**Zeitschrift:** Nebelspalter : das Humor- und Satire-Magazin
**Band:** 107 (1981)
**Heft:** 24

**Artikel:** Von der Kunst des Delegierens
**Autor:** Heisch, Peter / Polanski
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-606342

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 08.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

*Peter Heisch*

# Von der Kunst des Delegierens

Einen Satz, den man immer wieder zu hören bekommt und der so etwas wie das Credo der Unternehmensphilosophie bedeutet, lautet: «Delegieren können ist eine Kunst. Nicht alles selber machen zu wollen verrät Stärke. Denn fähige Mitarbeiter wollen auch dirigieren und nicht bloss Gehaltsempfänger sein.» Dieser Ausspruch enthält viel Wahres; ja, er scheint nachgerade das Erfolgsrezept des modernen Managements zu sein.

Wie jedermann sicher aus eigener Erfahrung weiss, gibt es Organisationsgenies, ohne die nichts läuft, obwohl sie selbst offenbar keinen Finger krümmen. Das sind die geborenen Führernaturen, welche es glänzend verstehen, andere für eine Tätigkeit zu motivieren und einzuspannen. Solche Auf- und Anreisser, die sonst über keinerlei besondere Begabungen verfügen, haben indes einen untrüglichen Instinkt dafür, wie sie sich die Talente ihrer Mitarbeiter nutzbar machen. Und das ist mindestens ebenso verdienstvoll, da schöpferische Menschen meistens eines äusseren Anstosses bedürfen, um ihr Bestes zu leisten. Impulse zu geben, Anregungen zu vermitteln, gehört zu den vornehmsten Pflichten desjenigen, dem es kraft seines Amtes zukommt, eine Aufgabenstellung an seine Helfershelfer weiterzuleiten. Gerade in der Einhaltung dieser vertikalen Reihenfolge liegt ja der eigentliche Sinngehalt einer jeden innerbetrieblichen Beförderung, die nach dem Schema zu funktionieren scheint, dass man oben etwas eingibt und unten etwas dabei herausschaut.

Obwohl das Delegierenkönnen eine – man kann schon beinahe sagen – vererbbare Naturbegabung ist, gilt es auch dabei einige wichtige Punkte zu berücksichtigen:

① Eines sollte von vornherein klar sein: Delegieren ist nicht jedermanns Sache. Die Kompetenz zum Delegieren hängt weitgehend vom Stand, glücklichen Umständen oder – in Ausnahmefällen – der hart erarbeiteten Rangstellung eines Deleganten ab. Der ideale Delegierer steht normalerweise ausserhalb des üblichen Leistungsdrucks. Mit anderen Worten: Er muss es sich leisten können, seiner Eigenleistung zu entraten.

② Jede Arbeit, die man nicht unbedingt selbst verrichten muss, sollte man prinzipiell delegieren. Wer allerdings trotzdem glaubt, es nicht lassen zu können, bei einem Herstellungsprozess selbst mit Hand anzulegen oder nach dem Rechten zu sehen, ist fürs Delegieren denkbar ungeeignet.

③ Ist eine Angelegenheit erst einmal in die Wege geleitet, so ziehe man sich diskret aus der Affäre. Der gute Organisator steht gelassen über den Dingen und verfolgt höchstens aus der Ferne der Chefetagen wie ehedem die Generäle vom Feldherrnhügel den Ausgang der Schlacht um Marktanteile. Er bringt allenfalls seine Wünsche an; Kreativität mögen getrost andere entfalten. Dadurch ist seine Kompatibilität gewährleistet, das heisst: die Vereinbarkeit mehrerer Aemter in einer Person.

④ Wer sich aufs Delegieren versteht, ist auch so hinreichend damit beschäftigt, die Fäden fest in der Hand zu halten, wobei es peinlichst genau darauf zu achten gilt, dass in diesem feinmaschigen Bezugsnetz sich nicht irgendwo unnötigerweise ein Knoten bildet, der den Ablauf des Geschehens ernsthaft stören könnte. Was einen hochempfindlichen Apparat im Innersten zusammenhält, das ist eine reibungslos funktionierende subalterne Befehlskette. Dadurch sind alle voneinander abhängig: von oben nach unten und von unten nach oben.

⑤ Vor allem sollte man nie vergessen, dass anfallende Verantwortung unverzüglich weiterdelegiert werden muss – und zwar in direkter absteigender Linie. Das hat den grossen Vorteil, dass – falls etwas schiefläuft – letzten Endes keiner daran schuld ist. Dank dieser Verantwortungsstafette, die wie eine heisse Kartoffel von Zuständigkeit zu Zuständigkeit weitergereicht wird, ist es bei einer Pleite so gut wie nach einem Regimewechsel praktisch unmöglich, Sündenböcke zu ermitteln.

⑥ Die Kunst des Delegierens ist ein höchst sublimer Vorgang. Entscheidungen zu fällen fällt dem guten Organisator um so leichter, wenn er sie jene fällen lässt, die gegebenenfalls nicht so tief fallen können.

⑦ Vorsicht ist geboten: In den niederen Chargen wird die Lust am Delegieren leicht als Faulheit missdeutet. Andererseits: Angeborene Arbeitsscheu in den mittleren Gehaltsstufen ist kein plausibler Grund, sich plötzlich aufs Delegieren einer Arbeit an den Kollegen zu besinnen

⑧ Manche Vorgesetzten, scheint es, haben den feinen Unterschied zwischen Delegieren und Kommandieren nicht so recht begriffen. Ob er ihnen in einer besonderen Kaderschulung vermittelt werden sollte?

⑨ Wer keine Chance hat, am Delegieren zu partizipieren, delegiert vielleicht aus lauter Frust seine Forderungen an die Gesellschaft.

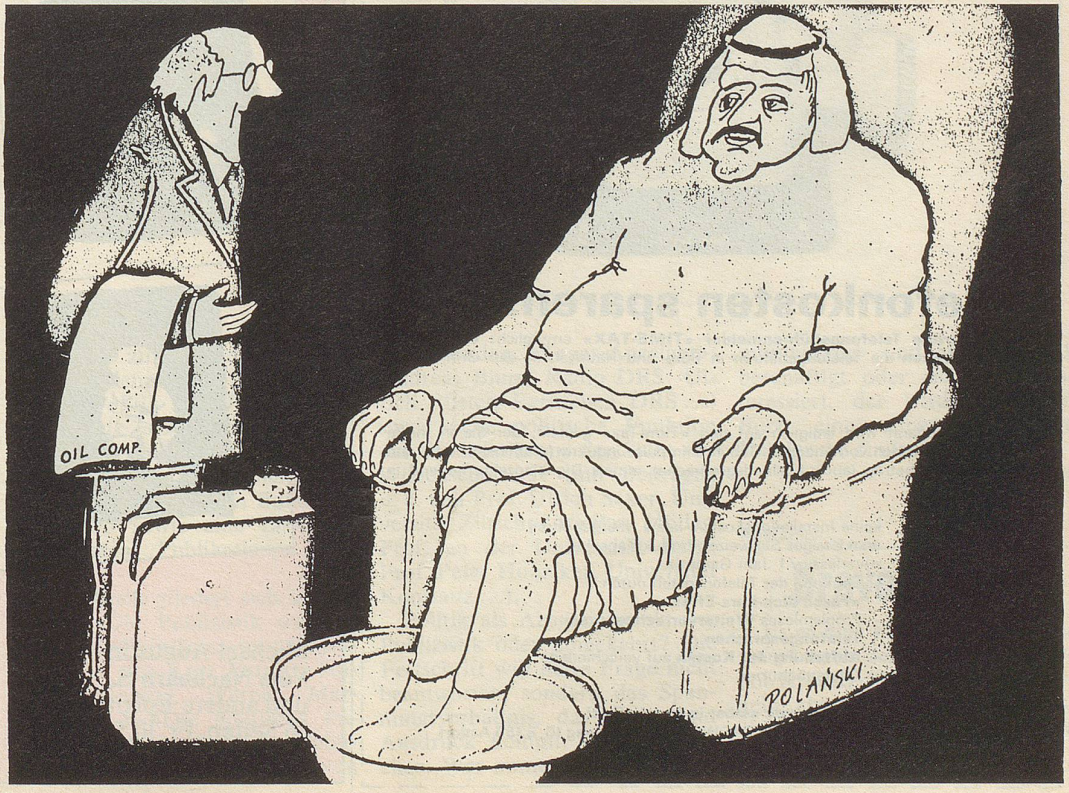
⑩ Der gute Organisator lässt es sich auf keinen Fall nehmen, die Lorbeeren und den Gewinn eigenhändig einzustreichen. Ausnahmsweise kann dabei aufs Delegieren sehr wohl verzichtet werden.

Reklame

**Warum**

machen Sie nicht, wie die Tour de Suisse, Brè zu Ihrem Etappenort?

Ines und Paul Gmür
Albergo Brè Paese
6911 Brè s. Lugano, 091 / 51 47 61

**Träume sind Schäume**

Es gibt Alpträume (nichts mit Alp zu tun) und Wunschträume. Es gibt Tagträume und Wachträume, und es gibt die Schlafwandler, die mit traumhafter Sicherheit bei Vollmond über den Dachfirst wandeln. Und wer einen traumhaft schönen Orientteppich sucht, findet ihn mit Sicherheit bei Vidal an der Bahnhofstrasse 31 in Zürich!