

Suchbegriff eingeben

strategie Strategie  
marketing Marketing  
veranstaltungen

Veranstaltungen

stefaninmotion stefan.in.motion  
mitarbeiterfuehrung

Mitarbeiterführung

honorargestaltung

Honorargestaltung

blog Blog

stefanonair stefan.on.air

Suche

# STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Mitarbeiterführung](#)

## Wer durchführt, führt nicht

Delegieren - aber richtig

Gleich zu Beginn möchte ich den Titel des Beitrages ergänzen: „Wer durchführt, führt nicht, und wer führt, führt nicht durch.“ Ein verwirrendes Wortspiel? Nein! Betrachten Sie diese Formulierung als Devise für Ihr Führungsverständnis. Schließlich sind Sie nicht Führungskraft (Inhaber, Partner, Teamleiter), weil Sie alles alleine machen können, sondern vor allem deshalb, weil Sie andere Menschen dazu befähigen sollen, effektive Arbeit für Ihr Unternehmen zu leisten. Es ist Ihre ureigenste Aufgabe als „Arbeitgeber“, Arbeit an Ihre „Arbeitnehmer“ zu übertragen.

### Arbeit wird immer an Mitarbeiter delegiert

Sobald Sie einen Mitarbeiter in ihr Unternehmen aufnehmen, delegieren Sie Arbeit. In diesem Fall handelt es sich um eine Delegation, die in Ihrem Unternehmen auf Dauer festgelegt wird. Üblicherweise wird ein neuer Mitarbeiter beim Einstellungsgespräch und dann weiterhin in der Einarbeitungsphase darüber informiert, für welche Tätigkeiten er verantwortlich ist, und was von ihm als Arbeitsleistung erwartet wird. Stellenbeschreibungen, Organisationshandbücher, Funktionsprofile etc. dienen dabei sowohl dem Mitarbeiter, wie auch Ihnen zur gründlicheren Orientierung. Diese Art der Delegation bereitet Führungskräften im Allgemeinen wenig Kopfzerbrechen. Sie wird als selbstverständliche Führungsaufgabe gesehen und auch so praktiziert. Komplizierter und wesentlich unbeliebter wird die Delegation von Einzelaufträgen empfunden, und das, obwohl für viele Führungskräfte, auf Grund ständig steigender Arbeitsanforderungen und ständig steigender Arbeitszeiten, dringender Handlungsbedarf angesagt ist.

### Was bedeutet Delegieren?

Trotz offensichtlicher Vorteile scheuen viele Führungskräfte das Delegieren, ja es scheint mancherorts fast ein Fremdwort zu sein. So jagen Überarbeitete und gestresste Chefs von einem Termin zum anderen und lassen sich zusätzlich von ihren eigenen Mitarbeitern belasten. Man muss ja ein offenes Ohr und eine offene Bürotür haben, scheint hier die Devise zu sein. Dafür arbeiten Sekretärinnen und andere Mitarbeiter in entspannter Atmosphäre und wundern sich, wenn der Chef wieder einmal übelgelaunt und missmutig durch die Büroräume hetzt.

An erster Stelle bedeutet Delegieren, dass Sie nicht alle Arbeit höchstpersönlich erledigen müssen, auch wenn sie Ihnen noch so großen Spaß bereitet. Genau dafür haben Sie ja in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter . Lassen Sie diese doch auch an der Arbeit teilhaben (!).

## Machen Sie eine einfache Rechnung

Unabhängig davon, wo wir leben, was wir wie arbeiten, für wen wir arbeiten, ob Mann oder Frau, Einkommen oder Position, verfügen wir alle über denselben Zeitrahmen, nämlich exakt 24 Stunden. Das macht vielen Führungskräften die Einteilung dieses universell gleichen Zeitkontingents nicht einfacher. Die alte Faustregel, den Tag in 3 gleich große Teile – Arbeiten-Schlafen-Leben – zu unterteilen, schien für lange Zeit eine bewährte Regel darzustellen. Aber die alten Regeln gelten immer weniger. Vor allem im Alltag von Führungskräften in Unternehmen stellt der 8-Stunden-Tag häufig nur noch eine theoretische Ziffer dar.

Ich begegne immer wieder Führungskräften und Kanzleihinhabern, die von einer Wochenarbeitszeit von 60-90 Stunden berichten. Arbeiten an Samstagen und Sonntagen sind ebenfalls eher der Normalfall, als die Ausnahme. Die Untersuchung zur speziellen Problematik von Steuerberatern (Trainer & Spieler 2005) zeigt dies deutlich.

Für 82 % der befragten Steuerberater reicht die 40-Stunden-Woche nicht aus.

Auch das Arbeiten am Wochenende gehört für nahezu zwei Drittel der Führungskräfte zur Normalität.

(Falls Sie sich für die gesamten Ergebnisse der Studie "Trainer & Spieler" interessieren, [schreiben Sie mir bitte](#))

Umgekehrt nennen dieselben Führungskräfte, zur Lösung ihres Zeitproblems befragt, effektives Delegieren als bevorzugte Lösungsstrategie. Das allerdings nur mit einem Prozentanteil von 24%. Hier wird also ein Führungswerkzeug als wichtig und wirksam erkannt, aber deutlich unter seinem wahren Wert und seiner Wirksamkeit verwendet.

## Eine Rechnung

Nehmen wir einmal an, Sie als Inhaber oder Partner arbeiten pro Tag im Durchschnitt ca. 10 Stunden. Könnten Sie durch effektives Delegieren – bei angenommenen 45 Arbeitswochen pro Jahr – eine Stunde pro Tag einsparen, dann hätten Sie 225 Stunden zu Ihrer freien Verfügung. Das wären mehr als 5 Wochen zur Normalarbeitszeit! (Stellen Sie sich 5 Wochen zusätzlichen Urlaub vor!)

In nahezu allen Kanzleien können Mitarbeiter die Aufgaben dieser einen Stunde, ohne dass diese Überstunden machen müssen, erledigen.

## Der Ausgangspunkt

„Tun Sie für andere Menschen nichts,  
was diese selber tun könnten“  
[Manfred Winterheller]

Diesen provokativen Satz vom „Best place to work“ Arbeitgeber 2004, sollten Sie sehr ernst nehmen. Ein kleines Beispiel aus einem anderen Bereich, soll Ihnen das Verständnis dafür erleichtern:

Stellen Sie sich vor, Sie hätten, ausnahmslos, jedes Mal, wenn Ihr Kind die riesengroße Anstrengung unternahm, sich von seinem „Sitzpösterchen“ zu erheben, sofort eingegriffen und es auf seine zwei, noch wackeligen, Beinchen gestellt. Was glauben Sie? Hätte es jemals die Fähigkeit erlangt, trotz Ihrer gut gemeinten Hilfe, das Stehen und in Folge auch das Gehen so schnell zu erlernen, wie es dann tatsächlich passiert ist? Ich denke, Ihr Verhalten wäre eher eine Behinderung in der Entwicklung als eine Unterstützung.

Nun denken Sie an eine Ihrer oft gut gemeinten Unterstützungen in Ihrem Unternehmen. Nehmen Sie, warum auch immer, dort auch einem Mitarbeiter die Gelegenheit auf die eigenen Beine zu kommen? Z.B., weil Sie schon wissen, wie es geht, oder weil Sie selbst schneller sind, usw.?

Delegieren zu können ist, wie das Wort „können“ ausdrückt, ein Können, eine Fähigkeit. Fähigkeiten sind unabdingbar mit der ausübenden Person verbunden. Daraus folgt für Sie – erfreulicherweise –, dass Sie unendliche Gelegenheiten haben, diese Fähigkeit zu erlernen, zu trainieren und letztendlich zu optimieren. Die Betonung, der Schwerpunkt liegt also ganz bei Ihnen und Ihren eigenen Kompetenzen. Das verändert allerdings auch einen häufig anzutreffenden Ausgangspunkt: Sie als (Führungs-)Person mit Ihren persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten stehen im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter als lernunfähig oder unwillig zu bezeichnen, ist damit nicht mehr länger legitim. Es birgt aber auch

den unendlichen Vorteil, dass Sie nicht mehr versuchen müssen, andere zu verändern, sondern nur diejenigen, dem Sie am nächsten sind, nämlich sich selbst.

Eine gute Nachricht vorweg: Delegieren ist einfach!

Die schlechte Nachricht: Nicht alles ist delegierbar! Es muss immer wieder aufs Neue entschieden werden, was delegiert werden kann und was nicht.

## Überlegungen

„Wie viel Prozent meiner Zeit verbringe ich derzeit mit Tätigkeiten, die ein weniger qualifizierter Mitarbeiter übernehmen könnte, wenn wir die entsprechende Organisationsstruktur hätten, und der weniger qualifizierte Mitarbeiter so in die Arbeit eingeführt würde, dass kein Qualitätsverlust entsteht?“

„ ... und wie viel Prozent unserer gesamten Tätigkeiten werden von zu hoch qualifizierten Mitarbeitern ausgeführt ...?“

## Warum wird nicht delegiert ?

Für viele Führungskräfte ist der häufigste Beweggrund dafür, nicht zu delegieren, die Angst, sich nicht darauf verlassen zu können, dass bestimmte Aufgaben oder Prozesse nach ihren Vorgaben abgewickelt werden, oder sie selbst es immer noch ein bisschen besser, ein bisschen perfekter erledigen können!

Deutlich im Vordergrund steht der Wunsch nach einer optimalen Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Zugleich rückt aber ein noch anderer zentraler Faktor für mangelnde Delegation ins Licht der Aufmerksamkeit: Welches implizite Bild haben Sie von Ihren Mitarbeitern?

Vereinfachend betrachtet, kann man davon ausgehen, dass es zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze gibt, wie ein Menschenbild aussehen kann.

Theorie 1: Alle Mitarbeiter sind arbeitsscheue Menschen und tun ihr Möglichstes um der Arbeit aus dem Weg zu gehen. Eigene Verantwortung wollen sie keineswegs übernehmen. Ohne Kontrolle geht eigentlich gar nichts.

Theorie 2: Dieses Menschenbild ist wesentlich freundlicher ausgeprägt. Sie glauben an „das Gute“ im Menschen. Sie gehen davon aus, dass Menschen unter den richtigen Bedingungen Eigeninitiative entwickeln, Herausforderungen suchen und bestrebt sind, sich ständig weiterzuentwickeln. Vertrauen ist für Sie unumgängliche Führungseigenschaft.

Welcher Theorie sind Sie eher zugeneigt? Ihre Antwort beeinflusst wesentlich Ihren Führungsstil und damit auch Ihre Einstellung zum Thema „Delegieren“.

Mit Recht werden Sie jetzt behaupten, dass sich in jedem Unternehmen immer verschiedene Typen von Mitarbeitern finden lassen. Das ist hier aber nicht die Frage. Wesentlich ist, von welchem impliziten Menschenbild Ihr Handeln bestimmt ist. Es geht, wie bereits eingangs erwähnt, um Sie als Führungskraft und Ihre Fähigkeit, Arbeit zu delegieren. Bedenken Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter ganz nach dem Muster der sich selbst erfüllenden Prophezeiung, nach dem von ihrem Chef erwarteten Menschenbild entwickeln werden, sollten sie sich nicht schon vorher wieder von Ihnen und Ihrem Unternehmen getrennt haben.

Nachweislich sind Anhänger der Theorie 2 die erfolgreicherer Führungskräfte. Sie ermöglichen es ihren Mitarbeitern, durch konsequentes Delegieren von Arbeit und der damit verbundenen Übergabe von Verantwortung sich selbst weiter zu entwickeln. Mitarbeiter solcher Chefs haben regelmäßig das Gefühl, dass sie eine Aufgabe in eigener Verantwortung erfüllen können, ihre Arbeit geschätzt wird und sie selbst damit laufend bestätigt werden.

Anders bei den Anhängern der Theorie 1. Motivation und eigenständiges Handeln der Mitarbeiter werden sukzessive reduziert. Ständige Kontrolle und Anweisungen sind lähmend für aktives Handeln und Innovation. Qualifizierte Mitarbeiter werden dies nicht lange ertragen und somit das Unternehmen wieder verlassen.

## Plausible Erklärungen für das Nicht-Delegieren

Die Hitliste:

- „Ich möchte sicher sein, dass die Qualität gewährleistet ist.“
- „Ich kann auf Grund meiner Erfahrung eine Aufgabe schneller erledigen.“
- „Ich sehe, dass meine Mitarbeiter ohnehin schon überlastet sind.“

- „Ich habe mehr Wissen als meine Mitarbeiter.“
- „Ich habe bestimmte gesetzliche Vorgaben, die die Erfüllung einer Aufgabe nur durch mich vorschreiben.“
- „Ich habe zu wenig Zeit, die Aufgabe zu erklären.“
- „Ich werde letztlich auch dafür bezahlt.“
- „Ich habe Bedenken, dass wegen der zusätzlichen Aufgaben andere Arbeit der Mitarbeiter liegen bleibt.“
- „Ich möchte die Kontrolle nicht verlieren.“
- „Ich habe bestimmte Lieblingsaufgaben.“
- „Ich möchte die Beziehung zum Klienten aufrechterhalten.“

... und noch weitere „gute Gründe“:

- „Wie soll ich reagieren, wenn ein Mitarbeiter die Arbeit ablehnt?“
- „Dann wissen am Ende nur noch die Mitarbeiter, was läuft.“
- „Die anderen könnten denken, ich wäre zu faul.“
- „Nur was „selbst getan“ ist, ist recht getan.“
- „Ich mag nicht gerne anderen Anweisungen geben.“
- „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“
- „Auch ich muss fachlich immer am höchsten Wissenstand sein.“

Mit etwas Kreativität können Sie die Liste mit Sicherheit noch erweitern. Die angeführten Punkte haben jedenfalls ihre Bedeutung, aber es gibt zahlreiche Argumente, die weitaus schlagkräftiger für das Delegieren sprechen.

Vorerst aber noch ein paar Punkte für Sie zum Nachdenken, was die Folgen mangelnder Delegation bedeuten:

#### Negative Auswirkungen mangelnder Delegation

- Höhere Auftragskosten, die meist nicht zur Gänze verrechnet werden können; daher weniger Gewinn pro Auftrag.
- Keine Entwicklung von Fähigkeiten bei Mitarbeitern, an die delegiert werden könnte.
- Keine Entwicklung von Fähigkeiten bei Mitarbeitern, die nicht delegieren.
- Schlechte Arbeitsmoral und Motivation bei jüngeren Mitarbeitern; daher Gefahr von Fluktuation.
- Inhaber/Partner/Teamleiter haben weniger Zeit für Führungsaufgaben.
- Wenn Inhaber/Partner/Teamleiter in Arbeit ertrinken, führt dies unweigerlich zu mangelhafter Leistung für den Klienten (Entstehung von Engpässen).

Damit werden zahlreiche Fragen aufgeworfen, die Sie direkt als Führungskraft und Ihre persönlichen Kompetenzen betreffen:

#### Hausübungen machen ist notwendig

Bevor Sie mit dem Delegieren beginnen, sollten Sie unbedingt einige Vorarbeiten leisten, damit die Abgabe von Arbeit letztendlich erfolgreich ist.

#### Ist-Analyse Ihres Aufgabenbereichs

Die Ist-Analyse Ihres Aufgabenbereichs ist eine mühsame, aber dringend notwendige Aufgabe. Sie hinterfragen mit ihr eingefahrene Arbeitsroutinen, die womöglich problemlos zu vereinfachen wären oder sogar ohne große Verluste ganz aufgegeben werden können. Das genaue Hinsehen auf die Strukturen in Ihrem Unternehmen lässt Sie bereits neue Ansätze zur Erledigung und Aufteilung entdecken. Arbeitsabläufe lassen sich in der Folge durch Delegieren noch weiter verbessern.

#### Auswahl eines qualifizierten Mitarbeiters/Arbeitsteams

Der Erfolg beim Delegieren hängt wesentlich von der Auswahl der richtigen Mitarbeiter ab. Die entscheidenden Faktoren hierzu lauten deshalb nicht nur Motivation und Arbeitsauslastung eines Mitarbeiters, sondern es gilt auch,

folgende Frage zu beantworten: Für welche Aufgabe suche ich welche Qualifikationen? Um diese Frage ausreichend beantworten zu können, müssen zwei Dinge vorab schon geklärt sein:

- Die Aufgabe muss klar formuliert sein.
- Die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter müssen Ihnen bekannt sein.

Erst wenn beide Faktoren erfüllt werden können, ist der Erfolg gesichert. Das klare Formulieren der Arbeitsaufgabe macht noch einmal deutlich, welche Fähigkeiten für deren Erfüllung notwendig sind. Bedenken Sie auch, dass das Beurteilen und Einschätzen der Mitarbeiter nicht nur auf Informationen von anderen oder auf Kenntnissen aus schriftlichen Unterlagen basiert. Ein persönliches Gespräch mit möglichen Kandidaten, lässt Sie eine wirklich gute Entscheidung treffen.

### Warum also delegieren?

- Sie gewinnen dadurch mehr Zeit, um sich mit Dingen zu beschäftigen, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen. Den gewonnenen Freiraum können Sie zur Beschäftigung mit der Zukunft Ihres Unternehmens nutzen. Routineaufgaben können Sie leicht abgeben, aber auch Spezialaufgaben können Sie, wie der Name schon sagt, an Spezialisten delegieren.
- Sie erhöhen die Qualität Ihrer Arbeit, weil Sie sich auf Ihre Führungsaufgaben konzentrieren können.
- Sie erhöhen die Qualität Ihrer Mitarbeiter und deren Motivation. Durch Delegieren neuer Arbeiten wird der Arbeitsplatz für Ihre Mitarbeiter interessanter und abwechslungsreicher, was automatisch die Motivation erhöht.
- Sie aktivieren und nutzen die Potenziale vieler. Das Wissen in Ihrem Unternehmen wird damit auf eine breitere Basis gestellt.
- Sie stellen Synergieeffekte sicher. Delegieren kann aus einer Gruppe von Einzelkämpfern ein Team zusammenschweißen, wenn die Mitglieder für die Erreichung eines Zieles gleichermaßen die Verantwortung tragen.
- Obwohl Sie möglicherweise weniger arbeiten, wird Ihr Einfluss im Unternehmen insgesamt größer.

Sie sehen, effektives Delegieren hat lustvolle Folgen. Was Sie als Führungskraft interessiert, ist lediglich das Resultat in der von Ihnen erwarteten Zeit. Sie geben eine Aufgabe ab, weil jemand diese Aufgabe für Sie erledigen kann. Was Sie dazu brauchen, ist vor allem Mut: Mut zum Risiko.

### Wie sieht wirksames Delegieren aus?

An erster Stelle wirksamer Delegation steht Vertrauen (lesen Sie dazu auch [„Vertrauen in der Mitarbeiterführung“](#)) – und zwar gegenseitiges Vertrauen. Wenn Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter delegieren, dann tun Sie das im Vertrauen darauf, dass dieser auch alles tun wird, um die Aufgabe optimal zu erfüllen. Vertrauen ist nach dem Soziologen Niklas Luhmann eine riskante Vorleistung, eine Investition in eine unsichere Aktie, deren Verlauf man nicht im Voraus kennen kann. Allerdings ist Vertrauen eine Beziehungsqualität, die auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruht und immer nach einem Ausgleich auf dem Beziehungskonto strebt. Das ist so zu verstehen, dass wir, wenn wir Vertrauen erfahren, dies im Allgemeinen auch nicht enttäuschen wollen. Ihr Mitarbeiter wird also umgekehrt auch darauf vertrauen, dass Sie ihm keinesfalls eine Aufgabe übertragen würden, wenn er diese nicht erfüllen könnte, und weiters muss er soviel Vertrauen in Sie haben können, dass er Sie um Rücksprache bittet, sobald er eine Anweisung nicht versteht oder sich über das Ziel der Aufgabe im Unklaren ist.

Bedenken Sie, dass Delegieren am Anfang immer ein gemeinsamer Lernprozess für Sie und Ihre Mitarbeiter ist. Lernen bedeutet immer Entwicklung im abgesicherten Rahmen. Was nicht Beliebigkeit oder zeitliche Unbegrenztheit bedeutet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass zwischen allen Beteiligten größtmögliche Transparenz herrschen muss. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter regelmäßig Feedback geben, sobald Schwierigkeiten oder Unklarheiten auftauchen. Auch Sie sind aufgefordert Feedback darüber zu geben, ob Sie mit der Erledigung einer abgegebenen Aufgabe zufrieden sind oder nicht. Widerstehen Sie jedoch der Versuchung, wieder selbst „mitzumischen“. Sehen Sie sich eher in der Rolle des Dirigenten, der trotz seiner eigenen Musikalität auf das aktive Mitspielen im Orchester verzichtet, nicht aber auf die Feinabstimmung oder die Führung.

## Zehn Schritte für die Praxis

Ich möchte Ihnen zehn Schritte empfehlen, an denen Sie sich orientieren können, um erfolgreich zu delegieren. Achten Sie dabei auf eine klare Kommunikation, um Lücken in der Interpretation des Gesagten von vornherein weitgehend auszuschließen:

- 1) Beschreiben Sie Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe.
- 2) Beschreiben Sie die Aufgabe.
- 3) Suchen Sie die den Mitarbeiter, den Sie mit der Aufgabe betrauen wollen. Das kann eine Einzelperson oder auch ein Arbeitsteam sein.
- 4) Setzen Sie Parameter

- Termin
- Umfang
- Format
- Zeitbudget
- Relative Priorität
- Verfügbare Ressourcen

- 5) Legen Sie Erfolgskriterien fest, nach denen die Erfüllung der Aufgabe beurteilt werden wird.
- 6) Diskutieren Sie die Kontrolle der Aufgabe und der festgelegten Punkte.
- 7) Fragen Sie nach, ob alles verständlich ist. Lassen Sie dabei auch Ihre Mitarbeiter reden.
- 8) Befassen Sie sich mit Sorgen und Problemen, und versuchen Sie, diese aus der Welt zu schaffen.
- 9) Stellen Sie sicher, dass alle notwendigen Arbeitsmittel und Ressourcen zur Verfügung stehen.
- 10) Wiederholen Sie die Erklärung von Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe.

Der Erfolg effektiven Delegierens wird Sie jedenfalls belohnen. Erfolg ist aber nichts, was man so einfach geschenkt bekommt. Erfolgreich zu sein bedeutet immer hohen persönlichen Einsatz. Erfolgreich zu bleiben, erfordert kontinuierliches Engagement. Auch effektives Delegieren ist kein Einmaleinsatz, sondern sollte in seiner dauerhaften Handhabung zu einem erfolgreichen Führungswerkzeug für Sie werden.

Lesen Sie dazu auch "[Danke! Raus aus der Kanzlei!](#)"

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24