

# Erfolgreich delegieren

Stress verringern und Mitarbeiterzufriedenheit steigern



## Dossier-Themen

Unternehmensführung

Personal

➔ **Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

## Sofort-Nutzen

### Sie erfahren:

- warum Sie Delegation nicht mit Abwälzen von Arbeit verwechseln sollten.
- warum eigene innere Blockaden den Segen des Delegierens verhindern können.
- warum Sie die 4 Phasen des Delegationsprozesses beachten sollten.
- warum Delegieren die Mitarbeiterzufriedenheit steigert.

### Sie können:

- sich selbst entlasten, Ihren Stress verringern und sich Ihren wesentlichen Aufgaben zuwenden.
- den richtigen Mitarbeiter für die einzelne Aufgabe auswählen.
- das Delegationsgespräch erfolgreich führen.
- Ihren Mitarbeiter und den Fortschritt der delegierten Aufgabe kontrollieren, ohne sich einzumischen.

## Autorin

---



**Brigitte Miller** ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«*Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen*» (Heraklit)

und

«*Was gestern gut und richtig war, muss heute längst nicht mehr sein*» (Unbekannt)

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831  
Fax: +49 (0) 611 1472629  
E-Mail: millerbrigitte@web.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Erfolgreich delegieren – Stress verringern und Mitarbeiterzufriedenheit steigern**

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: Typotext, Michelle Schneider Gnehm

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-01558-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## **Erfolgreich delegieren – Stress verringern und Mitarbeiterzufriedenheit steigern**

<b>Einleitung</b> .....	5
<b>Alter Wein in neuen Schläuchen? Delegieren stellt an jede Führungskraft neue Ansprüche</b> .....	6
<b>Der Weg von den 3 «K» zu den 3 «F» der Führung wandelt auch das Delegieren</b> .....	7
<b>Delegieren: Segen oder Fluch?</b> .....	8
Den eigenen Status Quo überprüfen.....	8
Den Unterschied zwischen Zuweisen und Delegieren mental verankern – und endlich die Vorteile erfahren .....	9
Warum das Delegieren dennoch zum stressigen Fluch werden kann: Entdecken Sie Ihre Blockaden .....	11
Wie das Delegieren zum Segen werden kann – für Sie und Ihre Mitarbeiter: Entdecken Sie Ihre bisherigen Stärken beim Delegieren.....	12
<b>Erfolgreich delegieren in 4 Phasen</b> .....	14
Phase 1: Die Vorbereitung der Delegation und des Delegationsgespräches .....	14
Formulieren Sie das Ziel der Delegation .....	14
Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus .....	17
Bestimmen Sie den Grund, warum es dieser Mitarbeiter tun soll .....	18
Legen Sie einen Handlungsrahmen fest .....	18
Kontrollieren Sie Ihre Deadline .....	18
Phase 2: Das Delegationsgespräch .....	19
Kurze Eröffnung mit Small Talk .....	20
Die laufenden Aktivitäten besprechen.....	21
Das Delegationsziel mitteilen .....	21
Das Warum anvertrauen .....	21
Den Mitarbeiter aktiv einbinden durch Fragen .....	22
Gemeinsam innerhalb des Zeitrahmens Teilziele und Kontrollpunkte fixieren.....	22
Die Vereinbarung beschliessen .....	24
Phase 3: Das Kontrollieren .....	24
Kontrollieren ohne sich einzumischen .....	24
Mit dem Kontrollsystem prüfen .....	26
Teilziele besprechen und eventuelle Korrekturen vornehmen.....	27
Phase 4: Die Nachbereitung.....	28
Mit dem Mitarbeiter das Erreichte und den Delegationsprozess besprechen.....	29
Das eigene Tun prüfen.....	29

<b>Fazit: Die Delegation ausbauen lohnt sich</b> .....	30
Deshalb delegieren Sie an sich selbst: Mehr Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren .....	30
Und freuen Sie sich tagtäglich über den Segen der Delegation .....	30
<b>Literaturempfehlung</b> .....	31
<b>Tools</b> .....	32
Aufgaben delegieren – Mitarbeiter auswählen .....	32
Handlungsrahmen der zu delegierenden Aufgabe .....	33
Gezielte Kontrolle .....	34
Nachbereitung der Delegation: Prüfen Sie Ihr eigenes Tun .....	36

---

# Einleitung

---

Der Wandel der Arbeitswelt, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat, stellt an jeden hohe Anforderungen:

- Mehr Flexibilität in der Funktion als auch bei den eigenen Fähigkeiten;
- ständige Erreichbarkeit dank der modernen Kommunikationsmittel;
- eine höhere Arbeitsbelastung und ein höherer Arbeitsdruck;
- die Bereitschaft, sich den ständigen Veränderung in einer globalisierten (Arbeits-)Welt, mit «Symptomen» wie Downsizing, Outsourcing, Firmenverlagerung ins Ausland oder zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, anzupassen.

Und diese Anforderungen haben natürlich positive als auch negative Auswirkungen. Zu den positiven Auswirkungen zählt sicherlich die Möglichkeit, weltweit beruflich aktiv zu werden wie auch dank der flexibleren Arbeitszeiten (beispielsweise durch die Jahresarbeitszeitkonten) die eigene Work-Life-Balance besser gestalten zu können.

Allerdings rücken die negativen Auswirkungen immer mehr in den Fokus. Denn verstärkt klagen Arbeitnehmer über Stress oder leiden unter arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen wie Burnout. Eine Umfrage der *European Agency for Safety and Health at Work*, in der von Oktober 2011 bis November 2011 in 36 teilnehmenden europäischen Ländern 35 540 Interviews erfasst wurden, offenbarte einen erschreckenden Ausblick. Auf die Frage *Glauben Sie, dass die Anzahl der Personen (in Ihrem Land), die an beruflich bedingtem Stress leiden, in den nächsten fünf Jahren zunehmen, abnehmen oder etwa gleich bleiben wird?* lautete in fast allen Ländern die Antwort: *Der berufsbedingte Stress nimmt stark zu* (beispielsweise in Deutschland gaben 64% dies an, in Grossbritannien 54%, in Frankreich 52%).

Und diese Auswirkungen werden Sie als Führungskraft in doppelter Hinsicht spüren:

1. Sie sind vom Wandel der Arbeitswelt ebenso betroffen – und müssen mit diesem umgehen.
2. Sie sind als Führungskraft allerdings auch gefordert, Ihre Mitarbeiter so zu führen, dass deren Stress nicht unnötigerweise steigt – und müssen hier oftmals neue Wege einschlagen.

Beide Aspekte können zu einer Doppelbelastung werden und Ihren eigenen Stress erhöhen – müssen dies aber nicht. Denn es gibt eine Lösung und diese heisst: **Delegieren**.

---

## **Alter Wein in neuen Schläuchen? Delegieren stellt an jede Führungskraft neue Ansprüche**

---

Vielleicht werden Sie diese Lösung ein wenig anzweifeln. Schliesslich werden Sie bereits jetzt und heute Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren. Und trotz dieser Aufgabendelegation hat weder Ihr persönlicher Stress, noch der Ihrer Mitarbeiter sichtlich abgenommen. Oftmals erscheint es Ihnen sogar, dass Ihr Mitarbeiter mit den an ihn delegierten Aufgaben überfordert ist. Denn Sie erhalten immer wieder Aufgaben zurück, die Sie dann selbst zu Ende bringen dürfen. Oder Ihr Mitarbeiter erledigt die jeweilige Aufgabe mit solch niedriger Motivation, dass Sie dessen Unzufriedenheit richtig spüren können.

Die Ursachen dafür mögen vielschichtig sein – wie den falschen Mitarbeiter für die jeweilige Aufgabe ausgewählt zu haben –, doch der Hauptfaktor, der wohl am stärksten zu Buche schlägt, ist: Das Prinzip des Delegierens wurde zu wenig oder gar nicht dem Wandel der Arbeitswelt angepasst. Denn es reicht nicht mehr aus wie in Zeiten der Industriegesellschaft zu sagen «Machen Sie ...», sondern der Mitarbeiter muss aktiv in den Prozess des Delegierens einbezogen werden. Nur so kann seine Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit, die bei der Bewältigung komplexerer Aufgaben verstärkt benötigt werden, auch angezapft werden. Schliesslich ist es heute für jedes Unternehmen wichtiger denn je, das Kreativpotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu erschliessen und **gemeinsam** an abgestimmten Unternehmenszielen strukturiert und planvoll zu arbeiten. Somit müssen Sie als Führungskraft Ihr Verständnis des Delegierens an die Forderungen der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft anpassen.