



# Delegieren Sie schon oder übernachten Sie noch im Büro?

Der Schreibtisch quillt über, der Kopf brummt, die Nerven sind zum Zerreißen gespannt. Und trotzdem hackeln Sie einfach weiter. Klar, wer sollte die Arbeit denn sonst machen? Na, die anderen natürlich! Wir zeigen Ihnen, *wie Sie sich im Job freischwimmen*, indem Sie das Richtige an die Richtigen delegieren – und verraten Tricks, damit Ihnen die Kollegen künftig sogar gern unter die Arme greifen.

TEXT Susanne Pahlner FOTOS Getty Images

**M**achen Sie auch am liebsten alles selbst – weil es schneller geht, weil Sie es am besten können, weil Sie es gewohnt sind und / oder weil Sie es manchmal auch richtig gern tun? Dann gehören Sie wohl auch zu jenen, die regelmäßig bis spätabends im Büro sitzen oder den heiligen Sonn- zum Hackeltag machen. Schließlich würde der Laden ohne Ihren Einsatz ja zusammenbrechen. Und wenn man Karriere machen will, muss man sich halt manchmal auch mit dösigem Kopf durch die Kostenstelle quälen und den Urlaub bis zum Verfallsdatum verschieben ...

**(UN-)ERSETZLICH.** Denken Sie! Die Realität sieht zum Glück anders aus. Jede kann im Job bestimmte Prozesse aus der Hand geben – nicht nur als Chefin, sondern auch als Angestellte. Doch weil es sich so unschlagbar gut anfühlt,

unersetzlich zu sein, vergessen wir das gern. Und werden gelegentlich zum Kleinkind, das laut „Selber machen will!“ schreit. Dabei halsen wir uns allerdings ganz schnell viel zu viel auf und verlieren dabei auch noch den Blick fürs Wesentliche: uns selbst – und die Karriere. Denn wie heißt es doch so schön: Wer nur arbeitet, hat keine Zeit, Erfolg zu haben, aber ganz schnell ein Burn-out.

Dr. Cornelia Topf, Coach und Autorin von *Delegieren für Frauen* und *Das Führungsbuch für freche Frauen*, ist jedenfalls überzeugt: „Wer delegiert, lebt und arbeitet stressärmer und erfolgreicher.“ Jede sollte daher (lernen zu) delegieren. Schon deshalb, weil wir künftig sicherlich nicht weniger Arbeit auf den Tisch bekommen.

Wie gut Sie schon jetzt Aufgaben abgeben können, zeigt Ihnen unser Test. Sollten Sie nicht ganz so perfekt abschneiden: keine Sorge. Unsere Tipps und Tricks verraten Ihnen, wie Sie anderen ohne schlechtes Gewissen Ihre Arbeit aufs Auge drücken. >

**DIKTATOR? NEIN, DELEGATOR!** Viele Frauen scheuen sich davor, Arbeit an andere abzugeben. Sicher, der Grat zwischen Befehl und Bitte ist gerade im Job und bei unliebsamen Aufgaben mitunter schmal. Aber wir verraten Ihnen, wie Sie ihn ohne Stolpern meistern.

## WIE GUT KÖNNEN SIE DELEGIEREN?

Beantworten Sie folgende Fragen mit Ja oder Nein:

1. Nehmen Sie ab und zu überlasteten Kollegen Arbeit ab?  
 Ja  Nein
2. Fällt Ihnen selbst für simple Aufgaben niemand ein, der das Ganze für Sie erledigen könnte?  
 Ja  Nein
3. Sagen Sie manchmal „Ja“, obwohl Sie lieber „Nein“ sagen würden?  
 Ja  Nein
4. Quillt Ihr Schreibtisch nach Ihrem Urlaub völlig über?  
 Ja  Nein
5. Haben Sie eine klare Vorstellung, wie ein Kollege etwas zu erledigen hat?  
 Ja  Nein
6. Arbeiten Sie manchmal auch nach Feierabend zu Hause?  
 Ja  Nein
7. Haben Sie den Eindruck, in Ihrem Büro alles selbst machen zu müssen?  
 Ja  Nein
8. Können Sie nur dann ruhig schlafen, wenn Sie genau wissen, wie es derzeit um ein Team-Projekt steht?  
 Ja  Nein
9. Machen Sie Dinge, die auch andere erledigen könnten, nur weil sie Ihnen Spaß machen?  
 Ja  Nein
10. Arbeiten Sie durchschnittlich länger als 42 Stunden pro Woche?  
 Ja  Nein
11. Werden Sie permanent nicht mal mit Ihrem Tagesgeschäft fertig?  
 Ja  Nein
12. Sind Sie „Mädchen für alles“?  
 Ja  Nein

### WIE VIELE FRAGEN HABEN SIE MIT „JA“ BEANTWORTET?

0 BIS 2: Glückwunsch! Sie wissen, wie man andere dazu bringt, Ihren Job zu machen. Das ist natürlich für Ihre persönliche Work-Life-Balance ideal, da Sie mit dieser Art der Arbeitsteilung eher selten in die Stressfalle tappen. Trotzdem ein Tipp aus dem Job-Nähkästchen: Geben Sie auch mal ein paar Rosinen weiter, statt immer nur Schutt abzuladen. Sie haben sonst bei den Kollegen bald den Ruf der Däumchendreherin weg. Und das wird noch das harmloseste Schimpfwort sein.

3 BIS 6: Sehr gut! Sie haben bereits erkannt, dass es Dinge gibt, die andere für Sie übernehmen können. Gehen Sie jetzt einen Schritt weiter und delegieren Sie nicht nur einmalig, sondern regelmäßig. Wie das genau geht, erfahren Sie in den Tricks Nr. 2 und 3. Dass Sie trotzdem auch anderen ab und zu etwas abnehmen, ist übrigens wunderbar: So können Sie das nächste Mal auch auf die entsprechenden Kollegen etwas abwälzen.

7 BIS 12: Hui! Für Ihren Fleiß bekommen Sie jetzt eine 1 mit Sternchen. Wirklich weiterbringen wird Sie das in Ihrer Karriere langfristig aber nicht. Denn entweder verlieren Sie den Blick fürs Wesentliche, weil Sie alles ganz alleine schaffen wollen. Oder/Und es landen bei Ihnen zu oft all die Dinge auf dem Tisch, für die sich andere zu schade sind. Höchste Zeit, das zu ändern!

## SCHLUSS MIT DEPP VOM DIENST

Die dämlichsten Aufgaben landen immer auf Ihrem Schreibtisch – selbst wenn sie eigentlich anderen gehören? Das lässt sich schnell und einfach ändern: Indem Sie nicht die Arbeit, aber diese „Mit mir könnt ihr's ja machen“-Sätze meiden:

*Bitte verkneifen:*

**„Ja, ich mach das!“**

Lernen Sie Nein zu sagen – zu Aufgaben, die Sie aufhalten, nicht voranbringen oder die genauso gut jemand anderer übernehmen könnte. Die Angst, deshalb nicht gemocht zu werden, ist unbegründet. „Nichts verschafft so schnell Respekt und Hochachtung wie ein souveränes, freundliches Nein“, weiß Job-Coach Dr. Cornelia Topf. Musterformulierungen, die das Neinsagen leichter machen: „Sie wissen, dass ich immer gern für Sie da bin, aber das sprengt wirklich meinen Zuständigkeitsbereich/meine Kapazität.“ „Herr Meier hat das schon oft gemacht, ich glaube, er ist Ihr Mann.“ „Ist das dein Ernst?“ „Welche andere Aufgabe kann ich dafür später machen?“ Und: Immer eine plausible Begründung anfügen, warum Sie gerade nicht können.

*Bitte verkneifen:*

**„Mach ich doch gern!“**

Schalten Sie Ihr latentes Helfersyndrom ab. Wer immer für die überlasteten Kollegen und den dominanten Chef da ist, fühlt sich zwar gebraucht und geschätzt. Doch in Wahrheit bleibt so weder Zeit noch Energie für Ihre eigentlichen Aufgaben. Wahre Anerkennung erfahren Sie nur, wenn Sie Ihren eigenen Job gut machen – und nicht den der anderen.

*Bitte verkneifen:*

**„Ich mach das schnell - und besser!“**

Glauben Sie allen Ernstes, Sie sind das einzig gute Pferd im Stall? Vertrauen Sie ruhig darauf, dass auch die anderen



**SO GEHT'S.** Weisen Sie Kollegen und Co gut in die Aufgabe ein, die sie übernehmen sollen. Dann gibt's auch keine bösen „So habe ich mir das aber nicht vorgestellt“-Überraschungen.

was von ihrem (oder gar Ihrem) Job verstehen! Wenn Sie Aufgaben dauerhaft bei Kollegen, Praktikanten, externen Mitarbeitern lassen bzw. an sie abgeben und gut einweisen, sind die keine Konkurrenz, sondern unterstützen Sie bei Ihrer Karriere. Denn Sie können sich dann um Wichtigeres und Prestigeträchtigeres kümmern als um den Kleinscheiß.

Zügeln Sie also Ihren Perfektionismus. Sie machen es vielleicht wirklich schneller/besser/richtiger als andere. Aber darum geht es nur in Ausnahmefällen. „Entlasten können Sie sich nur, wenn Sie lernen, dass es auch andere Wege gibt“, sagt Dr. Cornelia Topf. „Ihr Mann bügelt z.B. sicher anders und langsamer als Sie. Na und? Konzentrieren Sie sich lieber darauf, wie Sie die gewonnene Zeit sinnvoll nutzen.“

## SECHS WEGE, UM NICHT MEHR IN ARBEIT ZU ERTRINKEN

Sie haben sich erfolgreich aus der „Depp vom Dienst“-Rolle verabschiedet? Herzlichen Glückwunsch. Jetzt können Sie damit anfangen, tatsächlich zum großen Delegator zu werden und nicht nur die Arbeit anderer den anderen zu überlassen, sondern auch einen Teil der eigenen Hacke loszuwerden. Und zwar so:

### *Freischwimmer-Trick Nr. 1:* **Legen Sie Ihre Vorbehalte ab.**

Bevor Sie sich mit der Technik beschäftigen, sollten Sie Ihre Delegations-Glaubenssätze hinterfragen. „Viele Frauen denken z. B.: ‚Ich muss das alleine hinkriegen, sonst glauben alle, ich bin nicht gut genug‘“, sagt Dr. Cornelia Topf. Auch gern genommen: ‚Delegieren ist unsozial, jeder muss sein Päckchen tragen!‘ Werfen Sie diese Fesseln ab. Malen Sie sich die drei schönsten,

persönlichen Vorteile des Delegierens aus. Sie wären zum Beispiel nicht mehr so gestresst. Und könnten attraktive Aufgaben übernehmen, für die es Lob von oben gibt. „Prägen Sie sich das genau ein. Und motivieren Sie sich künftig damit, wenn es darum geht, Dinge abzugeben“, rät die Expertin.

### *Freischwimmer-Trick Nr. 2:* **Delegieren Sie das Richtige.**

Überlegen Sie bei jeder Aufgabe, jedem Projekt, jedem Job: Kann das wirklich nur ich erledigen? Erstellen Sie eine Liste mit Ihren Aufgaben und entscheiden Sie kritisch, was Sie wirklich selbst machen müssen. Den Rest geben Sie ab! Und zwar nicht nur im Einzel- oder Notfall, sondern immer.

Generell delegierbar sind zum Beispiel: Routineaufgaben (wöchentliche Auswertungen, standardisierte Be- >

richte), in sich geschlossene Aufgaben und solche, die ohne großen Abstimmungsbedarf, Recherchen und Arbeiten anhand einer Checkliste oder Vorlage zu erledigen sind. „Finden Sie nichts, was Sie delegieren können oder wollen, zerlegen Sie das Projekt in Teilaufgaben“, sagt die Expertin. „Je kleiner, anspruchsloser und leichter die Aufgabe zu kontrollieren ist, desto eher trauen wir uns, sie abzugeben.“

Was Sie dagegen nicht delegieren können und sollen: Alles, was ungewöhnlich und gleichzeitig wichtig ist, Vertrauliches, wirklich Eiliges und Führungsaufgaben (Ziele vereinbaren, Personal einstellen, kritisieren).

### Freischwimmer-Trick Nr. 3: Übergeben Sie es an den Richtigen.

Hilfreich bei der Suche nach einem geeigneten „Übernehmer“ ist die bereits erstellte Aufgabenliste (s. Trick Nr. 2). Deklinieren Sie an ihr durch: Wer könnte Ihnen was besonders gut abnehmen? Nutzen Sie vor allem Expertenwissen. Ist Steffi fit im Layouten von Präsentationen, sagen Sie ihr das (das schmeichelt!), bitten Sie sie um Hilfe (Experten machen das gern!) und bieten Sie ihr im Gegenzug etwas an, was Sie für sie gut erledigen könnten (das ist nur fair!). Herrschen in Ihrer Firma strenge Hierarchien, sollten Sie jedoch vor der Umverteilung den Chef um Erlaubnis bitten – natürlich mit einer guten Begründung, warum Sie etwas abgeben müssen. Ein gutes Argument: Sie sparen nicht nur sich, sondern auch der Firma Zeit und Geld, weil die Aufgabe in den richtigen Händen landet.

Leider werden „Frauen selbst als Führungskräfte oft so kurz gehalten, dass sie buchstäblich gezwungen sind, alles selbst zu machen – weil faktisch keiner da ist, an den sie delegieren können“, weiß Dr. Cornelia Topf. Ist das der Fall, versuchen Sie es durch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten zu ändern. Vielleicht finden Sie Lösungen im eigenen Team, durch einen Praktikanten oder freien Mitarbeiter. „Sollte wirklich nichts zu machen sein, diskutieren Sie eine Neupriorisierung oder Neuverteilung Ihrer Aufgaben.“

### Freischwimmer-Trick Nr. 4: Machen Sie klare Vorgaben.

„Frauen neigen dazu, pauschal zu delegieren, weil sie das Vermitteln notwendiger Detailangaben oft für ‚bestimmterisch‘ halten“, sagt Job-Coach Topf. Doch freundliche Bitten sind alles andere als Befehle. Unbedingt klären sollte man aber das „Wer macht was wie und bis wann“. Das erspart Ihnen und den Mitarbeitern nervige und zeitraubende Feedbacks à la „Das hatte ich mir aber ganz anders vorgestellt“.

Seien Sie beim Delegieren so verbindlich und konkret wie möglich. Statt „Könntest du, wenn es keine zu großen Umstände macht, mal die Ablage aufräumen?“ sollten Sie also „Leg doch bitte bis morgen alle Vorgänge in den entsprechenden Ordnern ab und beschrifte die neu angelegten nach unserem System“ sagen. Das ist unmissverständlich, überprüfbar und hat ein klares Ziel. Die Anweisung „Mit dem roten Stift und in Druckbuchstaben“ sollten Sie sich aber sparen. Das würde den Beauftragten einschränken und demotivieren. Hat er seine Aufgabe verstanden? Gut. Falls Sie nicht den Eindruck haben: Fragen Sie, was unklar ist und lassen Sie ihn Ihre Wünsche in seinen eigenen Worten wiederholen.

### Freischwimmer-Trick Nr. 5: Akzeptieren Sie keine Rückdelegation.

Akzeptieren Sie keine Rückpässe, etwa durch gespieltes Unvermögen oder Hilflosigkeit à la „Ich weiß nicht, wie der Kopierer funktioniert“. Weder von Frauen noch von Männern. „Wer so was sagt, sucht bloß eine Dumme, die ihm die Arbeit abnimmt“, weiß die Expertin. Die richtige Reaktion? „Dann wird es Zeit, dass du es lernst.“

### Freischwimmer-Trick Nr. 6: Bleiben Sie am Ball.

Halten Sie sich ruhig auf dem Laufenden. Vermeiden Sie aber Kontrollletti-Verhalten, und bieten Sie lieber Unterstützung an beim Blick über die Schulter. „Dann werden Ihre Nachfra-

## Die kleine Schule des Delegierens

So bringen Sie Kollegen und Praktikanten geschickt dazu, Ihnen motiviert – also liebend gern – etwas von Ihrer Arbeit abzunehmen.

- » Weisen Sie auf die positiven Aspekte der übergebenen Aufgabe hin: „Dabei lernst du gleich Abteilungsleiter XY kennen!“
- » Gibt es keine persönlichen Vorteile, erklären Sie zumindest, wofür die Aufgabe gut ist, die jemand übernehmen soll: „Wenn du das machst, verschwenden wir keine Ressourcen mit einem externen Dienstleister.“
- » Machen Sie klar, welches besondere Know-how benötigt wird: „Ich brauche jemanden, der hartnäckig und standhaft bleibt.“
- » Machen Sie glaubhaft, warum ausgerechnet er/sie für die Aufgabe besonders geeignet ist, ohne dabei jedoch zu übertreiben: „Auf dich kann ich mich einfach verlassen. Das hast du ja schon oft genug bewiesen.“
- » Unangenehme Aufgaben lassen sich am besten mit Freundlichkeit und Verständnis delegieren: „Ich weiß, das hast du noch nicht gemacht. Aber du schaffst das! Solltest du nicht weiterkommen, sag mir Bescheid: Ich unterstütze dich gern.“

gen auch nicht als Überfall interpretiert“, sagt die Expertin.

Delegieren Sie, etwa als Führungskraft, sehr viel, empfiehlt sich eine Liste in *Word* oder *Excel*, auf der Sie eintragen, wer was bis wann zu tun hat. Vereinbaren Sie bei lang angelegten Aufgaben am besten gleich zu Beginn einen regelmäßigen Turnus für Zwischenupdates, um zu sehen, ob der Kollege Hilfe braucht. „Klingt trivial, wird aber meist nicht gemacht“, sagt die Expertin. „Meist kontrollieren wir erst, wenn es zu spät ist für eine Korrektur.“ Am besten, Sie zerlegen das Projekt in Teilaufgaben und besprechen sich immer, wenn einer dieser sogenannten Meilensteine abgeschlossen ist.

Alles läuft gut? Dann sagen Sie es auch, ganz konkret. Ehrliches Lob ist immer willkommen. Und hilft, ab jetzt noch erfolgreicher zu delegieren. —