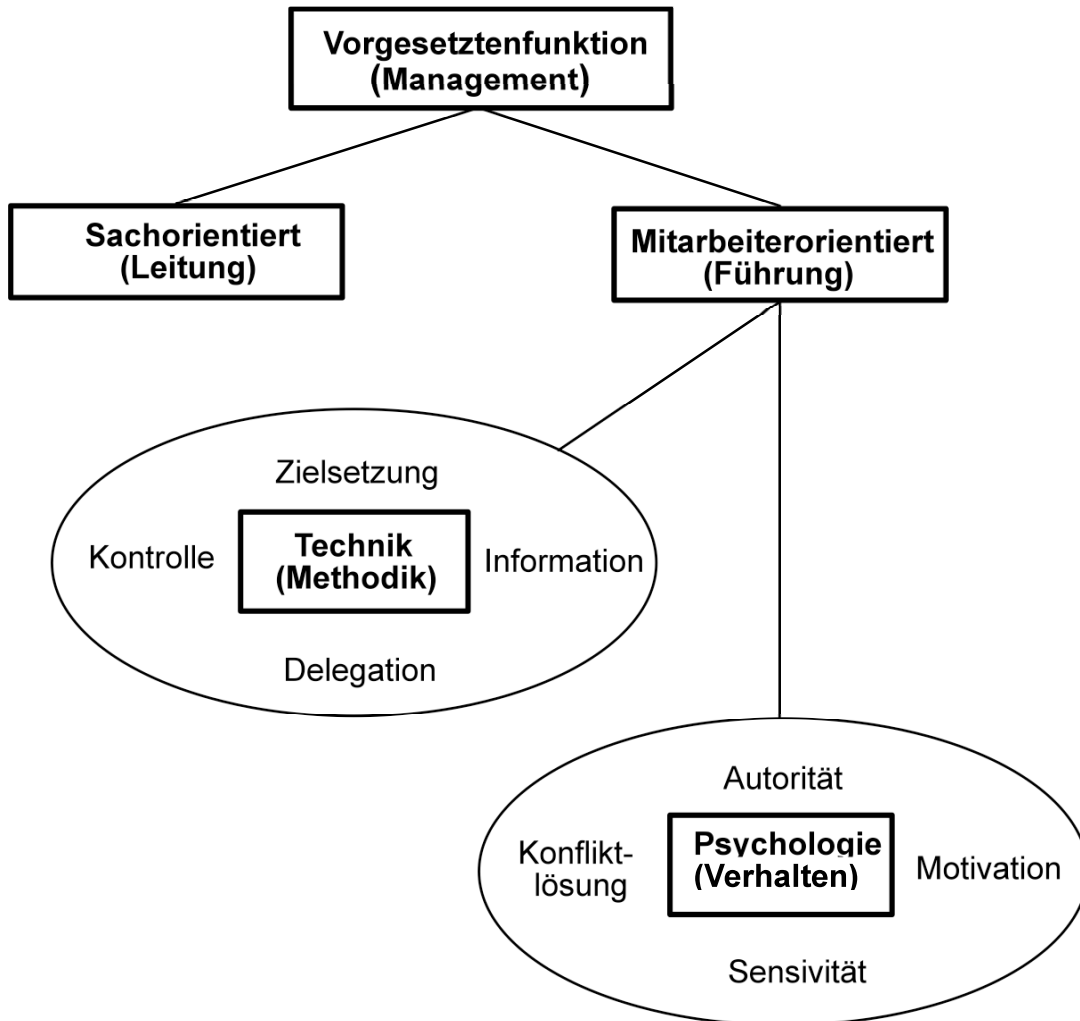


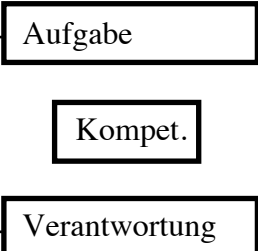
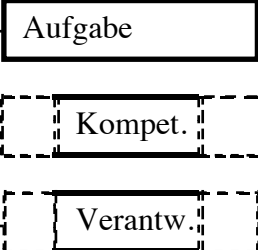
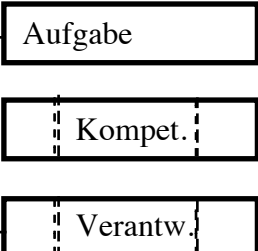


Führung: Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben



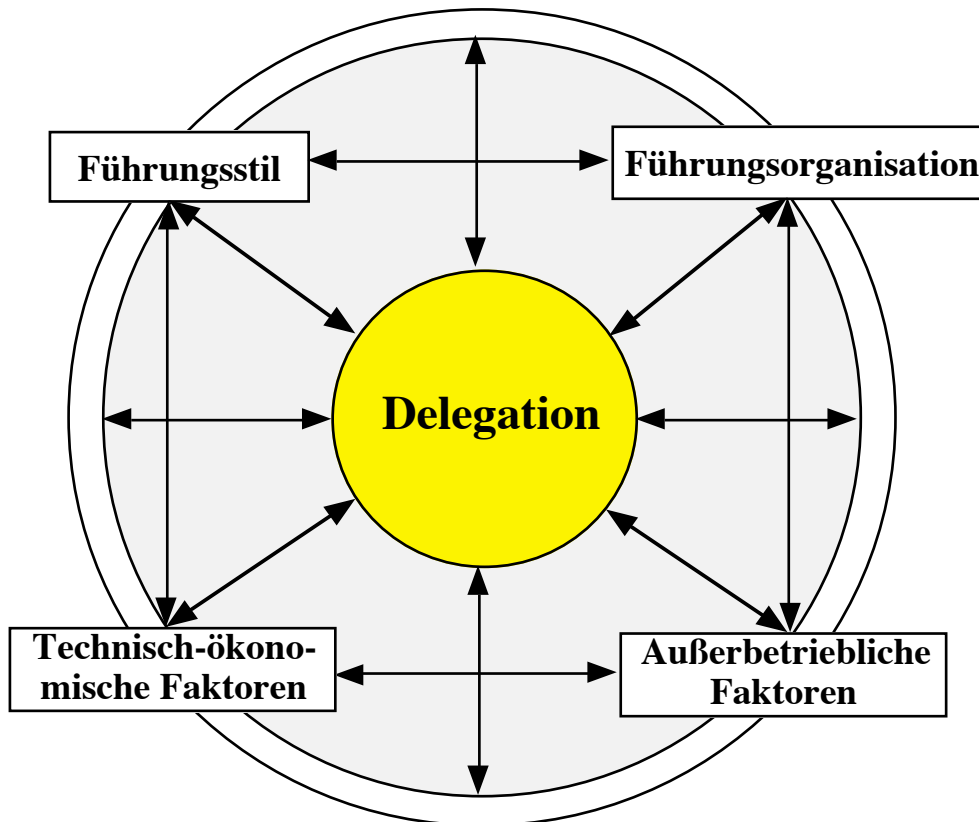
DELEGATIONSFEHLER

1		Richtige Delegation: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung decken sich, der Mitarbeiter entscheidet und verantwortet voll.
2		Es fehlen der "Aufgabenrahmen" und die Zielsetzungen.
3		Der Entscheidungs- bzw. Kompetenzbereich ist für die Aufgabenerfüllung und die Verantwortlichkeit zu gering
4		Der gegebene Kompetenz- bzw. Entscheidungsbereich wird vom Mitarbeiter nicht ausgefüllt: RÜCKDELEGATION.
5		Der Mitarbeiter vollzieht zwar keine Rückdelegation, aber unterläßt Entscheidungen.

Warum delegieren Führungskräfte zu wenig?

- **Unfähigkeit**, die eigene Arbeit sinnvoll zu gestalten (Organisation) und vor allem das Wesentliche zu unterscheiden. Der Vorgesetzte verliert sich in Einzelheiten.
- **Gewohnheiten** des Chefs, der auch nicht fähig ist, die Dinge von einer höheren Warte aus zu sehen: Er fährt mit der gleichen Arbeit fort, die er vorher als unterer Vorgesetzter oder Angestellter zu erledigen hatte.
- **Egoismus**: Der Vorgesetzte behält die angenehmen oder interessanten Arbeiten für sich.
- **Mangel an Selbstdisziplin**: Der Chef zieht es vor, weil es "rascher geht", selbst eine Arbeit zu verrichten, die er beherrscht, anstatt der Ausbildung seiner Mitarbeiter die nötige Zeit zu widmen.
- **Zu wenig Geduld**: Unter Umständen bedarf es einer gewissen Dosis an Selbstbeherrschung, um die anderen selber fertig werden zu lassen, ohne einzugreifen.
- **Überheblichkeit und Mangel an Zutrauen** zu den Mitarbeitern: Der Chef glaubt, er allein sei fähig, diese oder jene Arbeit zu leisten. Er will nicht zugeben, daß manche Angestellte, die weder seine Ausbildung noch seine Erfahrung haben, gewisse Arbeiten so gut wie er selbst erledigen könnten.
- **Ungenügendes Selbstvertrauen**: Der Vorgesetzte, der einer bestimmten Arbeit gewachsen ist, führt sie selber aus, weil er sich dabei sicher fühlt bzw. Angst hat, bei anderen Aufgaben zu versagen.
- **Fehlende Autorität**: Der Chef hat Mühe, sich schwierigen Mitarbeitern gegenüber durchzusetzen.
- **Ängstlichkeit nach unten**: Der unsichere Chef betrachtet (bewußt oder unbewußt) seine Mitarbeiter als Rivalen. Er fürchtet auch die Einführung moderner Methoden und Techniken durch sein Personal, an die er schon lange selber hätte denken sollen. Um unentbehrlich zu erscheinen, hindert er seine Belegschaft daran, seinen Arbeitsbereich näher kennen zu lernen.
- **Ängstlichkeit nach oben**: Der Chef wird durch seine eigenen Vorgesetzten unter Druck gesetzt, die alles - auch Unwesentliches - sofort erfahren möchten; er befürchtet den Vorwurf, irgend etwas aus seinem Sektor nicht zu wissen.
- **Finanzielles Interesse**: Es ist zu erwarten, daß Mitarbeiter, die eine qualifiziertere Arbeit bewältigen oder mehr Verantwortung tragen, bald materielle Ansprüche stellen.
- **Flucht in die Arbeit** (aus familiären Gründen oder aus Mangel an außerbetrieblichen Interessen).

Faktoren für eine erfolgreiche DELEGATION



FÜHRUNGSSTIL:

Führungsleitbild (autoritär-kooperativ) - Autoritätsbasis (institutionell-funktionell) - Personal- und Führungsarbeit - Kommunikation - Zielsetzung (Befehls- oder Auftragstechnik) - Umfang der Aufgabenübertragung - Willensbildung (Vorbereitung, Modus, Durchsetzung) - menschliche Beziehungen (formal und informal) - Verhaltenskodex - Kontrollformen - etc.

FÜHRUNGSORGANISATION:

Organisationsplan - Organisationsgrad - Führungsgrundsätze - Aufgabengliederung - Kompetenzbereiche - Unterstellungsverhältnisse - Arbeitsgruppengröße - Arbeitsplanung - Dienstaufsicht - etc.

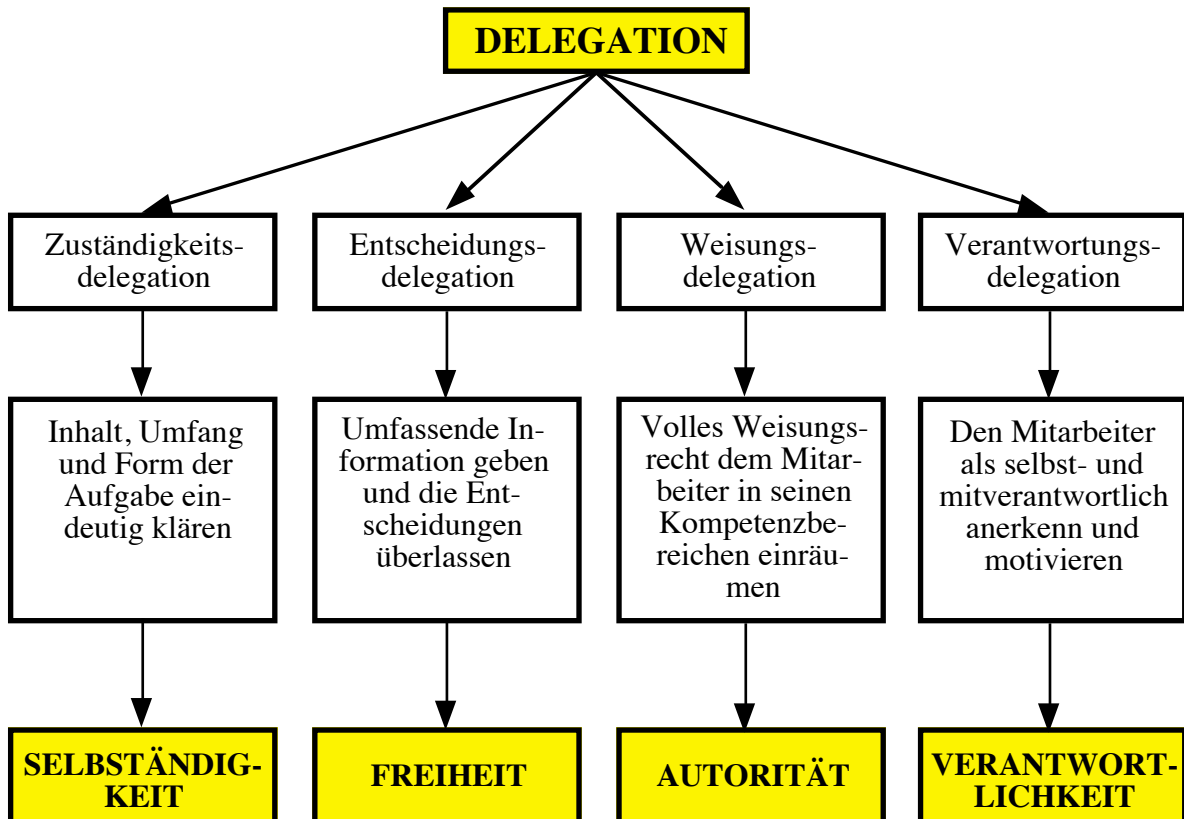
TECHNOLOGISCH-ÖKONOMISCHE FAKTOREN:

Betriebliches Leistungsprogramm - Firmenstil - Verfahren - Werkstoffe - Arbeitsverhältnisse - Märkte - etc.

AUSSERBETRIEBLICHE FAKTOREN:

Allgemeine Wertvorstellungen - Privatsphäre des Mitarbeiters - Eigenschaften des Mitarbeiters (Können und Erfahrung, Belastbarkeit, Mobilität, Interessen, Gesundheit, Verantwortungsbereitschaft, Selbstwertgefühl, Intellekt, Reife etc.) - Lernbereitschaft - etc.

Wie delegiert man Aufgaben?



SELBSTKONTROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT:

- * Nutzen Sie alle Delegationsmöglichkeiten?
- * Haben Sie Ihre Mitarbeiter für die Delegation genügend vorbereitet?
- * Haben Sie die führungsorganisatorischen Voraussetzungen für eine Delegation getroffen?
- * Sind Sie bereit, Vertrauen in Ihre Mitarbeiter zu setzen oder halten Sie sich für unersetzlich?
- * Tun Sie eigentlich etwas, um Ihre Delegationsfähigkeit zu steigern?
- * etc.

Wie gibt man ANWEISUNGEN? - Die sieben "W" der Auftragsabwicklung -

1. **WAS** soll getan werden?

Haben Sie den Auftrag klar gemacht?

AUFGABE

2. **WER** soll den Auftrag ausführen?

Haben Sie den richtigen Mitarbeiter beauftragt?

PERSON

3. **WANN** und bis wann soll der Auftrag erfüllt werden?

Haben Sie die Termine festgelegt?

ZEIT

4. **WIE** ist die Arbeit zu erledigen?

Haben Sie die eventuell notwendigen Einzelheiten der Auftragsabwicklung besprochen?

METHODE

5. **WO** ist der Auftrag durchzuführen?

Haben Sie die örtlichen und räumlichen Voraussetzungen geklärt?

ORT

6. **WOMIT** kann die Arbeit bewältigt werden?

Haben Sie für die entsprechenden technisch-organisatorischen Arbeitsbedingungen gesorgt?

ARBEITSMITTEL

7. **WARUM** muß die Arbeit geleistet werden?

Haben Sie die Gründe, die Zusammenhänge und Ziele des Auftrags erläutert?

ARBEITSZU-
SAMMENHANG