

Jürgen W. GOLDFUSS
Autor des Bestsellers
Endlich Chef – was nun?

ERFOLG DURCH
PROFESSIONELLES

Delegieren



SO ENTLASTEN SIE SICH
SELBST UND FÖRDERN IHRE
MITARBEITER

campus

KARRIERE

sprung

Erfolg durch professionelles Delegieren

Jürgen W. Goldfuß ist seit 1989 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer für Führungskräfte. Davor war er als Projektleiter, Produktmanager, Schulungsleiter und Marketingleiter bei verschiedenen Unternehmen im In- und Ausland tätig. Bei Campus sind bislang *Endlich Chef – was nun?* (2000) und *Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob* (2002) erschienen. Weitere Informationen unter: www.goldfuss.com

Jürgen W. Goldfuß

Erfolg durch professionelles Delegieren

**So entlasten Sie sich selbst und
fördern Ihre Mitarbeiter**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-593-37210-X

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: © zefa visual media, Düsseldorf

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim

Druck und Bindung: Media-Print, Paderborn

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Einleitung: Wenn Fleiß zum Karrierehindernis wird	9
Kapitel 1: Delegieren schafft Zeit	13
Wer nicht delegiert, hat zu viel Zeit – wer delegiert, hat mehr Zeit	15
Delegieren zwingt zum Zeit- und Selbstmanagement	19
Delegieren heißt abgeben – aber wer gibt schon gerne etwas ab?	27
Die zehn populärsten Ausreden, warum man nicht delegiert	29
Die zehn besten Gründe, warum man delegieren sollte . . .	37
Die zehn beliebtesten Ausreden der Mitarbeiter	40
Delegieren verbessert die Arbeitsabläufe	43
Kapitel 2: Die Aufgaben eines Chefs	45
Partner statt Superman	47
Dirigieren oder mitspielen – Pilot und Fluglotse gleichzeitig?	53
In welcher Rolle fühle ich mich wohl?	54
Mitarbeiter richtig einschätzen	57

Kapitel 3: Mitarbeiter motivieren durch Delegieren	63
Motivation ist Bedürfnis plus Anreiz	65
Die Angst vor dem Versagen – auf beiden Seiten	67
Verborgene Potenziale entdecken und Synergieeffekte nutzen	72
Fordern heißt fördern	77
Ziele motivierend formulieren	81
Gärtner oder Bildhauer? Ihre Verantwortung gegenüber Ihren Mitarbeitern	89
Kapitel 4: Delegieren – der Mut zum Risiko?	93
Die richtige Einstellung finden	95
Situationsanalyse durchführen	99
Risiken bewerten und minimieren	110
Die Perfektionsfalle	117
Delegieren an Frauen, Delegieren an Männer	119
Kapitel 5: Der Delegationsvertrag	123
Übergabe und Übernahme professionell gestalten	125
Verantwortlichkeiten und Ressourcen definieren	127
Gemeinsam Meilensteine setzen	128
Monitoring contra Kontrollwut	136
Bei Abweichungen flexibel gegensteuern	139
Die gerechte Belohnung oder »Wer ist schuld, wenn etwas passiert?«	141
Kapitel 6: Beispiele aus der Praxis	147
Den Handlungsbedarf auflisten	149
Rasch auf Veränderungen reagieren	156
Krisen bewältigen	157
Beispiele aus Unternehmen	158
Beispiele aus der Politik	160

Kapitel 7: Wie würden Sie entscheiden?	163
Aufgaben aus verschiedenen Bereichen mit	
Checklisten zur Entscheidungsfindung	165
Die Beispiele im Einzelnen	168
Kapitel 8: Wie haben Sie entschieden?	179
Auflösung der Aufgaben, Kommentare und Tipps	181
Die Auflösungen im Einzelnen	182
Literatur	197
Register	199

Einleitung: Wenn Fleiß zum Karrierehindernis wird

Geht es Ihnen auch so wie vielen Ihrer Bekannten und Kollegen: Sie haben zu viel zu tun, zu viel Arbeit und zu wenig Zeit? Wünschen Sie sich manchmal ein paar Stunden mehr pro Tag oder gar einen zusätzlichen Arbeitstag in der Woche, damit Sie Ihren Job in Ruhe erledigen können? Haben Sie eine neue Stelle angetreten, wurden befördert, erhielten einen neuen Aufgabenbereich? Und jetzt sind Sie sich nicht ganz sicher, ob Sie all die neuen Aufgaben bewältigen können? Oder sind Sie schon einige Zeit in Ihrer jetzigen Position und würden ganz gerne einige Ihrer Tätigkeiten abgeben, um sich auf andere Dinge konzentrieren zu können? Um mehr Zeit zu gewinnen für Wesentliches, vielleicht sogar für Ihr Privatleben?

Träumen Sie ab und zu

- von einem leeren Schreibtisch,
- von Kollegen, die Sie bei der Arbeit entlasten,
- von Mitarbeitern, die Ihnen nur die Resultate ihrer Arbeit abliefern und nicht mit 1 000 Fragen bei Ihnen im Büro erscheinen und Sie von Ihrer eigentlichen Arbeit abhalten,
- von freien Stunden am Tag, in denen Sie sich mit der Zukunft beschäftigen können,
- von Tagen, an denen nicht dauernd Ihr Telefon klingelt, und

- von Abenden zu Hause, an denen Sie einen angenehmen und interessanten Arbeitstag noch einmal Revue passieren lassen?

Wunderbar, sagen Sie, wenn ich weniger Arbeit hätte, dann könnte ich mir eine solche Situation durchaus vorstellen. Aber Sie haben halt zu viel zu tun. Eigentlich würden Sie aber schon ganz gerne Arbeit abgeben, oder? Aber was könnten Sie abgeben? Und an wen? Und was passiert, wenn etwas passiert, wenn etwas schief geht: Wer trägt dann die Verantwortung? Sind andere überhaupt in der Lage, einen Teil Ihrer Arbeit zu übernehmen? Und mit derselben Qualität auszuführen? Was denkt Ihr Chef, wenn Sie Aufgaben delegieren? Glaubt er vielleicht, Sie seien zu langsam oder etwa überfordert? Und was mögen Ihre Mitarbeiter denken? Etwa, dass Sie einfach zu faul sind, um selber zu arbeiten? Und welchen Einfluss hat Delegieren auf Ihr Image, auf Ihre Karriere?

Delegieren – geht bei Ihnen wahrscheinlich nicht, sagen Sie. Sie sehen einfach zu viele Risiken auf sich zukommen. Deshalb bleiben Sie sicherheitshalber abends länger im Büro – im Glauben, dass Mehrarbeit eben zur Chefrolle gehört. Anderen geht es ja auch nicht anders, das ist eben der Preis für die Karriere. Willkommen im Hamsterrad. Denn durch diesen Irrglauben wurde schon so manche Nachwuchsführungskraft »verheizt«, beraubte sich selbst der Chance, ihr wahres Potenzial zu entfalten. Aber all Ihre Fragen und Befürchtungen sind berechtigt, denn eine der schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft ist die Entscheidung, die richtige Aufgabe der richtigen Person zum richtigen Zeitpunkt zuzuweisen.

Diese Entscheidung kann das K.o.-Kriterium für die weitere berufliche Karriere sein. Doch es ist eine bewiesene Tatsache: Der falsche Stolz, alles selbst machen zu wollen, ist der sicherste Weg ins karrieremäßige Aus. Wenn aber selbst erfahrene Führungskräfte oft genug ein Problem haben, richtig zu delegieren, wie soll es dann hoch motivierten und engagierten Nachwuchskräften ge-

lingen, Arbeit richtig zu verteilen. Neue Führungskräfte stellen sehr schnell fest, dass Führen ein »anderes Geschäft« ist als die bisherige Fachtätigkeit. Führen erfordert Zeit. Und gerade diese Zeit fehlt, wenn die Führungskraft alle Aufgaben selbst erledigen will. Die Gefahr, sich in Details zu verzetteln, ist sehr groß. Wichtiges ist selten dringend, und Dringendes ist selten wichtig. Diese Erkenntnis zwingt förmlich dazu, den eigenen Arbeitsablauf zu überprüfen und dafür zu sorgen, dass Arbeiten von Personen ausgeführt werden, die diese Tätigkeiten ebenfalls erledigen könnten – zu geringeren »Kosten«.

Jede Führungskraft sollte sich folgende Fragen stellen:

- Ist es effektiver, die wichtigen Dinge alle selbst zu erledigen?
- Welche Tätigkeiten kann ich abgeben?
- Welche Tätigkeiten muss ich auf jeden Fall behalten?
- Welches Risiko gehe ich ein, wenn ich anderen die Verantwortung übertrage?

Es gibt Aufgaben, die sich einfach nicht delegieren lassen. Etwa wenn gesetzliche Vorschriften erfordern, dass nur Sie eine bestimmte Tätigkeit ausführen dürfen, weil nur Sie die erforderlichen Qualifikationen oder Genehmigungen besitzen. So gibt es in jeder Branche spezifische Regeln, die eingehalten werden müssen. Gleichzeitig gibt es aber auch sehr viele Möglichkeiten, Arbeiten zu delegieren – viel mehr Möglichkeiten, als Ihnen heute bekannt sind. Ein Tipp ganz zu Anfang des Buches: Haben Sie keine Angst zu delegieren, geben Sie ab, was Sie abgeben können, denn zu viel Fleiß kann das Ende Ihrer Karriere bedeuten. Lassen Sie sich auf den nächsten Seiten Wege aufzeigen, wie Sie die richtigen Antworten auf Ihre Fragen zum Thema Delegieren finden.

Kapitel 1

Delegieren schafft Zeit

Kapitelüberblick

Wer nicht delegiert, hat zu viel Zeit – wer delegiert, hat mehr Zeit

Delegieren zwingt zum Zeit- und Selbstmanagement

Delegieren heißt abgeben – aber wer gibt schon gerne etwas ab?

Die zehn populärsten Ausreden, warum man nicht delegiert

Die zehn besten Gründe, warum man delegieren sollte

Die zehn beliebtesten Ausreden der Mitarbeiter

Delegieren verbessert die Arbeitsabläufe

Wer nicht delegiert, hat zu viel Zeit – wer delegiert, hat mehr Zeit

Wer nicht delegiert, hat zu viel Zeit. Wer delegiert, hat mehr Zeit. Eine paradoxe Aussage? Nur auf den ersten Blick. Betrachten wir doch einmal eine Führungskraft, die nicht delegiert, die also alles selbst macht. Aus falsch verstandenem Pflichtbewusstsein, aus an-erzogenem Arbeitsethos oder ganz einfach deshalb, weil sie noch nie auf die Idee kam, einem anderen Menschen eine Arbeit zu übertragen. Offenbar hat diese Führungskraft ausreichend Zeit zur Verfügung, Zeit, in der sie alle anstehenden Arbeiten verrichten kann. Und wenn die Zeit zu knapp ist, nimmt sie sich einfach neue Zeit aus ihrem Zeitkontingent. Sie wird vielleicht Überstunden machen, am Wochenende arbeiten, Pausen verkürzen oder ausfallen lassen – vielleicht sogar im Büro übernachten. Diese Führungskraft lässt sich ihre Prioritäten vom Tagesgeschäft diktieren und verzichtet freiwillig auf Dinge, die anderen Menschen wichtiger erscheinen. Sie nimmt sich die für die anstehende Arbeit erforderliche Zeit, und offenbar ist noch genügend Zeitreserve im Zeitbudget vorhanden. Ein solcher Chef wirkt nach außen hin dynamisch, viel beschäftigt, fleißig, engagiert, aufopfernd und erfolgreich – zumindest auf den ersten Blick.

Wer nicht delegiert, hat zu viel Zeit. Wer delegiert, hat mehr Zeit.

Es gibt Unternehmen, in denen solche selbstlosen Menschen als Vorbild gepriesen werden.

Vielleicht gehört dieser Arbeitsstil sogar zur Kultur des Hauses. In etlichen Unternehmen werden ein voller Schreibtisch und hektisches Herumwuseln immer noch mit Fleiß und Dynamik gleichgesetzt. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Untersuchung von Heidrick & Struggles, die in der Zeitschrift *Wirtschaftswoche* erschien. Dort wurden mehr als 500 Manager nach ihren Gründen für einen Jobwechsel befragt. Der Hauptgrund, den Arbeitsplatz zu wechseln, war »Unterforderung«. Ganz am Schluss der Gründe erst rangierte der Punkt »Zwölf-Stunden-Tag«. Das Ergebnis erscheint im ersten Moment überraschend. Man fühlt sich unterfordert, hat aber gleichzeitig anscheinend nichts gegen einen Zwölf-Stunden-Tag einzuwenden. Es gibt also offenbar genug zu tun, und trotzdem wird die Tätigkeit nicht als Herausforderung betrachtet. Der Grund? Wahrscheinlich, weil der Arbeitstag ausgefüllt ist mit diesem vielen »Kleinkram«, den irgendeiner machen muss. Mit den vielen unvorhergesehenen Unterbrechungen, mit all den Problemen, die täglich auf einen zukommen. Sollte man aber als Chef, als Vorbild, sich dann nicht Gedanken machen, wie man den Arbeitstag auf ein gesundes Normalmaß zurückschraubt und sich gleichzeitig mit interessanten Tätigkeiten beschäftigt, die das Unternehmen und einen selbst voranbringen?

Eine weitere Untersuchung (Kienbaum High-Potentials-Studie) zeigt die Gründe auf, warum High Potentials scheitern. (Unter High Potentials versteht man hoch qualifizierte Mitarbeiter, die sich durch besondere Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit hervorheben.) Der Hauptgrund für den Misserfolg liegt in der Selbstüberschätzung und dem unangemessenen Sozialverhalten. Selbstüberschätzung heißt, seine eigenen Grenzen und Fähigkeiten nicht

richtig einstufen zu können. Die Einstellung: »Ich schaffe das schon alleine« ließ schon manche neue Führungskraft die Grenzen der eigenen Belastbarkeit schmerzhaft spüren. Da hätte das Delegieren von Arbeit so manchen Druck vermeiden können. Delegieren heißt, nicht nur Arbeit, sondern auch Verantwortung abzugeben. Es bedeutet nicht, andere nur zu informieren, sondern auch auf eine adäquate Weise mit ihnen zu kommunizieren. Das setzt allerdings ein von den Gesprächspartnern akzeptiertes Sozialverhalten voraus. Zum Delegieren gehört also nicht nur die Fähigkeit, die eigenen Grenzen rechtzeitig zu erkennen, sondern auch, andere zur Mitarbeit zu überzeugen und zu gewinnen – eine wichtige Voraussetzung für den beruflichen Erfolg. Delegieren bedeutet aber nicht nur die Übertragung von Aufgaben und Verantwortung auf vertikaler Ebene, vom Chef zum Mitarbeiter. Bei den heutigen Arbeitsstrukturen, vor allem in hierarchiefreien Organisationen, ist das Delegieren auf horizontaler, kollegialer Ebene häufig noch wichtiger. Und beim Delegieren auf Kollegenebene sind die offene Kommunikation und ein entsprechendes Betriebsklima unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg.

Alle Menschen verfügen über denselben Zeitrahmen, unabhängig von Position, Einkommen oder Herkunft, nämlich 24 Stunden pro Tag. Diese 24 Stunden sollten im Interesse des persönlichen Kapitals, nämlich der eigenen Arbeitskraft und Gesundheit, sinnvoll aufgeteilt werden. Die alte Grundregel, den Tag in drei Teile – Arbeit, Schlaf und »Leben« – zu teilen, hat sich als eine bewährte Regel herausgestellt. Die sich daraus ergebenden acht Stunden für das Berufsleben erscheinen aber oft als ein rein theoretischer Wert, der den Anforderungen einer Führungskraft gerade heute nicht mehr genügt. Wie kann dieser Zielkonflikt sinnvoll gelöst werden? Wie können die steigenden Anforderungen im Berufsalltag mit dem vorhandenen Zeitrahmen in Übereinstimmung gebracht werden? Der Titel des Buches gibt bereits die Antwort: durch professionelles Delegieren. Eine Führungskraft, die delegiert, scheint plötzlich über mehr Zeit zu verfügen, denn die Aktivitäten, die sie

nicht selbst erledigt, knabbern nicht an ihrem Zeitbudget. Die vorhandene Zeit steht also für andere Dinge zur Verfügung, für Dinge, die wichtiger erscheinen. Die Führungskraft setzt andere Prioritäten – ohne Aufgaben liegen zu lassen und ohne sich ihrer Verantwortung zu entziehen.

Bevor wir uns näher mit dem Thema beschäftigen, lassen Sie uns eine kleine Hochrechnung durchführen. Nehmen wir an, eine Führungskraft verdient im Jahr 100 000 EUR und arbeitet an 200 Arbeitstagen jeweils acht Stunden (warum viele Führungskräfte mit diesen acht Stunden nicht auskommen, wird im Laufe der weiteren Kapitel schmerzhaft klar). Bei 1600 Stunden jährlicher Arbeitszeit ergibt sich pro Stunde ein Kostenfaktor von 62,50 EUR. Wenn diese Führungskraft durch mangelnde Organisation in ihrem Tagesablauf pro Tag eine Stunde »verschenkt«, dann wird im Jahr ein Betrag von 12 500 EUR sinnlos verschwendet. (Würde man das Gehalt dieser Führungskraft um den entsprechenden Betrag reduzieren, dann wäre das Bewusstsein für das Thema wohl sehr schnell aufgefrischt.)

Geld ist nicht alles im Leben. Rechnen wir deshalb das Beispiel in Zeiteinheiten um: Bei 200 Arbeitstagen ergeben sich pro Jahr 200 verschenkte Stunden. Bei einer 40-Stunden-Woche (die bei richtigem Delegieren für jede Führungskraft realisierbar ist) könnte sich die Führungskraft fünf Wochen zusätzlichen Urlaub gönnen. Nun wird bei unseren großzügigen Urlaubsregelungen das Bedürfnis nach fünf Wochen zusätzlichen Urlaubs nur selten vorhanden sein. Aber fünf Wochen pro Jahr, in denen man etwas für die eigene Weiterbildung tun könnte, in denen man Zeit für den Blick über den Tellerrand zur Verfügung hätte – wäre das nicht ein verführerischer Gedanke? Träumen Sie einen Moment davon, was Sie in fünf geschenkten Wochen alles anfangen könnten. Fünf Wochen! Und das Ganze ohne Mehrkosten für das Unternehmen. Die Beschäftigung mit dem Thema Delegieren lohnt sich also aus mehreren Gründen.

Delegieren zwingt zum Zeit- und Selbstmanagement

Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht richtig nutzen.

Bevor Sie das Thema Delegieren ernsthaft angehen, haben Sie sich bestimmt schon Gedanken über Ihren Zeithaushalt gemacht. Zu viel zu tun und zu wenig Zeit, das war wahrscheinlich auch bei Ihnen der Auslöser zum Nachdenken. Hin und her gerissen zwischen den beiden Punkten »dringend« und »wichtig«, fällt es Ihnen schwer, immer die richtige Entscheidung zu treffen. Es überkommen Sie häufig Zweifel, ob Sie Ihre Prioritäten richtig gesetzt haben, ob Sie richtig entschieden haben.

Sie wissen bereits: Dringendes ist selten wichtig, und Wichtiges ist selten dringend. Wenn Sie die dringenden Probleme, die in den letzten Tagen auf Ihrem Schreibtisch landeten, einmal Revue passieren lassen, dann werden Sie feststellen, dass es sich meist um weniger Wichtiges handelte, gemessen an allen Aktivitäten in Ihrem gesamten Verantwortungsbereich. Und bei einigen wichtigen Problemen handelte es sich bestimmt um Themen, die auch etwas später hätten geklärt werden können. Weil es im Alltag aber oft so schwierig ist, vor allem »auf die Schnelle« zwischen diesen beiden Punkten zu unterscheiden, werfen wir einmal einen Blick auf ein bekanntes Modell, die ABC-Matrix, auch als Eisenhower-Matrix bekannt (siehe Abbildung 1).

Die ABC-Matrix ist eine Entscheidungshilfe, die zumindest auf den ersten Blick ganz einfach und logisch erscheint. Jede anstehende Aufgabe wird im Koordinatenkreuz positioniert, Basis sind die beiden Achsen »Dringlichkeit« und »Wichtigkeit«. Ist eine Tätigkeit dringend und wichtig, so sollte Sie von Ihnen selbst sofort erledigt werden. Wichtig heißt in diesem Fall, die Aufgabe gehört