitarbeitenden und der Führungsverantwortung zu unterscheiden:

1. Handlungsverantwortung des Mitarbeitenden zur Erfüllung einer delegierten Aufgabe (bei entsprechenden Befugnissen)  
→ Eigenverantwortung des Mitarbeitenden
2. Führungsverantwortung:
  - Verantwortung für das Ganze (Letztverantwortung)
  - Verantwortung für die Führungshandlungen; Beispiele:
    - Delegation an Personen mit ausreichenden Fähigkeiten
    - Geeigneter und klarer Arbeitsrahmen
    - Passende Kontrolle
    - Konsequentes Intervenieren (z.B. bei Kursabweichungen, Fehlverhalten)