

## Erfolgreich Delegieren: Führen statt Durchführen!

Gerade wer neu in einer Führungsaufgabe ist oder Aufgabenbereiche umverteilen und straffen muss, fragt sich, wie er alles bewältigen soll. Das Tagesgeschäft ist zwar abwechslungsreich und macht Spaß, kostet aber Zeit. Gleichzeitig müssen Projekte vorangetrieben und natürlich auch die Führungsrolle ausgefüllt werden. Eine Lösung für das Dilemma kann darin bestehen, Aufgaben zu delegieren. Welche Vorteile das Delegieren von Aufgaben bietet, wie sich innere Widerstände überwinden und mögliche Stolpersteine aus dem Weg räumen lassen, zeigt Doris Berlein.



Doris Berlein  
Trainerin der Haufe Akademie  
für den Bereich Führungskräfteentwicklung.

### Widerstände überwinden...

Wer Aufgaben delegieren will, muss oftmals innere Widerstände – auch bei sich selbst – überwinden: Weit und breit ist niemand in Sicht, der die Aufgabe auch nur annähernd so gut erfüllen könnte wie Sie selbst? Schließlich sind Sie ein Experte, der auch eine gewisse Zeit gebraucht hat, um sich in die Thematik einzuarbeiten. Oft ist dieses Engagement die Basis für den Karriereschritt gewesen – das sollen Sie jetzt alles aus der Hand geben?

#### Kommen Ihnen diese Aussagen bekannt vor? Dann überdenken Sie Ihre Arbeitsweise – Delegation kann Ihre Arbeit erleichtern!

„Ich habe hohe Ansprüche an die Qualität einer Arbeit: da kommt keiner mit!“

„Es können nicht alle Häuptlinge sein – irgendwer muss auch die Arbeit machen...“

„Warum soll ich gerade die Aufgaben abgeben, die mir selbst viel Spaß machen?“

„Ich würde ja gern etwas abgeben, eine Aufgabe delegieren – nur: an wen? Hier ist doch keiner weit und breit, der dafür geeignet ist...“

„Bevor ich das jemandem erklärt habe, ist es doch schnell selbst gemacht!“

### ...lohnt sich!

Als Führungsinstrument eingesetzt, lassen sich durch Delegation weitaus mehr Ergebnisse erzielen, als einfach nur Aufgaben abgeben. Wer es schafft, anspruchsvolle Tätigkeiten auf mehrere Schultern zu verteilen, erzielt mit seinem Team Höchstleistungen. Wer seinen Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben überträgt, fördert die Eigenverantwortung und Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig lassen sich so die individuellen Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter entwickeln. Und schließlich gilt: Wer delegiert, schafft sich selbst Freiräume für die eigenen Führungsaufgaben.

### Reflektieren Sie Ihre eigene Haltung

Bevor Sie delegieren, sollten Sie Ihre grundsätzliche Haltung zu diesem Thema reflektieren: Möchten Sie diese Aufgabe oder dieses Verantwortungsgebiet überhaupt abgeben? Welche Aufgaben bleiben nach dem Delegieren noch für Sie übrig? Haben Sie selbst vielleicht Delegation in der Vergangenheit eher als „Abschieben von unangenehmen Arbeiten“ erlebt? Wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem Team niemanden haben, dem Sie relevante Aufgaben übergeben können, ist es vielleicht Zeit, sich mit folgender Frage zu beschäftigen: Sehen Sie einen Vorteil darin, der Einzige zu sein, der sich in einem bestimmten Aufgabenbereich auskennt? Wollen Sie alleiniger Experte bleiben oder sind Sie bereit, Wissen zu teilen? Mit den nachfolgenden Tipps gestalten Sie die Delegation von Anfang an effektiv. ►

### 1. Wählen Sie die richtigen Aufgaben aus

Überlegen Sie, welche Aufgaben sich zur Delegation eignen. Bedenken Sie dabei: Was müssen Sie selbst tun? Was ist eindeutig „Chefsache“ und sollte nicht aus der Hand gegeben werden? Was können andere leisten? Was sollten Sie sinnvoller Weise von anderen erledigen lassen?

### 2. Verankern Sie das Delegieren im Tagesgeschäft

Wer sorgfältig delegieren möchte, braucht Zeit – fixieren Sie entsprechend bemessene Zeitfenster. Und achten Sie gleichzeitig darauf, dass der Aufwand im richtigen Verhältnis zum Ergebnis steht.

### 3. Werden Sie zum Wissensmanager

Seien Sie „Personal- und Potenzialentwickler“ Ihres Teams und fördern Sie eine Bereitschaft, Wissen und Fähigkeiten auf mehrere Köpfe zu verteilen. Und: Sehen Sie es als Führungsleistung an, die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter systematisch zur Entfaltung zu bringen und jeden dabei zu unterstützen, seine volle Leistung einzubringen.

### 4. Suchen Sie die Diskussion

Wagen Sie beharrlich die Auseinandersetzung, wenn Sie auf Widerstände stoßen. Die detaillierte und ernsthafte Auseinandersetzung mit den Vorstellungen der Mitarbeiter wirkt motivierend. Ihre Mitarbeiter können sich so gemeinsam zu einem eigenverantwortlich handelnden Team entwickeln. Sie werden feststellen, dass Ihre Mitarbeiter gut geeignet sind, Aufgaben von Ihnen zu übernehmen.

### 5. Bereiten Sie das Delegieren vor

Identifizieren Sie die zu delegierenden Aufgaben und erstellen Sie eine Liste „geeigneter Kandidaten“: Wer ist für die Aufgabe am besten geeignet? Will der ausgewählte Mitarbeiter die Aufgabe gerne machen? Wird es notwendig sein, ihn aufwändig zu überzeugen?

### 6. Führen Sie Delegationsgespräche

Formulieren Sie konkret, um welche Aufgaben es geht und welche Erwartungen Sie an die Arbeitsleistung und die Qualität der Ausführung stellen. Setzen Sie Termine, was bis wann zu erledigen ist. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter alle notwendigen Informationen erhalten und über die entsprechenden Hilfsmittel wie Ressourcen, Zeit und Kompetenzen verfügen, um die Aufgabe erfüllen zu können.

### 7. Schaffen Sie Bezug zum Gesamten

Wer eine Aufgabe gut ausführen soll, muss ihren Sinn kennen. Stellen Sie daher die Aufgabe in einem Gesamtkontext dar und geben Sie ihr dadurch eine Bedeutung für das Gesamtergebnis. Stellen Sie im Gespräch sicher, dass Sie beide das gleiche Verständnis der Aufgabe haben und ermuntern Sie Ihr Gegenüber detaillierte Fragen zur Aufgabe zu stellen. Nehmen Sie etwaige Bedenken Ihres Mitarbeiters ernst und ändern Sie gegebenenfalls die Aufgabe oder deren Kontext.

### 8. Kontrollieren Sie rechtzeitig

Erkundigen Sie sich in angemessenen Abstand über Verlauf und Bearbeitungsstand, So vermeiden Sie unangenehme Überraschungen, die nicht oder nur schwer wieder zu korrigieren sind. Ein weiterer positiver Effekt: Diese Zwischenkontrollen signalisieren Interesse an Ihren Mitarbeitern und deren Aufgabe und vermitteln ihnen das Gefühl, einen entscheidenden Beitrag zum Gesamtergebnis zu leisten. ■

**Konkrete Praxistipps rund um das Thema Delegation erhalten Sie in den folgenden Trainings:**

■ **Delegieren – aber richtig!**

[www.haufe-akademie.de/7880](http://www.haufe-akademie.de/7880)

■ **Mitarbeiterpotenziale besser nutzen**

Fördern – entwickeln – delegieren

[www.haufe-akademie.de/8184](http://www.haufe-akademie.de/8184)

## Kontakt

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

E-Mail: [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

Telefon: 0761 4708-811

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)