

# Delegieren oder durchdrehen?

## Freiräume durch Loslassen gewinnen

Als Mensch in einer Führungsposition können Sie sich persönlich nur in dem Masse entfalten, wie Sie in der Lage sind, Aufgaben an Ihre Mitarbeiter zu delegieren. Es ist wichtig, dass Sie sich dieses klarmachen: Die Anzahl der Aufgaben, die Sie übernehmen können, ist begrenzt – ganz egal, wie hart Sie arbeiten. Durch Delegieren schaffen Sie sich die Zeitressourcen, um den wesentlichen Aufgaben gerecht zu werden, die nur Sie als »Leader« erfüllen können.

Deshalb muss Ihre erste und wichtigste Frage an sich selbst als Leader sein: »Was werde ich ab sofort nicht mehr selbst tun?« Neben der Notwendigkeit für Sie, sich zeitliche Freiräume zu schaffen, hat die Aufgabendelegation einen weiteren Vorteil: Wichtige Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren heisst immer auch, ihnen Wertschätzung zu zeigen. Sie als Leader trauen Ihren Mitarbeitern etwas zu, Sie vertrauen Ihnen. Wenn Sie einem Mitarbeiter Aufgaben übertragen, die er lösen kann, fördert das auch umgekehrt das Vertrauen des Mitarbeiters in Sie als Leader.

Delegation beschreibt Ihre Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an andere abzugeben. Zu Beginn delegieren Sie einfache Aufgaben, wie etwa eine Inventurliste zu erstellen. So kann Ihr Mitarbeiter Selbstvertrauen aufbauen. Wenn dies gut funktioniert, dann übergeben Sie eine Funktion, eine etwas schwierigere Aufgabe, wie etwa die Buchhaltung zu führen. Dafür trägt Ihr Mitarbeiter dann auch die Verantwortung. Wenn Sie mit den Ergebnissen zufrieden sind, gehen Sie

zur nächsten Stufe über. Sie umfasst das Delegieren noch grösserer und komplexer Aufgaben, die in Form eines Projekts beispielsweise die vollverantwortliche Suche nach einer externen Buchhaltungsfirma umfasst. Lassen Sie Mitarbeiter also zunächst Aufgaben übernehmen, dann Funktionen und danach Projekte. Damit ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, sich zu bewähren und zu verbessern.

Die folgenden fünf Schritte zeigen Ihnen, was Sie beim erfolgreichen Delegieren beachten müssen.

Der **erste Schritt** ist, dass Sie sich die Frage stellen: Warum ich? Warum müssen Sie das selbst tun? Sind Sie die einzige Person, die diese Aufgabe erledigen muss? Falls nicht, dann suchen Sie die Person, die diese Aufgabe nach Ihnen am besten ausführen kann. Stimmen Sie dabei die Anforderungen der Aufgabe mit den Fähigkeiten Ihres Mitarbeiters ab, und suchen Sie die geeignete Person der Effizienz halber auf möglichst niedriger Hierarchieebene. Die Mitarbeiterauswahl ist der schwierigste Teil des Delegierens. Wenn Sie die richtige Person auswäh-

len – gut. Wählen Sie aber die falsche Person, dann liegt die Verantwortung dafür bei Ihnen, nicht bei der ausgewählten Person.

Im **zweiten Schritt** führen Sie ein Vieraugengespräch mit dem Mitarbeiter, an den delegiert wird. Stellen Sie sicher, dass er die Aufgabe genau verstanden hat und weiss, was von ihm erwartet wird. Wichtig ist, dass Sie klare, messbare Resultate vorgeben und das Wie, Was und Warum der Aufgabe besprechen. Idealerweise bitten Sie Ihren Mitarbeiter bei der Übertragung einer Aufgabe, diese aufzuschreiben und das Aufgeschriebene noch einmal vorzulesen, um sicherzugehen, dass es auch wirklich das ist, was Sie Ihrem Mitarbeiter delegiert haben. Das ist insbesondere eine wichtige Übung, wenn Sie bei dem einen oder anderen Mitarbeiter in der Vergangenheit nicht die Ergebnisse erhielten, die Sie mit ihm vereinbart hatten.

Im **dritten Schritt** legen Sie die Fristen und Fälligkeitstermine fest. Einigen Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter auf realistische, aber eher kurze Fristen, denn zu lang gedehnte Zeiträume helfen weder



dem Mitarbeiter noch Ihnen; kurze Fristen lassen sich verlängern, längere Fristen aber in den meisten Fällen nicht verkürzen. Klären Sie, was bis wann abgeschlossen sein soll, wann das Projekt fertig sein wird und wann Sie sich zu Etappenzielen treffen. Wichtig ist, dass Sie die Termine schriftlich festhalten. Einigen Sie sich deshalb, wann und wie oft Fortschrittsberichte bei Ihnen eingereicht werden. Diese sind Standard beim Delegieren. Fortschrittsberichte ermöglichen zweierlei: Erstens können Sie den Fortschritt des delegierten Projekts verfolgen. Zweitens weiss der Mitarbeiter, dass er auf dem richtigen Weg ist, wenn Sie seinem Report zustimmen.

Klären Sie mit dem Mitarbeiter im **vierten Schritt** ab, welche Ressourcen er benötigt, wie er Zugang dazu bekommt und wo er gegebenenfalls Ersatz finden kann. Wenn Sie eine Aufgabe delegieren, ist es wichtig, dass Sie auch die Verfügungsgewalt über die notwendigen Mittel dem Umfang entsprechend delegieren. Sagen Sie ihm, welche Mittel zur Verfügung stehen, damit er die Parameter der Aufgabe klar vor Augen hat. Es hilft

Ihrem Mitarbeiter, wenn Sie ihn mit anderen, mit denen er zusammenarbeiten soll, persönlich bekannt machen. Sie zeigen so auch Ihren Support für Ihren Mitarbeiter und sichern ihm damit die nötige Unterstützung der anderen Mitarbeiter.

Übergeben Sie im **fünften Schritt** die gesamte Aufgabe, dies bedeutet: übergeben und dann sich nicht mehr einmischen! Nehmen Sie die Aufgabe nicht wieder an sich, indem Sie sich einmischen oder gar Aspekte nacharbeiten. Bedenken Sie, Sie haben die Aufgabe übergeben. Wenn Ihr Mitarbeiter zu Ihnen kommt und um Hilfe bittet, dann können Sie Vorschläge machen wie: Versuchen Sie es doch einmal so ... Aber nehmen Sie die Aufgabe auf keinen Fall zurück! Ihr Mitarbeiter soll das Gefühl haben, dass es sich um seine eigene Aufgabe handelt, für die er allein zuständig ist. Richtiges Delegieren bringt Erfolg für alle Beteiligten.

Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben als »Leader« besteht darin, andere Menschen zu motivieren, Aufgaben erfolgreich zu übernehmen. Voraussetzung für erfolgreiches Delegieren ist das

Vertrauen zu demjenigen, dem Sie die Aufgabe übertragen. Die Fähigkeit, andere Menschen anzuleiten, zu motivieren und zu befähigen, ist eine wesentliche Grundlage für Ihren Erfolg als wirksame Führungspersönlichkeit.

#### Autoren-Kurzbiografie

#### Matthias K. Hettl



Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt (FH), war nach Studium und Doktorandenzeit in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung, in der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York tätig. Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult, in Rohr bei Nürnberg. Als Executive Coach, Trainer und Managementberater begleitet er mit seinem Team Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte mit den Schwerpunkten Leadership Skills und Managementkompetenzen. Er verfügt über Erfahrungen als Aufsichtsratsmitglied und vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Marketing. Matthias Hettl ist Buch- und Hörbuchautor und Verfasser zahlreicher Fachartikel und als »excellent speaker« im deutschen Sprachraum und in Europa tätig.

#### Informationen:

Telefon: +49 (0) 9122 608-337  
info@Hettl-Consult.de  
www.Hettl-Consult.de