

Karriere

Die große Kunst des Delegierens

Verantwortung tragen und die Kompetenzen der Mitarbeiter nutzen – das Geheimnis dahinter ist, die Aufgaben richtig zu verteilen

VON MARIE WACHSMUTH

Chef werden ist schon schwer, ein guter Chef zu sein ist es aber noch viel mehr. Wer die Verantwortung trägt und die Kompetenzen besitzt, darf Aufgaben an seine Mitarbeiter delegieren. Der Spagat zwischen Vertrauen und Kontrolle ist groß. Und ganz gewiss nicht immer liegt es allein an den Kollegen, wenn ein Projekt plötzlich zu entgleiten droht. Der Berliner Karriere-Coach Esther Kimmel erklärt im Interview, wie die Implementierung der Aufgabendelegation richtig funktioniert und welche Fehler vermieden werden sollten. Denn unter Umständen schwindet der Respekt der Mitarbeiter.



Esther Kimmel

Aufgabendelegation ist ein Muss in vielen Arbeitsbereichen, aber was verbirgt sich überhaupt dahinter? Delegieren heißt Verantwortung und Kompetenzen in Form von

Aufgaben an die Mitarbeiter abzugeben und selbst für die Erfolgskontrolle verantwortlich zu sein. Es kommt aus dem lateinischen und wird mit „anvertrauen“ oder auch „übertragen“ ins Deutsche übersetzt.

Delegieren fällt vielen Menschen schwer. Warum?

Viele denken, dass sie es selbst besser hinbekämen, besonders Perfectionisten fühlen sich oft unwohl dabei Aufgaben zu delegieren, aus Angst vor Kontrollverlust und dass die Ergebnisse nicht dem eigenem hohen Perfektionsanspruch entsprechen könnten. Manche denken, dass sie keine Zeit zum Delegieren haben, denn die Aufgabe muss erst einmal erklärt werden, bevor sie vom Mitarbeitenden erledigt werden kann.



Wer Aufgaben mit klaren Anweisungen weitergibt, sorgt für einen reibungslosen Arbeitsablauf.

IMAGO IMAGES/SHOTSHOP

Muss ein Vorgesetzter denn Aufgaben delegieren?

Ja, sonst wäre er kein Vorgesetzter. Ein Vorgesetzter führt ein Team und ist am Ende für die Arbeitsergebnisse des Teams verantwortlich. Als disziplinarischer Vorgesetzter ist er in der Pflicht Aufgaben zu delegieren und zu kontrollieren und als fachlicher Vorgesetzter kann er konkrete Vorschläge zur Aufgabenerledigung machen.

Woher weiß ich denn, welche Aufgaben delegierbar sind?

Delegierbar sind Aufgaben, die klar formuliert sind und gleichzeitig in

den Kompetenzbereich meiner Mitarbeitenden fallen.

Was sind positive Auswirkungen der Aufgabendelegation?

Durch die Aufgabendelegation können Vorgesetzte mehrere Dinge gleichzeitig auf den Weg bringen und sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Gleichzeitig können sie ihre Führungsaufgaben vorantreiben, für die sie unabdingbar sind.

Eine positive Auswirkung für die Mitarbeitenden ist das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, dass ihnen mit der Übertragung von Aufgaben entgegengebracht wird. Mit einem gu-

ten Auge für Kompetenzen und Reifegrade der Mitarbeitenden können diese gezielt gefördert werden. Das ist motivierend für die Mitarbeitenden, die sich in der Regel ja auch in ihrer Position weiter entwickeln möchten.

Was ist Rückdelegation und wie kommt es dazu?

Rückdelegation heißt, dass eine Aufgabe, die ich an einen Mitarbeitenden abgegeben habe, unerledigt oder teils erledigt wieder auf dem eigenen Schreibtisch landet. Dafür gibt es unterschiedliche Ursachen. Vielleicht fehlt es dem Mitarbeit-

den an Selbstvertrauen, um die Aufgabe zu erledigen oder er hat keine zeitlichen Kapazitäten bzw. priorisiert die Aufgabe nicht angemessen. Eine Rückdelegation muss jedoch nicht zwangsläufig am Mitarbeiter liegen, sondern kann auch auf eine Führungsschwäche zurückzuführen. Zum Beispiel dann, wenn die Aufgabe nicht spezifisch genug übertragen oder keine Zeitangabe gemacht wurde.

Wie kann die Rückdelegation vermieden werden?

Durch eine klare und sorgfältige Übergabe der Aufgaben und bes-

tenfalls auch eine zeitliche Vorgabe. Oft macht es Sinn, sich die Aufgabe und nächsten Schritte noch einmal vom Mitarbeitenden erklären zu lassen. Eine kurze Bestätigung, dass ausreichend zeitliche Kapazitäten vorhanden sind hat sich ebenfalls bewährt. Damit können Unklarheiten schon im Vorfeld ausgeräumt werden.

Gibt es weitere Hilfsmittel auf die zurückgegriffen werden kann, damit Aufgaben zur Zufriedenheit des Delegierenden erfüllt werden?

Je nach Komplexität der Aufgabe und Reifegrad des Mitarbeitenden ist es wichtig den Zugang zu allen notwendigen Informationen zu ermöglichen und sich regelmäßig über den Bearbeitungsstand der Aufgabe zu informieren. Wichtig ist auch, dass der Mitarbeitende Vertrauen zu seinem Vorgesetzten hat, um nachzufragen, wenn es mal hakt.

Kann Delegation erlernt werden?

Auf jeden Fall! Erst einmal muss ich als Vorgesetzter anerkennen, dass ich immer einen eigenen Anteil an dem Gelingen der von mir übertragenen Aufgaben habe. Nicht immer sind es die begriffsstutzigen Mitarbeiter, die bei Misserfolgen zur Verantwortung gezogen werden können. Eine klare und wertschätzende Kommunikation ist das A und O für das erfolgreiche Delegieren und diese lässt sich anhand ganz konkreter Beispiele aus dem Berufsalltag erlernen und verfeinern.

Auch ein gutes Briefing mit klaren und messbaren Teilschritten oder Feedback nach den klassischen Feedbackregeln lassen sich erlernen und tragen dazu bei, dass übertragene Aufgaben erfolgreich abgeschlossen werden können. Ein gutes eigenes Zeitmanagement und eine angemessene Arbeitsstruktur dürfen in diesem Zusammenhang auch nicht unterschätzt werden.

STELLENMARKT

KAUFMÄNNISCHE BERUFE

ProImmobilien Hausverwaltung

Als bundesweit tätiges Dienstleistungsunternehmen in der Immobilienbranche suchen wir ab sofort für unser Zweigbüro in Berlin einen

kaufmännischen Angestellten für die Objektbetreuung (m/w/d) in Vollzeit

kaufmännischen Angestellten für die Mietverwaltung und Vermietung (m/w/d) in Vollzeit

Die vollständigen Stellenausschreibungen finden Sie unter: www.proim.de/unternehmen/karriere

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen, die Sie bitte unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres frühestmöglichen Eintrittsdatums an die Personalabteilung senden.

ProImmobilien GmbH
Maschmühlenweg 2
37073 Göttingen
0551/488799-227
www.proim.de
bewerbung@proim.de

Renommiertes Berliner Planungsbüro mit über 20 Mitarbeiter*innen sucht ab sofort eine

ausgebildete Bürofachkraft mit Schwerpunkt Lohn- und Finanzbuchhaltung (w/m/d)

- 20 Std. an 5 Tagen/Woche
- mind. 5 Jahre einschlägige Berufserfahrung
- zielorientiertes Arbeiten mit fundiertem Fachwissen

Qualifizierte, aussagekräftige Bewerbungsunterlagen an mail@topos-planung.de

TOPOS
STADTPLANUNG
LANDSCHAFTSPLANUNG
STADTFORSCHUNG

Kopierladen sucht Mitarbeiter/in für den Verkauf & Service in einer unserer Filialen. 15-35 Wochenstunden. Bewerbung bitte an: info@kopierladen-berlin.de

Erste Hilfe. Selbsthilfe.
brot-fuer-die-welt.de
Mitglied der **actalliance**

GESUNDHEITSWESEN/WISSENSCHAFT

Apotheke
! Traumjob gefunden !

Biete: Life-Work-Balance mit der Regionalbahn erreichbar

Suche: **Apotheker/in** als Berufsstarter oder Berufsbeender Teilzeit oder Vollzeit

Lassen Sie uns ins Gespräch kommen!
Wir freuen uns auf Sie.

Linden-Apotheke
z.Hd. Frau Heike Perout
Elsholzstraße 8 | D-15345 Rehfelde
Telefon: +49 (0) 33435 7952
Telefax: +49 (0) 33435 7951
E-Mail: heike-linden@gmx.de

Sozialpädagoge/in für Sozialarbeit an Oberschulen. Anforderungen: abgeschlossene Fachhochschulbildung oder vergl. Qualifikation, Erfahrungen im Sport erwünscht. Vollständige Bewerbungsunterlagen bitte bis 29.7.2020 an GSJ – Gesellschaft für Sport und Jugendsozialarbeit gGmbH, Hanns-Braun-Straße/Friesenhaus II, 14053 Berlin, Tel. (030) 300 985-0. Ausführliche Stellenausschreibungen: www.gsj-berlin.de

Erzieher/in für Ganztag an Oberschulen. Anforderungen: abgeschlossene Fachschulbildung oder vergl. Qualifikation, Erfahrungen im Sport erwünscht. Vollständige Bewerbungsunterlagen bitte bis 29.7.2020 an GSJ – Gesellschaft für Sport und Jugendsozialarbeit gGmbH, Hanns-Braun-Straße/Friesenhaus II, 14053 Berlin, Tel. (030) 300 985-0. Ausführliche Stellenausschreibungen: www.gsj-berlin.de

TECHNISCHE BERUFE

Bauleiter (m/w/d) für Gerüstbauarbeiten gesucht. Wir bieten ein leistungsgerechtes Gehalt und einen PKW auch zur priv. Nutzung. Richten Sie bitte Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen per Post oder per e-mail an: Dreiling Gerüstservice GmbH, Herrn Dreiling, Lichtenrader Chaussee 16, 12529 Schönefeld, e-mail: mail@dreiling-geruestservice.de, web: www.dreiling-geruestservice.de

BfR
Bundesinstitut für Risikobewertung

Das Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR) ist eine rechtlich selbständige Anstalt im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Der Dienstort ist überwiegend Berlin-Marienfelde. In der Abteilung Verwaltung des BfR sind im Referat „Bau und Technik“ ab sofort unbefristet 2 folgende Stellen zu besetzen:

Elektroniker/in (w/m/d) / Kfz.: 2616/2020 | Entgeltgruppe 7 TVöD

Aufgaben u. a.

- Montage, Installation und Inbetriebnahme sowie Betrieb, Prüfung und Instandsetzung von elektrischen Anlagen
- Installation von Gebäudesystemtechniken z. B. KNX, RWA-, EMA- und BMA-Anlagen
- Administrieren, parametrieren von elektr. Steuerungen, generieren von Datenpunkten und Tests

Anforderungen u. a.

- Abgeschlossene Berufsausbildung zum/zur Elektroniker/in/Elektronikerin für Betriebstechnik oder eine anerkannte vergleichbare Berufsausbildung der Elektrotechnik
- Schaltberechtigung bis 1 KV

Elektroninstallateur/in/Elektroniker/in (w/m/d) / Kfz.: 2614/2020 | Entgeltgruppe 6 TVöD

Aufgaben u. a.

- Reparatur, Wartung und Instandhaltung der elektrotechnischen bzw. elektromechanischen Anlagen
- Montage, Umbau, Inbetriebnahme und Betrieb von elektrischen Anlagen der Gebäudetechnik nach Vorgaben
- Prüfung und Instandsetzung von elektrischen Betriebsmitteln und Kabelanlagen

Anforderungen u. a.

- Abgeschlossene Berufsausbildung zum/zur Elektroninstallateur/in/Elektroniker/in, Elektroniker/in/Elektronikerin für Betriebstechnik oder eine anerkannte vergleichbare Berufsausbildung der Elektrotechnik
- Praktische Berufserfahrung im Bereich der Mittel- und Niederspannung erforderlich
- Schaltberechtigung bis 1 KV von Vorteil

Nähere Informationen zum Aufgabengebiet, den Anforderungen und Zugang zu unserem Online-Bewerbungssystem finden Sie auf unserer Homepage unter: <https://www.bfr.bund.de/de/stellenanzeigen>. Wir bieten familienfreundliche Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten u.v.m. Auf Ihre Bewerbung bis zum 07.08.2020 freuen wir uns.

Sie möchten sich verändern? WSK Klein Sanitär/Heizung sucht gelernte Monteure (m/w/d). Zögern Sie nicht. bucro@waerme-sanitaer-technik.com o. Tel.: 030-565 940 88

Technische/r Zeichner/in (m/w/d) ab sofort gesucht für unser Ing.-Büro in Köpenick. E-Mail: job@bischoff-gruppe.de, Tel.: 030-6517474

Ihre Spende hilft kranken und behinderten Kindern in Bethel. www.bethel.de

Dienstleistungen / WEITERE BERUFE

Essenausgabe an Schulen
(Teilzeit) in ihrem Bezirk. Ausreichende Deutschkenntnisse sind erforderlich. Bewerbung: job@luna.de

Kraftfahrer/ Transporter (m/w/d)
Voll- u. Teilzeit gesucht! Für unsere Standorte in Spandau u. Neukölln, montags bis freitags. job@luna.de

Spülkräfte & Küchenhilfen
(m/w/d) für Spandau gesucht. Einsatzzeiten sind wertags in Früh- oder Spätschicht. Ihre Bewerbung bitte per E-Mail: job@luna.de

Köche & Küchenhelfer (m/w/d)
für Spandau gesucht. Einsatzzeiten sind wertags in Früh- oder Spätschicht. Ihre Bewerbung bitte per E-Mail: job@luna.de

Wir suchen DICH !!!!!
AUSBILDUNG ZUR ZAHNMEDIZINISCHEN FACHANGESTELLTEN

Wir suchen Dich!
Du hast Interesse an einer abwechslungsreichen und zukunftsorientierten Ausbildung und bist außerdem motiviert, kontaktfreudig und verantwortungsbewusst? Du möchtest Deine Ausbildung in einer vielfältigen Praxis absolvieren und Du bist offen für den täglichen Umgang mit Menschen? Dann freuen wir uns auf Deine Bewerbung, schriftlich oder per Mail. Ein guter Schulabschluss wird vorausgesetzt.

Wer sind wir?
Wir sind eine oralschirurgische Zahnarztpraxis in Berlin - Prenzlauer Berg. Neben allgemeinen zahnmedizinischen Leistungen umfasst unser Aufgabengebiet die Oralchirurgie und Implantologie. Einen Einblick und weitere Informationen über unsere Praxis kannst Du Dir gern auf unserer Homepage www.zahnarzt-roehner.de verschaffen.

Tel. 030-425 470 • Mail: info@zahnarzt-roehner.de

Satt ist gut. Saatgut ist besser.
brot-fuer-die-welt.de/saatgut
Mitglied der **actalliance** **Brot für die Welt** Würde für den Menschen.

Karrierechancen.

Anzeigenannahme:
(030) 2327-50

Berliner Zeitung