

Selbstmanagement

## **Richtig delegieren + weniger arbeiten = mehr Erfolg**

Fast jeder kennt das Gefühl, überfordert zu sein. Entscheiden Sie mit sechs einfachen Fragen, welche Aufgaben wirklich erledigt werden müssen – und welche Sie getrost liegen lassen können.

Von [Sabina Nawaz](#)

SPIEGELonline 12.11.2020, 20.16 Uhr

Sie sind davon überzeugt, dass Sie unentbehrlich sind und dass alles, was Sie tun, von entscheidender Bedeutung ist? Sie fühlen sich trotzdem nicht ausreichend wertgeschätzt? Sie stecken in Ihrer derzeitigen Position fest, und es fällt Ihnen zunehmend schwerer zu entscheiden, was wichtiger ist – Arbeit oder Wohlbefinden?

Dann ergeht es Ihnen vielleicht wie Suleikha. Suleikha gehört zu den am besten organisierten Menschen, die ich je gecoacht habe. Sie beantwortete E-Mails innerhalb einer Stunde, arbeitete täglich eine lange To-do-Liste ab und war für jedes ihrer Teammitglieder da, sobald es Unterstützung brauchte.

### **Das Problem**

Suleikha arbeitete sieben Tage in der Woche. Nie gönnte sie sich eine Pause. Dennoch wartete Suleikha vergebens auf eine Beförderung. Schließlich fühlte sie sich derart ausgebrannt, dass sie ernsthaft darüber nachdachte zu kündigen.

### **Stecken Sie in der Helfer-Falle?**

Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Dann liegt die Ursache Ihres Problems vielleicht nicht in Ihrem Job oder bei Ihren Kollegen. Vermutlich liegt es an der Art und Weise, wie Sie Ihre Arbeit angehen. Nicht jedes Projekt und jede Aufgabe, die Sie übernehmen, erfordern Ihre unmittelbare Aufmerksamkeit – manchmal ist nicht einmal konkretes Handeln nötig. Das gilt vor allem für jene Themen, die von anderen an Sie herangetragen werden.

Verwenden Sie sechs einfache Fragen, um zu entscheiden, ob ein To-do auf ihrer Liste tatsächlich unbedingt erledigt werden muss. Übrigens: Diese Fragen gelten auch, wenn Sie jemand explizit darum gebeten hat, eine Aufgabe für ihn zu übernehmen.

## 1. Warum muss diese Aufgabe erledigt werden?

Suleikha war überrascht, als sie feststellte, dass es für rund ein Viertel ihrer Aufgaben keinen wirklich triftigen Grund gab. Sie waren weder für ihre Abteilung entscheidend, noch waren sie erforderlich, um den Laden am Laufen zu halten. Deshalb strich Suleikha beispielsweise das wöchentliche Meeting zum Statusupdate aus ihrem Kalender und schrieb stattdessen nur noch entsprechende E-Mails.

Die Frage nach dem Warum hilft, Aufgaben zu priorisieren. Dabei zeigt sich oft: Vieles kann entweder delegiert werden oder braucht keinerlei Bearbeitung.

## 2. Passt diese Aufgabe in Ihr Zeitbudget?

Erstellen Sie ein Portfolio für Ihre wertvollste Ressource: Ihre Zeit. Suleikha teilte ihre Kerntätigkeiten dafür in sieben Kategorien ein: ihr Team leiten, die Beziehungen zu ihren Vorgesetzten pflegen, die fünf wichtigsten Projekte verfolgen, eine Vision zum Geschäftswachstum entwickeln, einen der Großkunden betreuen, Vorträge oder Präsentationen auf zwei wichtigen Jahreskonferenzen halten und E-Mails bearbeiten. Im zweiten Schritt überlegte sie sich, wie viel Prozent ihres Zeitbudgets im Idealfall auf die unterschiedlichen Bereiche entfallen sollten. Sie dokumentierte die für jeden Bereich tatsächlich aufgewendete Zeit – und setzte ihre neuen Ziele so, dass sie mit ihrer Idealvorstellung übereinstimmten. Suleikha erkannte, dass sie deutlich zu viel Zeit mit dem Bearbeiten von E-Mails verbrachte. Sie lernte außerdem, dass sie weniger wichtige Aufgaben ablehnen musste. Vor allem aber stellte sich heraus, dass sie viel mehr Kapazität auf ihren eigentlichen Job verwenden sollte: Sie musste weit mehr und klarer als bisher strategisch handeln und eine eindeutige Richtung vorgeben.

Solche nach Kategorien eingeteilten Zeitbudgets können helfen, sorgsamer mit der zur Verfügung stehenden Zeit umzugehen und die wirklich wichtigen Dinge zu erledigen.

## 3. Welche Folgen hätte es in vier Wochen, wenn diese Aufgabe nicht gelöst würde?

Suleikha empfand stets große Genugtuung, wenn sie ein Projekt abgeschlossen hatte und auf ihrer Liste abhaken konnte. Das ging so weit, dass sie bereits erledigte Aufgaben auf ihre To-do-Liste schrieb, um sie dann genüsslich wegzustreichen. Die Frage aber war: Würde ihr der Gedanke an die erfolgreich beendete Arbeit in einem Monat noch genauso viel Freude bereiten? Ihr wurde klar, dass vieles von dem, was sie

gerade erreicht und erledigt hatte, schon wenige Tage später vergessen sein würde. Nicht nur von den anderen, sondern auch von ihr selbst.

Bevor Sie selbst eifertig eine Aufgabe übernehmen, sollten Sie darüber nachdenken, welche Auswirkungen dieses Engagement für Sie selbst, die beteiligten Interessengruppen und Ihr Unternehmen haben wird. Auf diese Weise können Sie vermeiden, Zeit in Dinge zu investieren, die ohnehin früher oder später als unwichtig erkannt werden.

#### **4. Wer möchte, dass diese Aufgabe erledigt wird? Und: Wer ist die richtige Person dafür?**

Suleikha war stets die Erste, die auf E-Mail-Anfragen reagierte. Ihre Mitarbeiter hatten sogar oft das Gefühl, dass Suleikha die Arbeit für sie erledigte und ihnen die Chance nahm, vom oberen Management bemerkt zu werden. Fragen Sie sich also nicht nur, wer eine bestimmte Aufgabe erledigen könnte, sondern auch, wer tatsächlich die richtige Person dafür ist. Verschaffen Sie sich ein Zeitpolster, indem sie Projekte delegieren. Sorgen Sie außerdem dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich für ihre Arbeit wirklich verantwortlich fühlen und die Initiative ergreifen.

#### **5. Wie oft messen Sie einer Aufgabe mehr Bedeutung zu, als sie verdient?**

Ein Kollege bat Suleikha, mit seinem Neffen über dessen Karriere zu sprechen. Sie reservierte einen Termin in ihrer übervollen Agenda und wurde gleich zweimal versetzt. Schließlich begriff sie, dass die Verantwortung für das Gelingen nicht bei ihr, sondern bei dem Neffen lag. Und dass das Treffen für ihn offenbar nicht zeitkritisch war.

Überprüfen Sie Ihre Vorstellungen hinsichtlich des erforderlichen Tempos und der Wichtigkeit einer Aufgabe. Lassen Sie die Verantwortung dort, wo sie hingehört. Konzentrieren Sie sich auf die Aufgaben, die wirklich dringend und zudem Ihre eigenen sind. Tun Sie dies unbedingt auch im Privatleben.

#### **6. Wie lautet eigentlich die Geschichte, die Sie sich selbst erzählen?**

Suleikha stellte sich schlimme Konsequenzen vor für den Fall, dass sie nicht alle ihre Aufgaben erledigen würde. Das fing an bei "die Leute werden denken, dass ich unhöflich bin", ging über "meine Chefs haben bereits genug zu tun" bis hin zu "ich werde völlig inkompetent und schwach wirken". Gemeinsam erstellten wir eine Fakten-versus-AUZ-Liste (Angst, Unsicherheit, Zweifel), um Suleikhas größte Befürchtungen mit der Realität zu vergleichen.

Wenn Sie den Eindruck haben, ebenfalls ein selbst verfasstes Pflichtenheft zu führen, sollten Sie eine AUZ-Liste erstellen. Sie unterstützt Sie dabei, Ihre Aufgabenlast zu verkleinern.

Suleikha hat inzwischen ihren Drang, sich für jede Kleinigkeit verantwortlich zu fühlen, hinter sich gelassen. Vielleicht entdecken Sie auch, dass es wichtigere Dinge zu tun gibt – Dinge, die Ihren Erfolg, aber auch Ihre Lebensqualität steigern. © HBP 2020

Dieser Text ist eine gekürzte Version aus dem [Harvard Business Manager](#).

[Sabina Nawaz](#)

*berät Führungskräfte aus aller Welt. Zu ihren Klienten gehören Vorstände der "Fortune"- 500-Unternehmen und Chefs von Regierungsbehörden sowie gemeinnützigen und akademischen Organisationen.*