

## **Richtig Delegieren: Zeit für Wichtiges**

Delegieren: Wie Sie sich selbst entlasten und dabei Ihre Mitarbeiter fördern – Erfolgstitips für Führungskräfte.

„Er kann gut delegieren“, ein Satz, der in Zeugnissen nicht unbedingt für den Beurteilten spricht. Dabei ist richtiges Delegieren die Voraussetzung für erfolgreiches Management. Denn als Chef werden Sie nicht dafür bezahlt, dass Sie die Arbeit erledigen, sondern dafür, dass die Arbeit erledigt wird.

**Ein Sprichwort sagt: Wer führt, führt nicht durch und wer durchführt, der führt nicht.**

Wer als Chef über zu viel Arbeit klagt, der sollte seinen Arbeitstag einmal genau analysieren und festhalten, wie viel Zeit er für Tätigkeiten aufbringt, die andere Mitarbeiter erledigen könnten - oft besser, meist schneller, aber fast immer billiger.

### **1) Warum delegiert man eigentlich so ungern?**

Hier gibt es eine ganze Menge Gründe, die Ihnen bestimmt bekannt vorkommen.

- Wenn ich etwas selbst mache, dann kann ich sicher sein, dass es richtig gemacht wird.
- Ich kann das schneller und besser erledigen als meine Mitarbeiter.
- Bis ich erklärt habe, was zu tun ist, habe ich es schon selbst erledigt.
- Wenn ich etwas delegiere, dann bleiben andere Arbeiten der Mitarbeiter liegen.
- Wenn ich etwas aus der Hand gebe, dann verliere ich die Kontrolle.
- Es gibt Tätigkeiten, die machen einfach zu viel Spaß, um sie abzugeben.

Genau genommen handelt es sich bei diesen Argumenten aber nicht um Gründe, sondern um Ausreden. Man möchte sich aus dem Thema im wahrsten Sinne des Wortes herausreden.

Dabei ist delegieren doch recht einfach, wenn man anderen vertraut. Delegieren setzt nämlich Vertrauen voraus. Wer anderen misstraut, der wird sich mit dem Delegieren immer schwertun. Mancher hat auch Bedenken, dass er durch die Abgabe von Tätigkeiten im Unternehmen entbehrlich und ersetzbar wird: Gedanken aus der Steinzeit des Managements.

Beim Thema Delegieren denken viele zuerst an die Risiken - und kaum an die Chancen. Viele der Hemmnisse sind aber eher psychologischer als sachlicher Natur. Da ist die Angst zum Beispiel die Angst vorm Versagen - auf beiden Seiten. Bei der Führungskraft: "Kann der Mitarbeiter das überhaupt?". Beim Mitarbeiter: "Schaffe ich das?".

Ängste schützen uns davor, leichtsinnig zu werden. Sie sollten uns aber nicht blockieren.

Deshalb: Nutzen Sie die Chancen des Delegierens. Delegieren bietet beiden Seiten Vorteile.

### **2) Richtig delegieren: die Ausreden der Mitarbeiter**

Viele Führungskräfte zögern, Aufgaben zu delegieren, weil Sie nicht wissen, wie Sie vorgehen sollen, wenn ein Mitarbeiter die Arbeit ablehnt.

Vor allem weibliche Führungskräfte tun sich an dieser Stelle häufig etwas schwerer. Dabei sind die Ausreden der Mitarbeiter vorhersehbar - und planbar.

Einige Beispiele:

„Wann soll ich das denn alles machen?“

„Das kann ich nicht“

„Dazu fehlt mir...“

„Dafür bin ich nicht ausgebildet“

„Ich habe im Moment Wichtigeres zu tun“

„Dafür werde ich nicht bezahlt“

„Was passiert, wenn etwas schief geht?“

Nun, jedes dieser Argumente mag aus der Sicht des Mitarbeiters seine Berechtigung haben. Deshalb ist es für Ihre Argumentation wichtig, das Thema auch aus der Sicht des Mitarbeiters zu betrachten. Dazu ist erforderlich, dass Sie über den aktuellen Auslastungsgrad des Mitarbeiters und die Wichtigkeit und Prioritäten seiner Arbeit informiert sind. Einem Mitarbeiter, der am Rande seiner Kapazität arbeitet, noch weitere Aufgaben zu übergeben, grenzt an Verantwortungslosigkeit, wenn er nicht gleichzeitig von anderen Tätigkeiten entlastet wird. Deshalb ist es erforderlich, eigentlich selbstverständlich, zu wissen, „was in der Abteilung läuft“.

Einige unterschwellige Hinderungsgründe, warum man ungern eine Arbeit delegiert, abgibt können auch sein:

Sie befürchten, dass die Mitarbeiter durch mehr Knowhow auch mehr Einfluss im Unternehmen gewinnen können.

Sie haben Angst davor, dass Ihr Chef oder Ihre Kollegen Sie für "faul" halten.

Sie haben in Ihrem Elternhaus gelernt, dass eine Arbeit nur "recht getan" ist, wenn sie "selbst getan" ist.

Sie geben nicht gerne Anweisungen und fühlen sich unwohl, wenn Sie anderen etwas vorschreiben sollen.

Sie fühlen sich unsicher, wenn Sie nicht über alle Details Bescheid wissen.

Sie fürchten den Anschluss zu verlieren, wenn Sie nicht permanent weiter an Fachthemen arbeiten.

Hier muss sich die Führungskraft ernsthaft mit den einzelnen Punkten konfrontieren – und sich die Frage nach dem eigenen Führungsverständnis stellen.

### **3) Richtig delegieren: die Übergabe und der Delegationsvertrag**

Delegieren gibt Führungskräften mehr Zeit, sich mit wichtigeren Aufgaben zu beschäftigen.

Dem Mitarbeiter muss allerdings ebenso ausreichend Zeit für die Erledigung der Aufgabe zur Verfügung stehen und es muss ihm alle erforderliche Unterstützung gewährt werden!

Einer der Hauptgründe für das Scheitern von Delegationsprojekten ist die die laienhafte "Stabübergabe". Oft werden Aufgaben auf Zuruf übertragen. Kommunikation- und Verständnisprobleme sind somit vorprogrammiert. Deshalb ist es sinnvoll, einen „Delegationsvertrag“ abzuschließen.

Außer dem Arbeitsvertrag noch ein Vertrag? Nein, so formell sollte er nicht sein, der Delegationsvertrag. Er sollte aber beide Seiten an „Rechte und Pflichten“ erinnern. Im Delegationsvertrag, der aus einem formlosen Blatt Papier bestehen kann, ist festzuhalten:

Wer macht was?

Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung?

Bis wann müssen welche Aufgaben erledigt sein?

Wer informiert wen bei welchen Abweichungen?

Wie wird das Resultat gemessen, Messlatte?

Was sind die Konsequenzen (und für wen) wenn der Vertrag nicht eingehalten wird?

Gerade der letzte Punkt lässt die Bedeutung einer Aufgabe deutlich werden. Häufig scheitern selbst einfache Projekte daran, dass eine Tätigkeit nicht wichtig genug genommen wird.

Falls Sie noch unsicher sind, können Sie stufenweise mit dem Delegieren beginnen:

Stufe 1: Der Mitarbeiter arbeitet Schritt für Schritt nur auf Anordnung, seine Entscheidungsbefugnisse sind stark eingeschränkt.

Stufe 2: Der Mitarbeiter muss sich vor jedem Schritt Ihr OK einholen.

Stufe 3: Der Mitarbeiter muss regelmäßig Bericht erstatten.

Stufe 4: Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlich, nur der Erfolg zählt.

Auf der letzten Stufe haben Sie die Höchstform des Delegierens erreicht, das so genannte „Empowern“, der Mitarbeiter operiert als Unternehmer im Unternehmen. (In manchen Unternehmen wird allerdings zu viel Selbstständigkeit häufig gar nicht gewünscht.)

Vertrauen ist gut – aber muss nicht auch Kontrolle sein?

#### **4) Richtig delegieren – aber wie kontrollieren?**

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Dieser Satz fällt Ihnen wieder ein, nachdem Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter delegiert haben.

Wie können Sie sicher sein, dass alles „ordnungsgemäß“ läuft, dass das angestrebte Resultat auch erreicht wird?

Hier gibt es unterschiedliche Stufen der Kontrolle:

- Die begleitende Kontrolle. Bei Abweichungen vom Soll kann sofort eingegriffen werden. Bei Tätigkeiten mit einem sehr hohen Risikofaktor kann diese Stufe durchaus der Normalfall sein.
- Die Stichprobenkontrolle. Hier wird nicht mehr zeitnah überprüft, der Aufwand ist geringer, der Risikofaktor dafür etwas höher.
- Die reine Ergebniskontrolle. Wenn nur Ergebnisse kontrolliert werden, können Fehler unter Umständen erst recht spät bemerkt werden. Eingreifen ist nur im Nachhinein möglich.
- Die Kontrolle, die von allen Beteiligten das höchste Vertrauen abfordert, ist das eigenverantwortlich Arbeiten, die Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter.

Wie kann man vorgehen, wenn etwas schief läuft?

Im Falle einer „Notbremsung“ bei gravierenden unvorhergesehenen Ereignissen sind die verbalen diplomatischen Fähigkeiten eines Chefs gefragt. Der Mitarbeiter sollte in einer solchen Situation nicht bloßgestellt werden: „Ich habe Sie hoffnungslos überschätzt“. Motivierender und Erfolg versprechender ist der Satz: „Ich habe das Projekt offenbar unterschätzt und sehe, dass Sie Hilfe benötigen. Wer kann Sie Ihrer Meinung nach am besten unterstützen?“.

Wichtig ist auch, dass nicht die einzelnen Arbeitsschritte vorgegeben werden, sondern das angestrebte Ziel deutlich gemacht wird. Schließlich hat jeder seinen eigenen Arbeitsstil – und letzteres ist nur das Resultat entscheidend.

Delegieren ist ein Lernprozess für alle Beteiligten.

Deshalb muss Delegieren gelernt und geübt werden.

Delegieren lässt sich aber nicht in Krisensituationen erlernen.

Schließlich lernt man Segeln auch nicht bei Sturm, sondern in ruhiger Umgebung.

## **5) Richtig delegieren: Vorteile für Mitarbeiter und Führungskraft**

Nur wer gefordert wird, der wird gefördert. Und wer gefördert wird durch Delegieren, der erhält die Chance, besser zu werden.

Zum Schluss der Reihe kurz zusammengefasst die Gründe, warum man delegieren sollte:

- Weg mit den Routinetätigkeiten. Vermutlich sind Sie zu teuer, werden Sie zu gut bezahlt, um sich mit „Routinekram“ herumzuschlagen.
- Schaffen Sie sich Freiräume. Als Führungskraft sollten Sie sich mit Themen auseinandersetzen, die ihre Abteilung in Zukunft beschäftigen werden.
- Aktivieren Sie verborgene Potenziale. In vielen Mitarbeitern schlummern noch unentdeckte Fähigkeiten und Bedürfnisse nach mehr Spaß an der Arbeit und Verantwortung.
- Beugen Sie Krisensituationen vor. Das setzt voraus, dass Sie sich ausreichend „Denkzeit“ freigeschaufelt haben, um verschiedene Szenarien durchspielen zu können.
- Sorgen Sie für Wachstum in Ihrer Abteilung. Eine leistungsfähigere Mannschaft schadet Ihrer beruflichen Karriere bestimmt nicht.
- Entwickeln Sie sich vom Einmann-Orchester zum Star-Dirigenten. Sie werden zum Leiter eines Teams, das bewundert wird.

Die Vorteile für die Mitarbeiter werden beim Thema Delegieren häufig übersehen. Nur wer gefordert wird, der wird auch gefördert. Durch neue Herausforderungen entdecken Mitarbeiter ihre ungenutzten Potenziale, verbessern ihre Qualifikation, erhöhen die Qualität ihrer Arbeit - und steigern ihren Marktwert. Wer von seinem Chef gefördert wird, der engagiert sich mehr, bringt sich stärker ein und entwickelt einen höheren Loyalitätsgrad. Und im Zeichen der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung ist es für Chefs beruhigend, wenn das Stichwort Fluktuation zumindest in ihrer Abteilung nicht zu einem Thema wird.

Ein Nebeneffekt des Delegierens: Sie stellen fest, wer in der Abteilung zu weiteren Leistungen fähig ist, zukünftig zum Erfolg beitragen kann – und wer vielleicht besser an anderer Stelle aufgehoben wäre.