

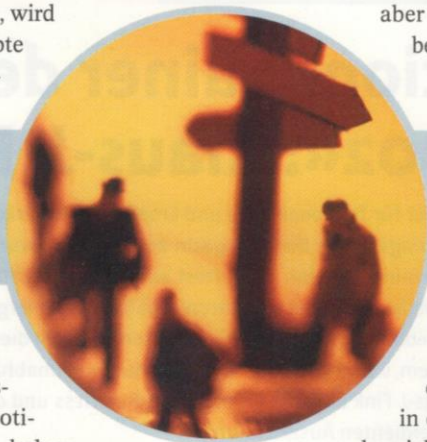
## MITARBEITERENTWICKLUNG

# So delegieren Sie professionell

Nur wer Vertrauen in seine Mitarbeiter setzt, kann »loslassen«, kann Kompetenzen und Aufgaben delegieren. Dr. Dieter Hohl, Experte für Führungskompetenz bei Impuls Training, Fernwald, sagt, was Sie beim professionellen Delegieren beachten sollten.

**Planvolle Delegation:** Um gut und richtig delegieren zu können, müssen Sie den Reifegrad Ihrer Mitarbeiter einschätzen können. Überschätzen Sie den Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten, wird er das angestrebte Ziel nicht errei-

selbst die Aufgabe ganz anders gelöst hätte! Zum gegebenen Zeitpunkt gibt der Vorgesetzte zwar Feedback, er kann die Entscheidungen natürlich auch kritisieren, zunächst aber gilt: Der Mitarbeiter soll die Ziele in eigener Hand-



chen können. Folge: Der Mitarbeiter ist frustriert und demotiviert – und Sie haben wertvolle Zeit verloren. Schätzen Sie den Reifegrad aber richtig ein, kann der Mitarbeiter die ihm übertragenen Kompetenzen erfüllen. Er ist motiviert und traut sich dann auch an anspruchsvollere Aufgaben heran. Delegation ist immer auch ein Instrument zur Motivation und zur Mitarbeiterentwicklung!

**Konkrete Delegation:** Der Vorgesetzte beschreibt die Aufgabe klar und genau – eventuell auch schriftlich – und formuliert die Ziele unmissverständlich und eindeutig. Der Mitarbeiter erhält alle Informationen, die er benötigt.

»Echte«, keine »scheinbare« Delegation: Der Vorgesetzte trägt die Entscheidungen des Mitarbeiters mit und akzeptiert sie – auch, wenn er

lungsverantwortung erreichen. Ein Eingriff in den Delegationsbereich und -prozess wird nur vorgenommen, wenn ein triftiger Grund vorliegt.

Sie als Führungskraft delegieren also grundsätzlich immer drei Dinge:

**1. Die konkrete Aufgabe:** Die Zuständigkeiten sind nach Inhalt, Form und Umfang geklärt, das »Wie« der Erledigung jedoch bleibt vollständig dem Mitarbeiter überlassen.

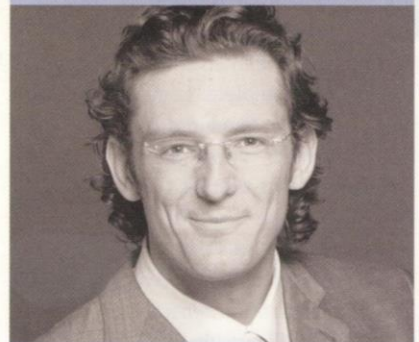
**2. Die Kompetenzen:** Sie übertragen dem Mitarbeiter alle mit dem Kompetenzbereich verbundenen Weisungsbefugnisse und Durchführungsentscheidungen.

**3. Die Verantwortung:** Der Mitarbeiter verpflichtet sich, selbständig Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten und die Führungskraft und andere Beteiligte zu beraten und zu informieren.

EXKLUSIV  
SEMINAR  
**sales**  
BUSINESS

## Kopf oder Zettel?

Ihr Gedächtnis kann wesentlich mehr als Sie denken!



Gedächtnis-, Konzentrations- & Kreativitätstraining mit

**Oliver Geisselhart**  
Gedächtnistrainer des Jahres 2000

3. April 2003 - Köln  
€ 450,- zzgl. MwSt.



Ihr Ansprechpartner zum Thema:

Matthias Fromm  
Tel.: 0611 7878-330  
matthias.fromm@bertelsmann.de

Programm & Anmeldung im Internet:  
[www.gabler-seminare.de](http://www.gabler-seminare.de)