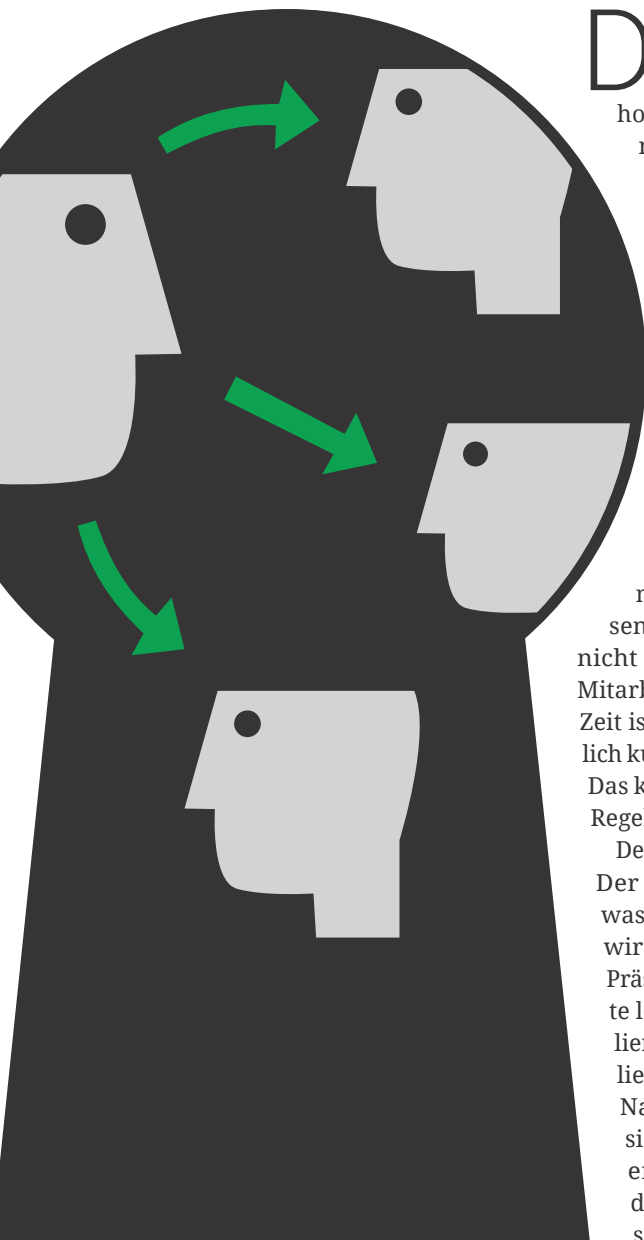


# (De-)entwicklung durch Delegation

Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen, ist per se einer der besten Wege, um ihre Entwicklung zu fördern. So wie Delegation in der Praxis manchmal betrieben wird, bewirkt sie allerdings eher das Gegenteil.



Das E-Mail-Fach quillt über, die Unterlagen auf dem Schreibtisch türmen sich hoch. Jetzt ist Hilfe dringend nötig: „Herr Müller, bitte bereiten Sie noch schnell die Projektpräsentation für den Investor vor, ich bin gerade bis obenhin zu.“ Nur ein kurzer Zwischenruf, dann wieder abtauchen in die Arbeit.

Vom Prinzip her handeln manche Führungskräfte oft genau so. Sie delegieren Aufgaben an ihre Mitarbeiter nur in absoluten Stressphasen. Motto: Wenn ich selbst nicht mehr kann, müssen die Mitarbeiter ran. Und weil keine Zeit ist, wird die Aufgabe lediglich kurz und knapp geschildert. Das kann klappen, tut es in der Regel aber nicht.

Der Grund liegt auf der Hand: Der Mitarbeiter weiß nicht, was *genau* von ihm erwartet wird. Worauf soll er bei der Präsentation die Schwerpunkte legen? Was soll wie detailliert gezeigt werden und was lieber nicht? Und, und, und. Nachzufragen verkneift er sich lieber, schließlich will er ja nicht unselbstständig wirken und außerdem scheinen Nachfragen beim

aktuellen Stresspegel der Führungskraft ohnehin keine gute Idee zu sein. Die Folge: Das Ergebnis der delegierten Aufgabe entspricht nicht den Erwartungen der Führungskraft. Wie sollte es auch, wenn der Mitarbeiter die Erwartungen nicht kennt?

## Gute Ergebnisse werden nicht anerkannt

Aber kommt es darauf wirklich immer an? Vielleicht hat der Mitarbeiter es ja nicht so gemacht wie die Führungskraft es gemacht hätte, es aber trotzdem gut, es „anders gut“ gemacht. Das kann natürlich sein. Das Problem in diesem Fall: Oft gefällt der Führungskraft das Ergebnis trotzdem nicht. Denn intuitiv wird sie es vor allem mit ihren – in diesem Fall impliziten, also nicht geäußerten – Erwartungen abgleichen und an diesen messen, statt es, zumindest so weit dies überhaupt möglich ist, objektiv zu betrachten.

Und selbst wenn die Führungskraft die Qualität des Ergebnisses erkennt, bleibt noch die Frage, ob sie sie anerkennt. Hintergrund: Führungskräfte, die Aufgaben nur „notfalls“ delegieren, sind nämlich häufig vom Glaubenssatz getrieben, in allem der oder die Beste sein zu müssen. Dieser Glaubenssatz macht es schwierig einzugestehen, dass ein Mitarbeiter eine der *eigenen* Aufgaben auf *seine* Art gut gelöst hat. Daher kann es sein, dass die Führungskraft (un)bewusst nach Schwächen auch im noch so guten Ergebnis sucht, mindestens etwas nachjustiert und vielleicht sogar (unnötigerweise) alles noch einmal komplett überarbeitet.

Aus Perspektive der Mitarbeiter betrachtet bedeutet das zusammengefasst: Manchmal

bekommen sie Aufgaben so übertragen, dass sie kaum eine Chance haben, sie gut zu erledigen. Und wenn sie sie trotzdem gut erledigen, wird dies im Worst Case von der Führungskraft nicht einmal anerkannt.

### Die Mitarbeiter werden zurückentwickelt

So betrieben ist Delegation nicht nur sinnlos: Sie sorgt aufseiten der Führungskraft nicht oder kaum für mehr Zeit und mehr Freiraum. Sondern wird auch zum Deentwicklungsinstrument. Die Mitarbeiter werden in ihrer Entwicklung nicht nur gebremst, sondern geradezu zurückentwickelt. Sie verlieren die Lust am Selberdenken, an Vertrauen in sich selbst, in die eigenen Fähig- und Fertigkeiten.

Genau das Gegenteil lässt sich mit Delegation bewirken – Entwicklung anschieben und Selbstvertrauen stärken – wenn sie richtig angewendet wird. Per se ist sie nämlich eines der effektivsten Entwicklungsinstrumente, die Führung kennt. Was es für dessen Anwendung braucht, ist, wie bei so vielem in der Führung, ein entsprechendes Mindset. Dieses ist geprägt von der Überzeugung: „Ich will meine Mitarbeiter stark machen!“ Was es dafür weiter braucht, ist Zeit und Ruhe. Delegation funktioniert nicht zwischen Tür und Angel. Sie erfordert Vorbereitung und strukturiertes Vorgehen. Der lehrbuchmäßige Weg des Delegierens besteht aus vier Schritten, genauer gesagt aus der Beantwortung von vier Fragen. So wichtig es ist, diese Fragen als Führungskraft für sich selbst zu beantworten, so wichtig ist es zudem, die Antworten an den betreffenden Mitarbeiter weiterzugeben.

#### ► Welche Aufgabe will ich delegieren?

Klingt nach einer simplen Frage, erfordert aber durchaus einiges Überlegen. Worin besteht die Aufgabe genau? Was beinhaltet sie, und was beinhaltet sie nicht? In welchem Kontext ist die Aufgabe eingebettet? Und daran anknüpfend: Welches Hintergrundwissen ist notwendig, um die Aufgabe gut bewältigen zu können? Gerade dieses Hintergrundwissen wird in Delegationsprozessen oft zu wenig weitergegeben. Entweder, weil es für die Führungskraft so selbstverständlich ist, dass sie nicht daran denkt, dass der Mitarbeiter nicht darüber verfügt. Oder – das kommt vor allem bei wenig selbstbewussten Führungskräften vor –, weil es bewusst zurückgehalten wird. Schließlich ist Wissen Macht.

#### ► Welcher Mitarbeiter soll es machen?

Na der, der Zeit hat. Nein, ganz so einfach sollte man es sich nicht machen. Vielmehr

ist zu überlegen, welcher Mitarbeiter an dieser Aufgabe wachsen kann. Als Faustformel für die Wahl gilt: den Mitarbeitern immer etwas mehr zutrauen, als sie bisher gezeigt haben. Ist die Aufgabe sehr wichtig und zudem auch noch zeitkritisch, spricht natürlich einiges dafür, den Mitarbeiter für die Aufgabe auszuwählen, der sie wahrscheinlich am besten bewältigen wird. Auch die Ergebnisse dieser Überlegungen sollten mitgeteilt werden. „Ich glaube, dass du genau die richtige Frau/der richtige Mann für die Aufgabe bist, weil ...“ Die Stärken der Mitarbeiter direkt anzusprechen, kann ihr Selbstbewusstsein und ihre „Lust“ auf die Aufgabe ungemein erhöhen.

#### ► Welchen Gestaltungsspielraum hat der Mitarbeiter?

Beim Delegieren muss nicht immer der volle Gestaltungsspielraum übertragen werden. Zwar bedeutet mehr Raum mehr Möglichkeit zum Wachsen. Wenn die Führungskraft konkrete Vorstellungen bezüglich der Vorgehensweise hat, sollte sie diese jedoch auch benennen. Das bedeutet nicht, dass der Mitarbeiter von diesen Vorstellungen nicht abweichen kann. Nur wird er es wahrscheinlich nur dann, wenn er dafür gute Gründe und diese mit der Führungskraft besprochen hat.

#### ► Wie sieht meine Kontrollspanne aus?

Auch wenn das Wort in die heutige Zeit nicht mehr so richtig passen will, ist Kontrolle nach wie vor eine wichtige Führungsaufgabe – vor allem beim Delegieren. Gemeint ist nicht Kontrolle des Mitarbeiters, sondern Ergebniskontrolle. Die ist selbst dann notwendig, wenn ein konkreter Termin für die Erledigung vereinbart worden ist. Denn die Verantwortung für die Aufgabe bleibt bei der Führungskraft.

Bei der Festlegung der Kontrollspanne ist Fingerspitzengefühl gefragt. So würde es etwa ein sehr erfahrener Mitarbeiter sicher als fehlendes Vertrauen betrachten, wenn die Führungskraft sich jedes Zwischenergebnis vorlegen lässt. Ein weniger erfahrener Mitarbeiter dürfte eher dankbar für etwas mehr Kontrolle sein, da er sie als Unterstützung ansieht.

Grundsätzlich gilt: Durch Kontrolle signalisiert die Führungskraft, dass (ihr) das Ergebnis wichtig ist. Und wenn der Mitarbeiter die an ihn delegierte Aufgabe tatsächlich hervorragend gelöst hat, dann sollte die Führungskraft es auch mal sagen: „Das hätte ich nicht besser machen können.“ Oder vielleicht sogar: „Das hätte ich nicht so gut hinbekommen.“

*Michael Wefers*

Foto: Wefers & Coll



Der Autor: **Michael Wefers** berät seit zehn Jahren Unternehmen, schwerpunktmäßig in Fragen der Führungskräfteentwicklung. Davor arbeitete er 14 Jahre im Management des Fotodienstleisters Cewe Color, zuletzt als Personalvorstand. Kontakt: [www.wefersundcoll.de](http://www.wefersundcoll.de)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang  
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



## TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über  
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel  
**kostenlos downloaden** und  
als Seminarunterlagen einsetzen.



**50%  
Rabatt**



„lead&train“ (ab September/Oktober)

**Selbstlern-Bausteine und Microtrainings** - digital,  
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt



## Fachbuch-Rabatt

**50% Rabatt** beim Kauf von **Büchern**  
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



**50%  
Rabatt**



## Trainingsfilme

**50% Rabatt** beim Kauf von Trainingsfilmen  
[www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film\\_und\\_Audio](http://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio)

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[WWW.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23