

# Jetzt wird delegiert

Führungskräfte müssen Aufgaben an ihre Mitarbeiter abgeben. Wenn sie das nicht tun, verzichten sie auf ein wichtiges Führungsinstrument. Lesen Sie, wie Sie an Ihrer Fähigkeit zu delegieren, arbeiten können.

Von Mag. Sonja Schloemmer

Am besten werden Aufgaben gelöst und Entscheidungen gefällt, wenn die dafür notwendigen Informationen und das Know-how vorhanden sind. Viele Führungskräfte fühlen sich jedoch für alles verantwortlich, dabei wäre Delegation ein effektives Führungsinstrument. Warum es sinnvoll ist zu delegieren und wie es geht, wissen wir eigentlich alle. Was hindert dann viele Führungskräfte (vielleicht auch Sie) daran? Hier sind die Gründe, die uns in den Coachings am häufigsten begegnen:

## Es braucht mehr Zeit, eine Aufgabe zu delegieren, als sie selbst zu erledigen.

Das täuscht. Denn die tatsächliche Zeitdifferenz ist verschwindend gering. Auch wenn es in manchen Situationen stimmen sollte, kurzfristig, aufgrund der Personalentwicklungszeit müssen Sie etwas mehr Zeit dafür aufwenden, um eine Aufgabe zu delegieren. Aber auf lange Sicht gesehen können Sie viel Zeit sparen. Wechseln Sie die Zeitperspektive! »

BILDUNGaktuell 07/2014

Seite 8

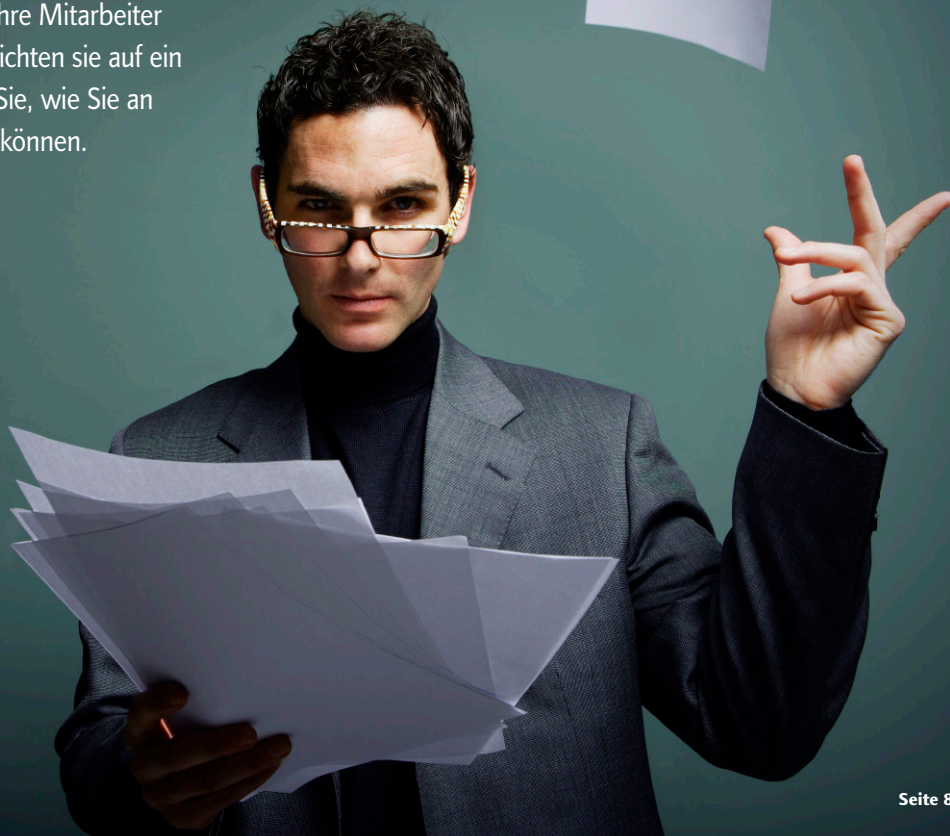


Foto: Stockphoto

## Ich mache es ohnehin gerne selbst.

Legitim ... aber nicht zielführend. Vielleicht sind Sie mit den strategischen Aufgaben überfordert oder die Tätigkeiten Ihres früheren Jobs fehlen Ihnen. Reservieren Sie begrenzte Zeit dafür ... reflektieren Sie, wie viel Zeit Sie für diese Tätigkeiten aufbringen müssen, um die Lust an dieser Arbeit zu befriedigen ... dann können Sie den Rest vielleicht loslassen.

## Es gibt niemanden, der genügend Erfahrung bzw. die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt.

Dies ist ein wichtiger Grund, warum manche Führungskraft zögert, eine Aufgabe zu delegieren. Aber es gibt eine einfache Lösung für dieses Problem: Sorgen Sie für die Weiterbildung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

## Ich fürchte, dass ein anderer diese Aufgabe womöglich besser macht als ich selbst.

Stellen Sie Ihre Kompetenzen lieber dadurch unter Beweis, dass Sie es verstehen, Menschen zu entwickeln und die Stärken Ihres Teams richtig zu koordinieren wissen. Das ist der beste Weg sich selbst zu entlasten und auf strategische Aufgaben und wichtige Prioritäten zu fokussieren.

## Mangelndes Vertrauen.

Wohl am schwierigsten zu verändern, denn Vertrauensfähigkeit wird früh geprägt und lässt sich nur durch Coaching und tägliches Reflektieren wieder aufbauen.

Sehr viele Führungskräfte neigen dazu, im Zweifelsfall doch lieber alles selbst zu machen. Sie wissen zwar bis ins Detail Bescheid. Das kostet jedoch Zeit, die in anderen Bereichen fehlt, wie zum Beispiel der Personalentwicklung. Sie werden engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nicht halten können. Denn fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und eingeschränkter Gestaltungsspielraum werden in unseren Audits als häufigste Kündigungsgründe angegeben.

Aufgrund dieser Erfahrungen definieren wir „Delegationsfähigkeit“ in unserem Kompetenzmanagementsystem wie folgt: „Die Führungskraft mit „Delegationsfähigkeit“ weiß, welche Aufgaben delegierbar sind und teilt Verantwortung. Sie traut anderen die 100-prozentige Aufgabenerfüllung zu und erkennt, dass ein hoher Anteil an Selbstarbeit keine Zeit spart und auch nicht zielführend ist. Zudem sieht sie Personalentwicklung als Investition, die die eigene Arbeit erleichtert. Die Führungskraft mit „Delegationsfähigkeit“ weiß auch, was sie wem delegieren kann, achtet auf Fairness und gibt notwendige Befugnisse zur Aufgabenerfüllung aus der Hand.

Sie haben Ihre Denk-Hindernisse überwunden? Hier ein paar Praxis-Tipps: Welche Aufgaben sich delegieren lassen, muss in der Regel im Einzelfall und je nach Situation entschieden werden. Dennoch gibt es eine Richtlinie, an der Sie sich orientieren können. Leicht delegierbar sind vor allem: Routineaufgaben, Spezialistentätigkeiten, Aufgaben, die anhand einer Checkliste erfüllt werden können und Aufgaben ohne viel Abstimmungsbedarf.

**Tipp 1:** Achten Sie bei der Delegation von Routineaufgaben darauf, dass Sie nicht immer die gleichen Personen mit den gleichen Aufgaben beschäftigen. Das kann bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Frustration verursachen.

**Tipp 2:** Führen Sie eine Art Kompetenz-Zeichnis, in dem Sie sich notieren, welche Ihrer Mitarbeiter welche Fähigkeiten haben. Dann wissen Sie im Bedarfsfall schneller, wem Sie welche Aufgaben übertragen können.

**Tipp 3:** Vermeiden Sie Rückdelegation. Widerstehen Sie der Versuchung die Problemlösung selbst zu übernehmen. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter durch Fragen bei der Lösungsfindung.

Die meisten Führungskräfte scheitern nicht an den Kompetenzen „Klare Anweisung, Zielsetzung mit Termin, Messung und Feedback“, sondern am mangelnden Vertrauen und an der Fähigkeit „Menschen zu entwickeln“. Delegation bedarf des Vertrauens – und zwar: 1. Ihr Vertrauen in die Person, die eine Aufgabe für Sie erledigen soll und 2. das Vertrauen der Person, die die Aufgabe übernimmt, in Sie. Zum Vertrauen gehört auch, dass Sie nicht oder nur bedingt vorgeben, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, zum gewünschten Ziel zu kommen und es motiviert Ihre Mitarbeiter sehr, wenn Sie Ihnen zutrauen, die Aufgabe in Ihrer eigenen Weise zu erledigen.

Das mit dem Vertrauen ist so eine Sache – viele gehen da lieber getreu nach dem Sprichwort

„Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Übrigens eine Fehlübersetzung des Sprichworts – die richtige Übersetzung lautet: Vertraue, aber prüfe nach! ... und vor allem erkläre zu Beginn, woran das Ergebnis gemessen wird. Delegieren bedeutet immer auch ein Stück Kontrolle abzugeben. Ihr Vertrauen macht es der anderen Person deutlich leichter, ein Stück Verantwortung zu übernehmen und auch eigenverantwortlich zu handeln. Ihre Mitarbeiter spüren es, wenn Sie Ihnen nicht zutrauen, dass sie die Aufgabe erledigen können. Menschen verhalten sich entsprechend dem Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird. Ihre Annahmen über Menschen schaffen Realitäten. Zum Thema „stillschweigende Annahmen“ gibt es erschütternde Forschungsergebnisse.

Wenn Sie schon länger Führungskraft sind, beherrschen Sie die Werkzeuge der klaren Anweisung, der professionellen Zielvereinbarung und des konstruktiven und professionellen Feedbacks. Delegation scheitert nicht an den Werkzeugen oder Techniken – sondern an der falschen Haltung! ■

Mag. Sonja Schloemmer MBA, MAES, ist Netzwerkpartnerin der Beratergruppe Neuwaldegg und Gründerin der Schloemmer & Partner KG.

**Seminartipp:** Richtig delegieren – Zeit für das Wesentliche. Datum: 27. Oktober 2014; Ort: who campus Wien

**Klick!** [www.schloemmer-partner.at](http://www.schloemmer-partner.at)  
**Klick!** [www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

BILDUNGaktuell 08/2014

Seite 9