

# So delegieren Sie sich zum Erfolg

**FÜHRUNG** Wer Zeit ins Delegieren steckt, spart ebensolche. Zudem steigt die Motivation der Mitarbeiter. Doch viele Vorgesetzte tun sich damit schwer.

ANNA BIRKENMEIER  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Täglich machen Führungskräfte einen Denkfehler, der Tradition hat: «Ich mache es lieber selber, dann geht es schneller» oder «Mache ich es nicht selbst, wird es nicht richtig erledigt», weiss Rainer A. Künzle, Gründer des Coaching- und Beratungsunternehmens Atelier K in Glattfelden. Das Pensum wächst, und das meist nur aus der Angst heraus, sich entbehrlich und austauschbar zu machen. Durch die Kunst des Delegierens könnten sich die Führungskräfte Entlastung verschaffen.



«Führungskräfte delegieren zu wenig, weil ihnen die Geduld fehlt.»

VERENA GLANZMANN,  
PROFESSORIN

Zudem hat Delegieren auch den Zweck, Mitarbeiter zu fördern, deren Leistungspotenzial freizusetzen und ihnen die Chance auf Weiterentwicklung einzuräumen. Dabei muss richtiges Delegieren laut der Arbeitspsychologin Lilo Schwarz aus Luzern wohl geplant werden: Es seien nicht nur Aufgaben und Kompetenzen zu übergeben, es müsse auch Verantwortung übertragen werden – und damit ein Teil der Macht und des Anspruchs auf Erfolg. «Delegieren heisst nicht Aufgaben abschieben – sondern Mitkompetenz und Vertrauen schenken», sagt auch Berater Künzle. Schliesslich erkennt man einen guten Chef daran, dass alles gut weiterläuft, wenn er nicht da ist.

## Mitarbeiter fördern

Den positiven Effekt des Delegierens bestätigt Georges Helfenstein, Inhaber des Fassadenbauunternehmens Georges Helfenstein GmbH in Cham: «Indem ich meinen Mitarbeitern Vertrauen schenke und ihnen anspruchsvolle Arbeiten zuteile, steigt ihre Motivation, und das wirkt sich positiv auf den Arbeitsprozess aus.» Und die Ob-

waldner Kantonalbank hat diesbezüglich gar einen Grundsatz für die Gesamtbank erstellt: «Ich bin verantwortlich. Führen heisst, ich entscheide selber, delegiere die Umsetzung an meine Mitarbeitenden und gebe ihnen Rückendeckung», sagt Beatrix Kuchler, Assistentin Unternehmenskommunikation der Obwaldner Kantonalbank.

## Aufgaben nicht abschieben

So kann man die Zeit, die man ins Delegieren steckt, getrost als Investition in den Mitarbeiter ansehen. Denn je mehr man dem Mitarbeiter zutraut, desto mehr vermag er mit der Zeit zu leisten – und desto mehr entlastet er. Fassadenbauer Helfenstein bestätigt: «Genau diese Freiräume sind es, die ich für neue Aufgaben nutzen kann.» Dass richtiges Delegieren nicht jeder Führungskraft in die Wiege gelegt wurde, zeigt laut Psychologin Lilo Schwarz jedoch die Praxis: «Noch immer wird Delegieren zu sehr als Aufgabenabschieben denn als Mitarbeiterförderer verstanden.» Anweisungen zwischen Tür und Angel stehen noch immer an der Tagesordnung. Obwohl genau das bei Mitarbeitern oftmals zu Missverständnissen und Ratlosigkeit führt. Die Folgen: Rätselraten im Team, Diskussionen mit anderen Abteilungen, sogar Kunden oder Lieferanten. Oder man macht, was man meint, verstanden zu haben – und damit auch Fehler. Es beginnt ein Teufelskreis aus Vertrau-

ensverlust und Unzufriedenheit. Dabei gibt es eine Vielzahl von Führungsseminaren, die auf diese Problematik eingehen. Verena Glanzmann, Professorin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern: «Delegieren hat zum einen viel mit der eigenen Persönlichkeit und der Bereitschaft zu tun, sich weiterzuentwickeln, zum anderen kann richtiges Delegieren aber auch gelernt werden.» Mit einfachen Mitteln. «In unseren

Leadership-Weiterbildungen lernen unsere Teilnehmenden, dass beim Delegieren Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zusammengehören», sagt Glanzmann.

Zielorientiertes Führen bedeutet denn auch: Das Ziel wird vereinbart, Mitarbeitende wählen den Weg aber selber. Laut Verena Glanzmann liege ein wesentlicher und häufiger Führungsfehler in der verbreiteten Meinung, den Weg mitbestimmen zu müs-

sen. «Führungskräfte delegieren zu wenig, weil ihnen die Geduld fehlt, weil sie liebgezwungene Aufgaben gerne selber machen, weil sie unliebsame Aufgaben abschieben, weil sie ungenügend planen und weil sie Angst haben, die Kontrolle zu verlieren», weiss Glanzmann.

## Kontakt entscheidet

Dabei kommt Delegieren nicht ohne persönlichen Kontakt aus. Nadine Gembler, Leiterin Personal/Ausbildung von Coop national, sagt: «Ich übergebe grössere Aufgaben immer in einem kurzen Gespräch, zu dem ich die Mitarbeiter rechtzeitig einlade.» Natürlich können Aufgaben auch schriftlich per E-Mail erteilt werden, doch ersetzen sie keinesfalls den persönlichen Kontakt.

Dies zeigt auch eine Studie von Renato C. Müller vom Institut für Organisation und Personal der Uni Bern. Nur etwas mehr als 45 Prozent der befragten Personen waren der Ansicht, dass sich die neuen Medien sehr gut oder gut für das Delegieren eignen – mehr als die Hälfte ist diesbezüglich skeptisch eingestellt. Ohne persönlichen Dialog, mit Betonung auf Dialog und nicht Monolog, scheint die Aufgabenkoordination nicht rund zu laufen. Dies bestätigt auch Gembler. «Die Zeit, welche man bei der Auftragsvergabe investiert, lohnt sich immer, da man dadurch zeitaufwendige nachträgliche Korrekturen vermeiden kann.»

## Vertrauen schaffen und loben

red. Diese Fragen sollten für erfolgreiches Delegieren beantwortet werden:

- Welche Aufgabe genau soll definiert werden?
- Wer ist der beste Mitarbeiter, an den diese Sache delegiert werden kann?
- Wie motivieren Sie den Mitarbeiter, damit er mit optimaler Antriebskraft an die Aufgabe geht?
- Welche Kontrollmöglichkeiten sind am besten geeignet?
- Welche Anerkennung lassen Sie dem Mitarbeiter nach erfolgreicher Erledigung zukommen?
- Welche Reaktion ist die beste, falls er sich der Aufgabe nicht gewachsen zeigt?
- Welche Kriterien müssen erfüllt

sein, damit Sie ihm eine neue Chance geben können?

- Wie können Sie Ihr Vertrauen erhalten, auch wenn Sie ab und zu von Mitarbeitern enttäuscht werden?
- Welche Unterstützung ist von Ihrer Seite und von weiteren Mitarbeitern möglich?
- In welchem zeitlichen Verhältnis stehen Selbsterledigung und erfolgreiches Delegieren? Wie gross ist die Zeitersparnis?

## HINWEIS

► Weitere Informationen gibt es hier:  
www.liloschwarz-coaching.ch  
www.hslu.ch/w-ifz-seminare  
www.atelierk.ch  
www.coester-coaching.ch ◀

Die Vorgesetzten sollten sich Zeit nehmen, wenn sie Aufgaben delegieren.

Getty



Lilo Schwarz,  
Arbeitspsychologin

## Was, wenn falsch delegiert wird?

Sinnvoll führen und delegieren ist für viele Vorgesetzte nicht leicht, sagt Lilo Schwarz, Arbeitspsychologin aus Luzern. Einer der Gründe: Wer kein gutes Zeitmanagement hat, kann schwerlich delegieren.

## Was macht gutes Delegieren aus?

**Lilo Schwarz:** In erster Linie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Potenzial zu kennen und ihnen zur delegierten Aufgabe Vertrauen, Eigenverantwortung und Kompetenzen zu schenken. Der Manager übergibt im gemeinsamen Gespräch das Aufgabengebiet, definiert in Volumen und Zeit und fordert in vereinbarten Intervallen Feedback

ein. Wie die Aufgabe erledigt wird, überlässt er aber den Mitarbeitenden. Das *Was* entspringt den Unternehmenszielen, das *Wie* wird zum Gestaltungsfreiraum des Mitarbeiters. Das Delegieren soll den Chef entlasten und den Mitarbeiter motivieren und fördern, und zwar gleichzeitig. Denn nur ins Ganze involvierte Mitarbeiter, die erfolgreich sein dürfen, sind gute Mitarbeiter.

## Kann man delegieren lernen?

**Schwarz:** Ganz klar: Ja. Aber es gehört einiges dazu. Oftmals spielen Unsicherheiten im Rollenverständnis mit, und entsprechende Irrtümer müssen geklärt werden. Das Führungsverständnis ist erste Grundlage dazu. Versteht der Manager Führen in erster Linie als fachliche Tätigkeit und hat das Gefühl, sich auf der Handlungsebene beweisen zu müssen, oder nimmt er seine Aufgabe in der Personalführung wahr?

Zu diesem Dilemma gehört natürlich auch die Angst, sich entbehrlich zu machen, Macht zu verlieren und damit auch Erfolg. Oftmals besteht auch ein schlechtes Zeit- und Planmanagement, welches es aber zwingend zum Delegieren braucht. Delegieren wird oftmals auch in Führungsseminaren vernach-

lässigt, obschon es ein systemischer Knotenpunkt zu vielen anderen Führungsinstrumenten ist, wie Zielvereinbarung, Rollenklarheit, Aufgabenabgrenzung, Mitarbeiterförderung, Planung und Zeitmanagement. Mit einem gezielten Coaching von wenigen Sitzungen kann die Alltagssituation analysiert und ein erfolgreicher Weg gefunden werden.

**Weshalb ist überhaupt so wichtig, dass unterschiedlichste Führungspersonen delegieren?**

## NACHGEFRAGT

**Schwarz:** Wir leben heute in einer Komplexität, die so nicht mehr überschaubar ist. Dies zeigt sich auch in den Unternehmen, die durch verschiedene Hierarchiestufen teilweise unübersichtlich geworden sind. Umso mehr brauchen wir verschiedene gute Köpfe, die Kompetenz, Wissen und Know-how zusammenbringen. Es reicht also nicht mehr aus, wenn nur ein Führungsverantwortlicher diese Qualitäten mit sich bringt – es braucht das Kollektiv. Dazu

wiederum braucht es eine gute Kommunikation im klaren Dialog und gegenseitiges Vertrauen – der Schlüssel zum erfolgreichen Delegieren.

## Was passiert, wenn falsch delegiert wird?

**Schwarz:** Wenn der Verantwortliche das Gefühl hat, alles selbst erledigen zu müssen, besteht die Gefahr, dass bei Abwesenheit dieser Person der Arbeitsprozess aus dem Ruder läuft. Aus dem einfachen Grund, weil niemand mit den Abläufen und Aufgaben vertraut ist. Das ist schlicht unprofessionelles Verhalten, kommt aber gar nicht so selten vor. Jeder sollte mindestens einen Stellvertreter haben, der Bescheid weiss. Es lässt sich auch beobachten, dass das Arbeitsumfeld viel kritischer schaut, wenn nicht delegiert wird, und Fehler viel mehr beäugt werden. Auch werden Mitarbeiter demotiviert und landen schlimmstenfalls im Burn-out. Ich stelle in meinen Coachings auch häufig fest, dass die wenigsten Führungskräfte das Wort Delegieren überhaupt definieren können. Es wird verwechselt mit Arbeitsanweisungen und Aufträge erteilen.

**Wie verhalte ich mich, wenn vom Vorgesetzten mangelhaft delegiert wird?**

**Schwarz:** Auf jeden Fall sollte man das Gespräch nach oben suchen und die fehlenden Kompetenzen einfordern. In einem sachlichen Gespräch erklären, dass die Verantwortung für die Aufgabe nur übernommen werden könne, wenn die entsprechenden Kompetenzen erteilt würden. Meine Erfahrung ist es, dass die übergeordneten Stellen nach solchen Gesprächen dankbar sind, eigenverantwortliche Mitarbeitende zu haben, die ihren Bereich gut hüten, da sie selbst auf ihrer Stufe genug zu tun haben. Solch ein Gespräch sollte mit der nötigen sachlichen Klarheit geführt werden. Es gibt dazu meiner Meinung nach folgenden Grundsatz: Anstelle von Klagen an jemand zu richten und Fragen nach dem Warum zu stellen, sollten mit guten Argumenten Verbesserungsvorschläge und begründete Forderungen formuliert werden.

INTERVIEW: ANNA BIRKENMEIER  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

## HINWEIS

► \* Lilo Schwarz ist Arbeitspsychologin und Coach und bietet in Luzern unter anderem Führungstraining sowie Einzel- und Team-Coaching, Begleitung in der Team- und Organisationsentwicklung an. ◀