

## Wenn man nicht alles selber macht...

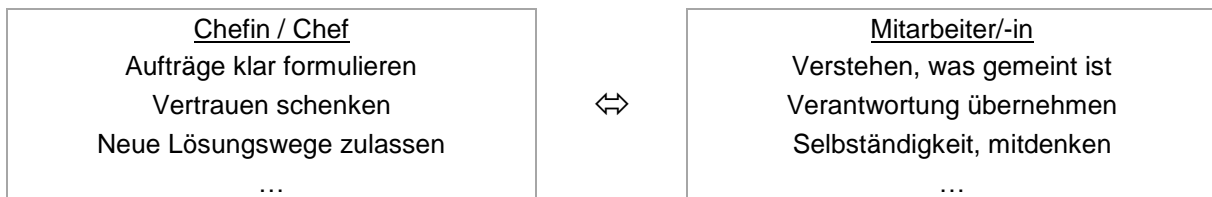
Am letzten Kaderworkshop zum Thema Stressregulation kamen wir – wie meistens – auf das Delegieren zu sprechen. Ich finde es äusserst interessant, die Mimik der Teilnehmenden zu beobachten, wenn dieses Stichwort zum ersten Mal fällt. Manchem steht ein Satz wie „Wenn man nicht alles selber macht...“ förmlich ins Gesicht geschrieben.

### Warum klappt's mit dem Delegieren oft nicht nach Wunsch?

Es sind ja nicht einfache Routinearbeiten, welche sich schlecht delegieren lassen. Rechnungen lochen und alphabetisch ablegen, Reinigungsmittel auffüllen oder Schrauben sortieren, klappt in der Regel, sofern der Auftrag einigermaßen klar ist. Chefs fürchten sich eher anspruchsvollere Aufgaben abzugeben, weil etwas „schief gehen“ kann, weil die Leute „nicht mitdenken“, obwohl dies oder das doch „logisch“ ist. Deswegen wird delegieren gerne vermieden, solange es sich vermeiden lässt. Erst wenn's gar nicht mehr anders geht, drängt sich die alte Management-Weisheit vom Delegieren in den Vordergrund. Dumm nur, dass in solchen Situationen die Zeit knapp ist. Knapp, um die Aufgabe gut zu delegieren, knapp um die Aufgabe erledigen und knapp, um ein gutes Resultat zu erreichen. Schliesslich schliesst sich der Kreis mit einem frustrierten „Nächstes Mal mache ich es wieder selbst...!“

### Delegieren als Training-on-the-job

Auf der Checkliste für „richtiges Delegieren“ stehen Punkte wie: Frühzeitige und vollständige Information, Aufgaben und Kompetenzen halten sich die Waage, Zwischenziele kontrollieren, und so weiter. Nice to know, aber die Softfaktoren wollen trainiert sein:



Wie sollen solche Fortschritte erzielt werden, wenn ein Projekt drei Tage vor dem Abgabetermin per E-Mail übergeben wird?

### Delegieren ist auch Führungsaufgabe

Stellen Sie sich mal die paradoxe Situation vor: Der Chefin oder dem Chef läuft an allen Ecken und Enden die Zeit davon, und das Team ist – zumindest qualitativ – unterfordert. Das ist hausgemachter Stress pur für alle Beteiligten. Mehr noch: Vorgesetzte müssen delegieren, unabhängig von ihren Zeitressourcen. Wie sollen sich Mitarbeitenden sonst weiterentwickeln, wenn sie dauernd dieselben Routinetätigkeiten abspulen. Von der Motivation ganz zu schweigen. Oder anders gesagt: Wer nicht delegiert, muss damit rechnen, dass die ambitioniertesten Teammitglieder bei der Konkurrenz ihre Karrierechancen suchen.