



Finde

sales BUSINESS

Das Entscheidermagazin für Vertrieb und Marketing

[Home](#) [Newsletter](#) [Abonnement](#) [Mediaservice](#) [Kontakt](#) [Sitemap](#)

Ihr Thema

Höherer Umsatz,
höherer Gewinn!

Treffer.
Versenkt.

BranchenIndex
Partner Shops

salesBUSINESS

Aktuelles Heft
News
Gehaltscheck
Servicepools
CRM & Vertrieb
Branchenindex
CRM-Report
Branchenindex
Trainingsmarkt

Community

Jobbörse
Buchtipps
Hotelsuche
Termine
Business Service
Links

Special

Vertrieb kompakt

Exklusiv

Archiv
Meetings

EXTRA

**Jetzt gibts was auf
die Ohren**



Klaus-J. Fink
und **Martin**
Limbeck in

Höchstform.
Mehr als eine
Stunde kostenloses
"Hörtraining".

[Download hier ...](#)

Servicepool

Richtig delegieren

von *Hans Fischer*



Sind Sie Führungskraft geworden, damit Sie die größte Arbeitsmenge bewältigen? Damit Sie morgens als erster im Büro sind und abends erschöpft als letzter gehen? Oder Sind Sie befördert worden, weil Sie der beste Spezialist sind, mit dem größten Fachwissen?

Nein! Ihre Aufgabe ist nicht, der Mensch mit der wenigsten Zeit, der größten Verantwortung und der meisten Arbeit zu sein. Sie sind auch nicht der Oberverkäufer Ihres Teams, ohne den kein Abschluss zustandekommt. Ihre Aufgabe ist, an der wichtigsten Projekten zu arbeiten, Ideen zu entwickeln und Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistung anzuspornen. Jeden Tag!

Wenn Sie für diese Aufgaben keine Zeit finden, weil das Tagesgeschäft mit seinen vielen, oft weniger wichtigen aber arbeitsintensiven Aktivitätsfällen Sie davon abhält, dann sind Sie auf dem falschen Weg. Befreien Sie sich davon und konzentrieren Sie sich wieder auf Ihre Kernaufgaben: Führen.

Delegieren Sie.

Das sind die 7 Widerstände, die Sie an der Delegation hindern und gleichzeitig erhalten Sie die passenden Lösungsvorschläge:

Widerstand 1: Festhalten an Lieblingsarbeiten

Das sind Tätigkeiten, die Ihnen Spaß machen. Dagegen ist nichts einzuwenden, wenn es Tätigkeiten sind, die unbedingt durch Sie erledigt werden müssen und von ihrer Priorität her Manageraufgaben sind. Trifft das nicht zu, können diese Aufgaben auch von anderen erledigt werden, delegieren Sie. Damit geben Sie zwar lieb gewonnene Arbeiten ab, aber Sie gewinnen Zeit für wirklich wichtige Dinge, die sonst nicht gemacht werden. Zum Beispiel ein intensives Mitarbeitergespräch oder einen Entwicklungsplan, um leistungsschwache Mitarbeiter wieder in Fahrt zu bringen. Ein Arzt schafft Wert, indem er Patienten heilt und nicht, indem er Patientenberichte tippt.

Lösung:

Erstellen Sie eine Matrix. Definieren Sie die anfallenden Arbeiten nach 4 Kriterien:

- Sehr wichtig und sehr dringlich.
- Sehr wichtig und weniger dringlich.
- Weniger wichtig und sehr dringlich.
- Weniger wichtig und weniger dringlich.

A-Aufgaben sind Ihre Aufgaben. Ab B kann delegiert werden. D können Sie vernachlässigen, das erledigt sich oft von selbst. Sie werden auch überraschend feststellen, dass wirklich wichtige Aufgaben selten sehr dringlich sind und sehr dringliche Aufgaben selten sehr wichtig!

Widerstand 2: Misstrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter

Als Vorgesetzter sehen Sie die Fehler Ihrer Mitarbeiter eher als deren positive Eigenschaften. Führen und coachen wird von vielen Führungskräften als Aufdecken und Korrigieren von Fehlern und Schwächen interpretiert. Die Stärken der Mitarbeiter werden selten gewürdigt, gemäß dem Motto: „Nicht geschimpft, ist genug gelobt“!



Abovorteile
Leser werben Leser

Newsletter

Abonnieren
 Abbestellen

Partner

versicherungs-
magazin

Seminare/GMI

Call Center Profi

businessguide

Gabler

tagungsplaner.de



HAVF

Sponsoren



Aber selbst Ihr schwächster Mitarbeiter besitzt einige starke Fähigkeiten. Oftmals kennt er die selbst nicht, er praktiziert sie unbewusst. Diese Fähigkeiten verkümmern, wenn sie nicht offen angesprochen und permanent gefordert und gefördert werden.

Angst um die eigene Position, die Sorge um das richtige Image und Weiterkommen im Unternehmen, die Unkenntnis über die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter ist für die Führungskraft der ideale Nährboden für Misstrauen. Dazu kommt Zeitdruck. „Bevor ich es dem mühsam erklären muss, mache ich's lieber selber.“

Lösung:

Verschaffen Sie sich systematisch einen Überblick über die Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters. Eine gute Gelegenheit sind regelmäßige Beurteilungsgespräche und jede andere Art von Mitarbeitergesprächen. Tauschen Sie leistungsschwache Mitarbeiter konsequent aus. Zögern Sie nicht - ein fauler Apfel im Korb steckt alle anderen an. Belassen Sie leistungsschwache Mitarbeiter zu lange im Team, weil Sie permanent hoffen, dass sie doch noch die Kurve kriegen, dehnen Sie lediglich das Problem in die Länge. Am Ende wird Ihnen dann Führungsschwäche und Entscheidungs-Inkompetenz vorgeworfen. Lassen Sie es nicht so weit kommen!

Fördern Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter mit herausfordernden Aufgaben und gezielter Delegation von passenden Aufgaben. Einem Mitarbeiter mit besonders hohem Fachwissen können Sie beauftragen, Schulungsmaßnahmen zu bestimmten Themen zu entwickeln, um seinen Kollegen das nötige Know-how zu vermitteln. Ihr kommunikativster Mitarbeiter kümmert sich um die Organisation einer Festivität oder Teamreise. Ihr erfolgreichster Mitarbeiter erhält eine Mentorenfunktion bei der Einarbeitung neuer Kollegen (falls er kein ausgeprägter Einzelgänger ist!).

Widerstand 3: Angst vor Risiken

Fehler, die in Ihrem Team gemacht werden, bleiben naturgemäß an Ihnen hängen. Sie tragen ja die Verantwortung. Ist Ihre Position im Unternehmen stark und stabil, sind Sie eher bereit Risiken einzugehen. Wenn Sie ein Mensch sind, der generell Angst vor Risiken hat und immer lieber auf der sicheren Seite agiert, dann sind Sie eine schlechte Führungskraft und haben in diesem Job nichts verloren.



Unternehmerisches Handeln bedeutet nunmal auch, Risiken einzugehen, etwas zu wagen.

Lösung:

Sichern Sie sich ab, indem Sie das Risiko kalkulierbarer machen - soweit es möglich ist.

Verschaffen Sie sich ein klares Bild, welche Chancen sich ergeben, wenn Sie eine Aufgabe kalkulieren und was der schlimmste Fall sein könnte, der eintritt, falls es in die Hose geht. Sie werden überrascht feststellen, dass der schlimmste Fall bei genauer Untersuchung nicht so gravierend sein kann, wie anfangs befürchtet. Dann versuchen Sie zu berechnen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass der schlimmste Fall eintreten kann. Auch hier werden Sie erkennen, dass die Wahrscheinlichkeit bei genauer Untersuchung geringer ist, als befürchtet.

Da Sie ja jetzt die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter kennen, wählen Sie den Kandidaten aus, zu dem die delegierte Aufgabe am besten passt. Versorgen Sie ihn mit allen Informationen, abgestimmten Entscheidungskompetenzen und Hilfsmittel, die er zur Lösung der Aufgabe benötigt und sprechen Sie ihm Ihr Vertrauen aus. Denn ohne Vertrauen in die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter werden Sie auch keine vernünftigen Resultate erwirtschaften.

Die Mitarbeiter spüren, wenn Sie ihnen misstrauen, auch wenn Sie es nicht direkt kommunizieren. Misstrauen lässt eine Kultur der Fehlervermeidung entstehen. Jeder macht nur das, wofür es keine Prügel gibt. In diesem Klima der Angst und Defensivität entstehen niemals nennenswerte Leistungen. Zeigen Sie dagegen Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, so fördern Sie deren Motivation und Selbstvertrauen.

Widerstand 4: Zu wenig delegationsreife Mitarbeiter

Viele Mitarbeiter sind nicht gewohnt, Delegation anzunehmen. Es wurde ihnen auch nie angeboten. Wichtige Dinge und Entscheidungen erledigt und trifft der Chef. Warum soll sich der Mitarbeiter damit belasten. Wozu

hat man denn Vorgesetzte? Wie ein Muskel, der nicht trainiert wird, verkümmert auch die Bereitschaft des Mitarbeiters, andere Aufgaben zu übernehmen, die nicht zu seinen Kernaufgaben gehören. Wenn er nicht den Nutzen erkennt, den eine ihm übertragene zusätzliche Aufgabe für ihn bringt, warum soll er sich darum reißen?

Lösung:

Etablieren Sie in Ihrem Team eine Kultur der Stärkung von Eigenverantwortung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamwork und Eigeninitiative. Loben Sie konsequent Erfolge und akzeptieren Sie Fehler als Lernchancen. Es dauert seine Zeit, bis Ihre Mitarbeiter sich in einer solchen Kultur zurechtfinden und sie als Chance für die eigene persönliche Entwicklung akzeptieren. Deshalb fangen Sie jetzt damit an.

Leistungsstarke Mitarbeiter sind auch daran interessiert, ihre Leistung nach innen zu verkaufen. Sie legen Wert auf ein stimmiges Image in den eigenen Reihen. Mitarbeiter mit Ambitionen wollen zusätzliche Herausforderungen und Verantwortung. Sie wollen sich und ihrem Umfeld beweisen, was in ihnen steckt. Delegation wird als Aufwertung, Herausforderung und als Vertrauensbeweis anerkannt.

Widerstand 5: Angst, qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren

Wenn Sie einen Mitarbeiter fördern, wird er zwangsläufig Appetit auf mehr bekommen. Er will den nächsten Schritt tun, die positionelle Verbesserung. Können Sie ihm das nicht bieten, dann wird er sich extern orientieren. Das muss nicht sein, aber die Wahrscheinlichkeit ist gegeben. Sie werden dann diesen Mitarbeiter nicht halten können. Einige Vorgesetzte haben auch Angst, sich durch gezielte Mitarbeiterentwicklung unnötige Konkurrenz zu züchten.

Lösung:

Machen Sie sich klar, dass kein Leistungsträger unersetzbar ist. Seien Sie sich auch bewusst, dass immer jemand an Ihrem Stuhl säßt, sofern Sie einen attraktiven Posten haben. Das können Sie nicht vermeiden. Halten Sie immer Kontakt zu potenziellen Ersatzleuten. Finden Sie sich damit ab, dass Sie „Reisende nicht aufhalten können“. Aber: Ein qualifizierter Mitarbeiter, der nach vorne strebt, bringt Ihnen in der Zeit, in der er für Sie arbeitet, doppelt so viel Leistung als der nichtambitionierte Durchschnittsleister. Mitarbeiter, die erleben, dass ihre Leistung erkannt und anerkannt wird, werden sich schwer tun, das Unternehmen zu verlassen. Mehr können Sie nicht machen, als den Mitarbeiter in seiner positiven Entwicklung zu fördern. Ist das denn nicht eine ehrenvolle Aufgabe?

Widerstand 6: Angst um die eigene Position

Schwache Vorgesetzte haben Angst, ihren Job zu verlieren. Sie lassen keinen anderen hochkommen und betreiben "Management by Champignon". Immer wenn einer seinen Kopf aus der Erde erhebt, wird er ihm abgeschnitten. So ein Chef delegiert natürlich nicht. Er macht alles selber, behält Informationen für sich, hat viel Arbeit, ist immer in Zeitnot und stirbt am Schreibtisch.

Lösung:

Wollen Sie so einer sein? Nein! Das ist schlicht die Lösung. Gehen Sie mutig Ihren Weg, kriechen Sie nicht. Fordern Sie von sich, jeden Tag Ihr persönliches Leistungsoptimum abzurufen, dann können Sie sich selbst in die Augen sehen. Sie müssen nicht danach streben, der Beste zu sein. Konzentrieren Sie sich darauf, das Beste zu geben, zu dem Sie fähig sind. Was andere über Sie denken, können Sie nur zu einem Teil selbst bestimmen.

Widerstand 7: Zeitdruck

„Bevor ich das dem Huber erkläre, mache ich es lieber selbst.“ Immer wirken die Aufgaben so eilig, dass man keine Zeit findet, sich um Delegation zu kümmern. Das ist aber in sich ein Widerspruch. Delegation soll Ihnen ja Zeit bringen, Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben. Natürlich kostet es zunächst Zeit, den Mitarbeiter für die Übernahme einer delegierten Arbeit vorzubereiten. Je öfter der Mitarbeiter mit Delegation umgeht, um so selbständiger wird er sie erledigen.



Lösung:

Vergegenwärtigen Sie sich den unbestrittenen Nutzen einer funktionierenden Delegation: weniger Stress, mehr Effizienz, mehr Qualität

Ihrer Arbeit. Dieser Nutzen ist es wert, sich die Zeit zu nehmen und über die Verwirklichung der Delegation nachzudenken. Die Zeit, die Sie für die Vorbereitung und Durchführung eines Delegationsmodells investieren, holen Sie sich dreifach wieder zurück. Beschreiben Sie so präzise wie möglich Ihr Ziel bezüglich der Erledigung der delegierten Aufgabe. Geben Sie klare Vorgaben über den Zeitraum, definieren Sie den Entscheidungsrahmen, in dem sich der Mitarbeiter frei bewegen kann. Und ganz wichtig: zeigen Sie dem Mitarbeiter Ihre Überzeugung, dass er es schafft, investieren Sie Vertrauen. Geben Sie ihm Mut.

Eine glückliche Hand bei der Delegation!



Kontakt zum Autor:

Hans Fischer Seminare Seminare
St.-Wendelin-Straße 9
86932 Lengenfeld
info@fischerseminare.de
<http://www.fischerseminare.de/>

▶▶ [Druckversion](#)

▶▶ [Dokument versenden](#)

[Zurück zur Übersicht](#)

(c) BusinessGuide.de 2009, Alle Rechte vorbehalten

© **Gabler**, ein Unternehmen der
GWV Fachverlage: alle Rechte vorbehalten

| [Impressum](#) | [AGB](#) | [Versandbedingungen](#) |
[Informationen zum Datenschutz](#)