

# Wie man Arbeit sinnvoll delegiert

## Delegieren bedeutet motivieren und nachhaltig fördern

**Arbeiten – insbesondere unbeliebte – anderen abzuschieben, hat wenig mit respektvollem und zielorientiertem Delegieren zu tun. Mit echtem Delegieren entlastet man sich und investiert Zeit und Vertrauen in andere, die dadurch ihre Kompetenzen für die Zukunft erweitern und erhalten können.**

.....  
VON REGULA ZELLWEGER

Manche delegieren ausschliesslich, um eine Arbeit nicht selbst erledigen zu müssen. Ihr Fokus richtet sich dabei auf das eigene Wohlbefinden. Andere delegieren, um diese durch adäquate Forderung zu fördern. Sie nehmen sich Zeit, beim Delegieren die Aufgabe genau zu definieren, lassen dem anderen Freiraum, das Ziel auf seine Art zu erreichen, sind bereit, nötigenfalls zu unterstützen, kontrollieren das Ergebnis und bewerten es wertschätzend.

Sie richten den Fokus auf den anderen. Soll das Delegieren funktionieren, müssen beide Beteiligten darin eine langfristige Win-win-Situation erken-

nen. Richtig delegieren können, ist ein Zeichen von Führungsstärke. Wer glaubt, alles besser selbst erledigen zu können, überschätzt entweder sich und unterschätzt andere – oder er hat bei der Personalselektionierung nicht gut hingeschaut. Besonders gut lassen sich Routine-, Verwaltungs-, Recherche- und fachspezifische Aufgaben übergeben. Es können zudem Teilaufgaben beispielsweise als Zuarbeit für komplexe Aufgaben delegiert werden.

### Fokus aufs Ganze

Richtig Delegieren beginnt bei einem selbst. Wie achtsam geht man mit sich selbst um? Wie sorgsam teilt man die eigenen Ressourcen ein? Hat man ein realistisches Selbstbild? Wie wertschätzend beurteilt man seine Mitarbeitenden? Lässt man Mitarbeitende einfach arbeiten, oder will man sie fördern durch adäquates Fordern? Führungskompetenz besteht unter anderem darin, Aufgaben sinnvoll weiterzugeben. Andere Menschen zu befähigen, Aufgaben erfolgreich zu übernehmen, erfordert Vertrauen in die Fähigkeiten von anderen und Selbstdisziplin.

### Gute Gründe

Wer erfolgreich delegiert, kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Das Potenzial der Mitarbeitenden wird ausgeschöpft und neue Kompetenzen werden erworben. Respektvolles Delegieren bietet Möglichkeiten zu loben und zu motivieren. Das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden wird gestärkt und die Arbeitszufriedenheit erhalten.

Dem Delegieren sind aber auch Grenzen gesetzt. Führungsaufgaben wie Mitarbeiterführung, Planung, Geschäftsaufbau und Kontrolle soll man nicht delegieren. Zudem gilt es, vertrauliche Informationen vertraulich zu behandeln. Unabdingbar ist beim Delegieren, dass man von der Wirkung her denkt. Ist die Person wirklich fähig, diese Aufgabe zu erledigen. Welche Unterstützung braucht sie?

Misslingt das Delegieren, schadet es allen Beteiligten und verursacht Stress und schlechte Stimmung. «Alles muss man selbst machen», diesen Vorwurf sollte man überdenken. Er wirkt demotivierend und die Mitarbeitenden werden nach und nach zum «Dienst nach Vorschrift» übergehen. Ein fataler Teufelskreis.

«Ich mache es gleich selbst, das geht schneller.» «Meine Mitarbeiter können das nicht.» Solche hinderlichen Glaubenssätze bezüglich Delegation sind keine Lösung, sondern ein Problem. Oft sind nicht das Team, die Qualifikation der Mitarbeitenden oder fehlende Ressourcen ausschlaggebend beim Misslingen des Delegierens, sondern der Vorgesetzte. Beispielsweise weil er nicht Macht abgeben kann und Angst hat, ersetzbar zu werden, wenn seine Mitarbeitenden seine Aufgaben ebenso erfolgreich erledigen können.

### Gut vorbereiten

Es lohnt sich, sich vor dem Delegieren über einige Punkte klar zu werden. Welche Aufgabe wird mit welcher Erwartung übergeben? Eilt es, übergibt man die Aufgabe einer erfahrenen Person. Langfristig macht es Sinn, auch andere Mitarbeitende aufzubauen, damit sie gewisse Arbeiten übernehmen können. Aufbauen heisst hier genaue Zielvorgabe, Fehlertoleranz und Geduld.

Wenn man weiss, was man wozu tun muss, packt man es mit gutem Selbstvertrauen an. Dazu macht es Sinn, die Aufgabe im Kontext zu erkennen

und zu realisieren, wozu der Aufwand betrieben werden muss. Wer Sinn und Zweck einer Aufgabe versteht, wird weniger Rückfragen stellen und weniger Fehler machen.

Richtig delegiert wird mit einer verbindlichen, realistischen Zeitangabe. Dabei ist zu bedenken, dass unerfahrene Mitarbeiter mehr Zeit und Anleitung brauchen. Dann ist es sinnvoll, Zwischenziele zu vereinbaren und sich in kleinen Schritten dem Ziel zu nähern.

Erfahrene Mitarbeiter wollen eigenständig arbeiten, übermässige Kontrolle verunsichert oder ärgert sie gar. Sie wollen die Verantwortung übernehmen und den Weg zum Ziel selbst finden. Delegieren heisst hier loslassen und vertrauen.

Was betreffend delegieren für die Arbeitswelt gilt, kann man auch in anderen Lebenslagen anwenden, beispielsweise in der Kindererziehung.

Serie Arbeitswelt von Regula Zellweger, dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Buchautorin. Zuletzt erschienen: Gehen oder bleiben, 8.4.; Ambivalenzen, 21.4.; Durchstarten nach Familienpause, 26.4.