

DELEGIEREN

Arbeitsaufträge vergeben – aber richtig!



VON EVA DOUMA

Dr. Eva Douma studierte Sozial- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Bielefeld und der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Nach einer Referententätigkeit beim Paritätischen Landesverband Hessen machte sie sich 1997 als freiberufliche Organisationsberaterin und Trainerin selbstständig. Internet <http://www.douma.de>

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie gut delegieren können. Hierdurch schaffen sie Freiraum für sich selbst, können sich auf die für sie wichtigen Aufgaben konzentrieren und motivieren zugleich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Menschen, die an sich selbst und an ihre Arbeit hohe Ansprüche haben, fällt es oft schwer, Aufgaben zu delegieren. Erst wenn man selbst unter der Überlast zusammenbricht, und die Alternative heißt, dass wichtige Arbeit liegenbleibt, werden Aufgaben an andere abgegeben – zumeist auf die Schnelle und ohne Überlegung. Die Ergebnisse dieser spontanen Aufgabenübertragung sind häufig sowohl für den, der die Aufgabe vergab, als auch für die, die sie übernahmen, unbefriedigend.

Eine systematische Aufgabendelegation bietet hingegen sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte viele Vorteile. Die Führungskraft gewinnt Handlungsspielräume, um sich auf die für sie wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren und strategisch zu agieren, anstatt im Alltagstrubel zu versinken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitern ihre Kompetenzen, indem sie Aufgaben übernehmen, die zuvor Vorgesetzte erledigten. Aufgabendelegation kann damit auch zur gezielten Personalentwicklung genutzt werden. Wer wichtige Aufgaben an seine Mitarbeitenden überträgt, erweist Vertrauen. Und wem Vertrauen entgegengebracht wird, weiß dies in der Regel zu schätzen. Vorgesetzte, die delegieren, genießen ein besseres Ansehen.

Nicht jede Aufgabe eignet sich zur Delegation. Nicht jeder Mitarbeitende eignet sich zur Übernahme jedes Arbeitsauftrages. Wie und welche Aufga-

ben im konkreten Einzelfall delegiert werden sollten, hängt davon ab, was das Ziel der Delegation ist. Geht es der Führungskraft darum, für sich Zeit zu gewinnen oder steht (auch) die Personalentwicklung im Fokus?

Zeit lässt sich am besten sparen, wenn einfache, häufig wiederkehrende Aufgaben übertragen werden. Die Einarbeitungszeit rentiert sich. Rückfragen erübrigen sich. Dient die Aufgabendelegation hingegen zur Personalentwicklung, dann sollten auch komplexere Aufträge vergeben werden. Wer bedeutsame, seltener auftretende Aufgaben delegiert, eröffnet Entwicklungschancen, spart aber nicht unbedingt seine eigene Zeit.

In Abhängigkeit vom Delegationsziel sollten also die anstehenden Aufgaben auf ihre Delegierbarkeit geprüft werden. Um die Arbeiten in eine Rangfolge zu bringen, lässt sich beispielsweise die aus dem Zeitmanagement bekannte ABC-Methode nutzen.

- **Gruppe A** umfasst die Aufgaben, die sehr wichtig und grundsätzlich nicht delegierbar sind. Rund 15 Prozent der Tätigkeiten einer Führungskraft sollten in diese Kategorie fallen. Für die Bearbeitung dieser Aufgaben sollte eine Führungskraft circa 65 Prozent ihrer Arbeitszeit investieren.
- **In Gruppe B** fallen die Aufgaben, die zwar wichtig und bedeutsam sind, aber dennoch unter bestimmten Um-

ständen delegierbar sind. Rund 20 Prozent ihrer eigenen Arbeitszeit sollten Führungskräfte auf diese Aufgaben verwenden.

- Zur **Gruppe C** zählen schließlich alle Pflichten, die weniger wichtig sind und die in jedem Fall zu delegieren sind. Maximal 15 Prozent der eigenen Arbeitszeit sollten Führungskräfte für diese Aufgaben aufwenden.

Damit die anstehende Arbeit im Sinne der Führungskraft und des Delegationsziels erledigt werden kann, sind wesentliche Punkte bei der Umsetzung berücksichtigen. Will sich die Führungskraft zeitlich entlasten, dann sollte der übernehmende Mitarbeitende möglichst selbstständig arbeiten können. Das klappt nicht immer von jetzt auf gleich. Eine gute Einarbeitung ist das A und O einer erfolgreichen Delegation. Das kostet leider Zeit. Zeit, die kurzfristig investiert werden muss, um langfristig Zeit gewinnen zu können.

Wer einen Delegationsauftrag übernimmt, muss wissen, was wie zu tun ist. Hier helfen Leitlinien. Sie regeln, was die Mitarbeitenden zu tun, aber auch was sie zu lassen haben. Je grundsätzlicher die Aufgabenbeschreibung geregelt ist, desto besser sind auch (kleinere) Abweichungen erfasst. Rückfragen erübrigen sich auf diese Weise eher. Klare Zuständigkeiten – was entscheidet wer unter welchen Umständen – helfen, späteren Ärger zu vermeiden.

Doch auch die beste Einarbeitung und Leitlinie führen nicht dazu, dass der Delegationsauftrag völlig von Arbeitstisch der Vorgesetzten verschwindet. Hier gilt die Faustformel, dass rund 20 Prozent der Zeit, die man selbst für die Aufgabenerledigung verwendet hätte, für die Organisation des Delegationsauftrages aufzuwenden ist. Anleitung, Kontrolle und Nachsteuerung kosten Zeit – der Führungskraft.

Die richtigen Aufgaben an die richtigen Menschen zu delegieren, führt ebenfalls leichter zum Erfolg. Idealerweise übernehmen die Fähigen und Willigen eine Aufgabe. Natürlich ist es schön, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne große Einarbeitung rasch in eine Arbeit hineinfinden. Bei der Vergabe von Aufträgen sollte aber auch berücksichtigt werden, dass nicht jeder, der eine Aufgabe erledigen kann,

sie auch immer übernehmen will. Die Delegation an jemanden, der weniger fachkundig, aber an der Übernahme interessierter ist, kann sich zumindest mittelfristig durchaus bezahlt machen.

Delegieren – so geht's

Für eine systematische Delegation sind zunächst alle Aufgaben zu erfassen, die (möglicherweise) übertragbar sind. Unabhängig von den gesetzten Prioritäten sollten die Aufgaben erfasst werden, bei denen schon absehbar ist, dass ihre Bearbeitung durch die Führungskraft mangels Zeit nicht gelingen wird. Auch die eine oder andere Tätigkeit der Kategorie A (nicht delegierbar) gehört hier noch einmal auf den Prüfstand. Unter Umständen hilft, die Aufgabe aufzuspalten. Vielleicht lassen sich Teile der nicht delegierbaren Aufgabe doch durch andere Menschen gestalten. Manchmal hilft es auch, in Worst-Case-Szenarien zu denken: Was würde mit der Aufgabe passieren, wenn ich mit einem Herzinfarkt für ein halbes Jahr ausfalle? Spätestens in diesen Extremsituationen finden sich in der Praxis zumeist einfache Lösungen.

Für Aufgaben(teile), die delegiert werden (sollen), ist deutlich zu klären, wer was wie bis wann zu tun hat. Die zu erledigende Aufgabe und das angestrebte Ergebnis sind möglichst präzise zu beschreiben. Was genau durch wen wie bis wann mit welchem Zeitbudget erledigt werden soll, ist zu definieren. Die notwendigen Ressourcen (Zeit, Kompetenz, Ausstattung) sind sicherzustellen. Und natürlich ist schon vorab klar zu benennen, welche Tätigkeiten nach Vergabe des Delegationsauftrages durch die Führungskraft selbst erledigt werden müssen, damit die Aufgabe zufriedenstellend erfüllt werden kann. Auch hier ist nicht nur das Was, sondern auch das Wie zu definieren, und wann es mit welchem Zeitaufwand erledigt werden kann.

Erfolgreiche Delegation funktioniert in der Regel nicht ohne Kontrolle. Das heißt nicht, dass eine Führungskraft permanent neben dem Delegationsnehmer steht und sich einmischt. Aber wer eine Aufgabe delegiert hat, bleibt dennoch für die Aufgabenerfüllung verantwortlich. Regelmäßig ist zu überprüfen, was aus der delegierten Aufgabe wurde. Wo gibt es Schwierigkeiten?

Wie lassen sie sich lösen? Die Lösung sollte nicht lauten, dass die Führungskraft zukünftig wieder alles selbst macht. Aus Fehlern sollte auch bei einer missglückten Delegation gelernt werden. Leitlinien und Zuständigkeiten sind den konkreten Umständen anzupassen und regelmäßig zu modifizieren.

Andere arbeiten anders – eine Chance zur Innovation

Zu delegieren heißt auch, zu lernen, mit den Eigenheiten anderer Menschen zu leben. Wer für mich arbeitet, arbeitet nicht wie ich selbst. Eine Aufgabe, die jemand anders für mich erledigt, wird anders bearbeitet, als wenn ich es selbst gemacht hätte. Auch die beste Einarbeitung wird nicht dazu führen, dass die Mitarbeitenden der Klon ihrer Vorgesetzten werden. Aber »anders« muss mitnichten schlechter sein. Wer anders arbeitet, kann neue Sichtweisen in routinisierte Arbeitsabläufe einbringen. Entwicklung ist so leichter, schneller und selbstverständlicher gestaltbar. Jede Delegation bietet ein Innovationspotential. ■