

DIE FÜNF WEISEN



Die Unfähigkeit zu delegieren

Unentbehrlichkeit wohin man schaut. Von einem Meeting zum andern gejagt. Im Restaurant und in der Bahn – das Handy am Ohr. Tägliche Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden. Am Wochenende ein Stapel Akten für zu Hause. Im Urlaub das kleine Mobile sicherheitshalber mit am Strand, falls im Büro was los ist. Die Zeichen von Wichtigkeit und Unabkömmlichkeit. Statussymbole – oder ist es nur die Unfähigkeit, zu delegieren?

Der Alltag vieler Manager sieht so aus: vor lauter Arbeit keine Zeit zum Nachdenken. Erst recht nicht zum Voraus-Denken über die Anforderungen von Morgen. Warum? 60 Prozent der Manager haben nicht gelernt, konsequent zu delegieren. Diesen Geburtsfehler gestehen sie sich allerdings nicht ein, deshalb der Griff in die reichlich gefüllte Kiste mit Ausreden. Zum Beispiel:

Wenn ich etwas selbst mache, kann ich sicher sein, dass es richtig gemacht wird. Ich meine: Klar, jeder Fehler erscheint unglaublich dumm – wenn andere ihn begehen. Aber Unfehlbarkeit nimmt selbst der Papst nicht für sich in Anspruch. Oder: Ich kann das schneller und besser erledigen als meine Mitarbeiter. Ich meine: Schön, dann werden Sie bis ans Ende Ihres Berufslebens nichts anderes mehr machen. Oder: Bis ich erklärt habe, was zu tun ist, habe ich es schon selbst erledigt. Peinlich für eine Führungskraft, wenn Wortwahl und Sprachvermögen derart eingeschränkt sind. Oder: Wenn ich etwas aus der Hand gebe, dann verliere ich die Kontrolle. Deshalb kontrollieren manche Chefs persönlich die Spesenabrechnungen ihrer Mitarbeiter. Eine Führungskraft muss schließlich über alles Wesentliche informiert sein. Oder: Ich fühle mich unsicher, wenn ich nicht über alle Details Bescheid weiß. Ich meine: Man muss nicht alles wissen, sondern lediglich die richtigen Plausibilitätsfragen stellen. Der Chef der Deutschen Bahn ist auch kein gelernter Lokführer. Oder: Ich fürchte, den Anschluss zu verlieren wenn ich nicht permanent an Fachthemen arbeite. Ich meine: Sie fühlen sich in der Rolle des Facharbeiters offenbar wohler als in der Rolle des Führungsarbeiters. Überdenken Sie noch einmal Ihre Karriereplanung, vielleicht sitzen Sie am falschen Schreibtisch. Oder: Letztendlich werde ich für diese Arbeit bezahlt. Ich meine: Tatsächlich? Werden Sie wirklich dafür bezahlt zu tun oder dafür, dass getan wird, um Ziele zu erreichen?

Das Bild vom Chef, der sein bester Sachbearbeiter ist, nimmt man so lange wahr, wie man nicht selbst Chef ist. Führen ist ein anderes Geschäft als normales Arbeiten. Deshalb tun sich viele so schwer abzugeben, loszulassen, andere zu fördern – und dabei zu fördern. Dass es auch anders geht beweisen Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter für sich arbeiten lassen. Führungskräfte, die die Kunst des Delegierens beherrschen. Die wissen: Wer führt, führt nicht durch – und wer durchführt, führt nicht.

Ein Beispiel aus der Praxis. Zwei Firmen aus derselben Branche, derselben Region, mit derselben Firmengröße. Der Inhaber des einen Unternehmens informiert alle über die wesentlichen Zahlen und erklärt seinem Personal: „Regelt den Alltag allein. Wenn ihr Hilfe braucht, kommt zu mir, dafür bin ich da.“ Die Folge: Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich. Der andere Inhaber jammert über seinen Zehn-Stunden-Tag und darüber, dass er seine Mitarbeiter dauernd kontrollieren muss. „Ohne mich würde der Laden zusammenbrechen“. Er macht sich Gedanken, wie er sein Personal in Zukunft auslasten kann, die Auftragsdecke wird dünner. Der erste Chef nimmt sich die Zeit, über Zukunftsentwicklungen nachzudenken. In der Zwischenzeit arbeiten seine Mitarbeiter an den gemeinsamen Zielen. Der zweite Chef kümmert sich persönlich um alles, zum Nachdenken hat er keine Zeit. Dafür wird er aber in Zukunft sehr viel Zeit dazu haben, dann, wenn es zu spät ist.

Nächste Woche in Karriere & Management: Reinhard Sprenger über die Erfolgskultur in Unternehmen.



Jürgen Goldfuß ist Managementberater und Bestseller-Autor für Führungsthemen