

Artikel in der Frankenpost vom 25. November 2009

Viele Chefs plagt die Angst vor Kontrollverlust

Aufsatz | Delegieren zählt zu den wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte.

Von Kai Heß

Naila – Immer mehr Führungskräfte haben immer weniger Zeit. Meines Erachtens liegt dies daran, dass sich viele Führungskräfte mit Dingen beschäftigen, für die sie nicht zuständig sind. Ich habe hier schon viele Extreme kennen gelernt. Vom Hoteldirektor, der abends die Garagen eigenhändig zusperrt, da er sich auf seine Mitarbeiter nicht verlassen kann bis hin zum Chef, der ständig von seinen Mitarbeitern angerufen wird, wenn das kleinste Problem auftaucht.

Lieblingssatz dieser Führungskräfte ist übrigens: „Bevor ich das lange erkläre, mache ich es lieber selbst.“ Ein ver-

hängnisvoller Satz. Aufgaben einer Führungskraft sind Planung, Strategie, Koordination, Mitarbeiterentwicklung – nicht Garagen zusperrn. Eine Führungskraft darf nicht nur „Macher“ sein, sondern muss seine Fähigkeiten multiplizieren.

Was dahinter steckt, ist die Angst vieler Chefs, die Mitarbeiter seien nicht in der Lage, eine Arbeit richtig zu machen, aber auch die Angst vor Kontrollverlust. Das Zauberwort heißt hier „Delegation“. Delegation ist aber nicht so einfach. Zunächst setzt sie voraus, dass ich mir Zeit nehme, dem anderen seine neue Aufgabe genau zu erklären. Dies kostet häufig mehr Zeit, als die Arbeit schnell selbst zu erledigen. Dann setzt

es voraus, dass ich meinem Mitarbeiter vertraue und dann auch wirklich den Mut habe, loszulassen.

Jetzt entsteht aber ein Teufelskreis: Je weniger ich meinem Mitarbeiter vertraue, desto weniger Erfahrungen kann dieser machen, desto weniger entwickelt er sich weiter, desto weniger kann ich delegieren, umso mehr muss ich selbst machen. Je weniger ein Mitarbeiter sich selbst zutraut, desto mehr kommt er auch mit jedem noch so kleinen Problem zu seiner Führungskraft.

Gerne hilft natürlich die Führungskraft und tappt so in die nächste Falle. Schnell erkennt der Mitarbeiter: „Ich kann mit

jedem noch so kleinen Problem zu meinem Chef laufen, der kümmert sich und ich brauche keine Verantwortung zu übernehmen.“ Dies ist die klassische Rückdelegation und so werde ich als Chef zur „Müllhalde aller Firmenprobleme“.

Bei mir gilt ein Leitsatz: „Jeder Mitarbeiter kann mit jedem Problem zu mir kommen, aber nur, wenn er mindestens einen eigenen Lösungsvorschlag dabei hat.“ Das führt dazu, dass sich jeder Mitarbeiter plötzlich mehr Gedanken macht, selbstständiger wird (und daher nicht immer zum Chef läuft), sich weiterentwickelt und ich als Chef diesem Mitarbeiter mehr vertrauen kann. Eine Positivspirale setzt ein. Und plötzlich muss ich mich als Führungskraft nicht mehr selbst um alles selbst kümmern und habe mehr Zeit für meine vorrangigen Füh-

rungsaufgaben. (Das Ganze funktioniert übrigens auch privat bei Kindern.) Delegation ist übrigens nicht, unangenehme, lästige Arbeiten abzugeben. Delegation heißt: gezielte Weiterentwicklung eines Mitarbeiters, Übertragen von Verantwortung und Kompetenzen, Akzeptanz von abweichenden Lösungswegen, Loslassen. Delegation entbindet mich als Führungskraft aber nie von meiner Pflicht zur Kontrolle und zum richtigen Feedback an den Mitarbeiter.

Der Autor

Der Autor ist Inhaber von ZTN in Naila. Das Zehetner Trainings Netzwerk wurde vor mehr als 20 Jahren in Bregenz gegründet. Mittlerweile gibt es ZTN in Österreich, der Schweiz und in Deutschland.

