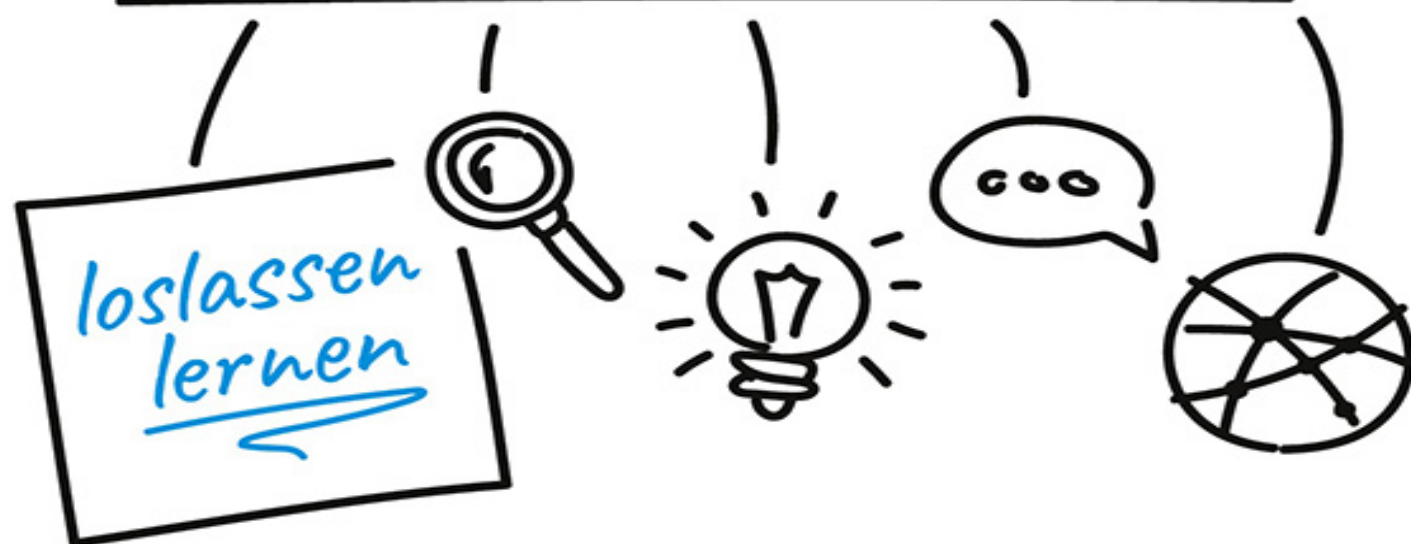


Die Kunst zu **DELEGIEREN**

5 SCHRITTE FÜR MEHR EIGENVERANTWORTUNG



DAGMAR GERIGK

Dieses Buch ist allen inspirierenden
Führungspersönlichkeiten gewidmet,
die täglich daran arbeiten,
dass Beruf gleich Berufung wird.

— —

Mögen die Ideen Ihnen helfen,
der Chef zu werden,
den Sie früher gern gehabt hätten.

INHALT

Vorwort

Auf zu neuen Ufern

I. Das richtige Mindset aneignen

1. Loslassen lernen
2. Alternativen akzeptieren
3. Vertrauensbasis schaffen

II. Strategisch vorgehen

4. Vision und Strategie
5. Was an wen delegieren?
6. Zeit gewinnen

III. Eigenverantwortung fördern

7. Komfortzone verlassen
8. Den Affen zurücksetzen
9. Fragen, fragen, fragen!
10. Mit Augenmaß handeln

IV. Konsequenz auf Stärken bauen

11. Stärken stärken
12. Freiraum gewähren

13. Fehler sind ein Geschenk

Vertrauen versus Kontrolle

14. Über Kontrolle motivieren

15. Kommunikation ist alles

Nachwort

Dank

Leadership PraxisCoaching

Über die Autorin

Literatur

VORWORT

Als Führungskraft werden wir ständig zu Rate gezogen: Da liefert ein Lieferant nicht pünktlich, dort beschwert sich eine Kundin und hier kommen zwei Kollegen einfach nicht miteinander klar. Und immer wieder müssen wir eingreifen.

An manchen Tagen fühlt es sich an, als ob wir dauernd Feuerlöscher spielen müssten. Wo bleibt da die Zeit für die eigenen Aufgaben, geschweige denn für Freizeit und Familie? Und weshalb sind es eigentlich immer wir, die abends als Letzte das Licht ausmachen?

Der Schlüssel dazu ist erfolgreiches Delegieren. Wenn das allerdings so einfach wäre, dann ...

- würden wir nicht ständig dieselben Fragen beantworten müssen.
- müssten wir nicht immer wieder gebetsmühlenartig dieselben Dinge erklären, ohne dass eine nachhaltige Veränderung erfolgt.
- würden die Mitarbeitenden sich stattdessen selbst die Lösung erarbeiten.
- wären die Dinge in der vorgegebenen Zeit und zu unserer Zufriedenheit erfolgt.
- würden unsere Leute selbstverständlich, motiviert und eigenverantwortlich stets das Wohl der Kunden im Blick haben.

Tun sie aber nicht – zumindest nicht immer. Das bedeutet, wir müssen immer wieder einschreiten. Hier in diesem Buch lernen Sie, wie Sie Ihre Aufgaben so delegieren, dass sie

nicht dauernd in Form von Rückfragen wie ein Bumerang zu Ihnen zurückkommen. Nämlich so, dass Ihre Mitarbeitenden tatsächlich eigenständig und vor allem motiviert nach Lösungen suchen und Sie nur noch im Notfall mit Problemen behelligen.

Delegieren ist eine Kunst

Denn Delegieren ist tatsächlich eine Kunst. Es will gelernt sein. Und genau das wird oftmals unterschätzt. Schließlich ist nicht jeder exzellente Fachexperte automatisch eine gute Führungspersönlichkeit. Und nur weil eine Juniorin den elterlichen Betrieb übernimmt, ist sie noch lange nicht automatisch auch ein inspirierender Leader. »Logisch«, sagen Sie? Nun, sollte es sein.

Dennoch sieht das in der Praxis oftmals anders aus. Die Erwartungshaltung, dass Führung und Delegieren schlichtweg en passant gelernt werden, weicht nur langsam der Erkenntnis, dass es sich beim Management um eine eigene Profession handelt, die ebenso wie ein Handwerk gelernt sein will¹.

Das erklärt vermutlich auch, weshalb so viele Menschen mit ihrer Führungskraft unzufrieden sind. Der jährliche Engagement Index von Gallup² kommt bereits seit Jahren zu demselben Ergebnis: Im Durchschnitt hat lediglich jeder siebte Mitarbeitende eine hohe emotionale Bindung zu seinem Arbeitgeber. 20% fühlen sich dem Unternehmen gar nicht mehr verbunden. Und die verbleibenden knapp zwei Drittel der Belegschaft verspüren eine geringe Bindung. Einer der Hauptgründe dafür ist die Art und Weise, wie Führungskräfte Aufgaben an ihre Mitarbeitenden delegieren und in welcher Form sie ihnen die Möglichkeit geben, an ihren Herausforderungen zu wachsen.

Da Sie dieses Buch in Ihren Händen halten, sind Sie sich der Tatsache vermutlich bewusst. Und ich unterstelle einmal, dass Sie Ihre Führungskompetenz ausbauen wollen.

Sie möchten den Teil der Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung für Ihren Verantwortungsbereich erhöhen. Herzlichen Glückwunsch! Genau für Menschen wie Sie ist dieses Buch gedacht. Denn das Delegieren lässt sich in fünf Schritten einfach lernen.

Fünf Schritte zum Delegieren

- Schritt 1: Das richtige Mindset aneignen
- Schritt 2: Strategisch vorgehen
- Schritt 3: Eigenverantwortung fördern
- Schritt 4: Konsequenz auf Stärken bauen
- Schritt 5: Kontrolle motivierend nutzen

Delegieren beginnt tatsächlich bei uns selbst und zwar zwischen unseren Ohren. Wir als Führungskraft sollten zunächst das richtige Mindset haben, um erfolgreich delegieren zu können. Dazu gehört, dass wir eine klare Vorstellung davon entwickeln, was wir erreichen wollen. Ferner ist es hilfreich, wenn wir zunächst einen bedingungslosen Vertrauensvorschuss gewähren.

Letzteres ist sicherlich schwierig in Anbetracht der Tatsache, dass wir schließlich den Kopf für das Ergebnis hinhalten. Verständlich, dass wir deshalb die Kontrolle über den Prozess haben wollen.

Mit einer klaren Strategie können wir die Entwicklung unseres Teams gestalten. Sie hilft uns, Hindernisse zu überwinden und fokussiert zu bleiben, auch wenn uns der Alltag mal wieder zu überrollen droht. Denn statt operativ zu stark *im* Unternehmen zu arbeiten, sollten wir unsere Zeit besser dazu nutzen, *am* Unternehmen und dessen Weiterentwicklung zu arbeiten.

Das schaffen wir nur, wenn es uns gelingt, die Arbeit auf mehrere Schultern zu verteilen. Und zwar so, dass die Aufgaben selbstständig erledigt werden. Dazu bestärken wir unsere Mitarbeiter in ihren vorhandenen Kompetenzen. Wir

locken sie sukzessive aus ihrer Komfortzone, so dass sie sich immer mehr zutrauen und uns somit gerne Arbeit abnehmen. Als Resultat erhalten wir mehr Zeit und Muße für strategisches Wachstum und kontinuierliche Verbesserung.

Herausforderungen der Kunst

Nun, am Anfang steht für die meisten Führungskräfte das Loslassen lernen. Und das ist gar nicht so einfach. Schließlich steht unser Ruf auf dem Spiel, falls etwas schief geht. Um loslassen zu können, brauchen wir das Vertrauen, dass die anderen die Arbeit genauso gut erledigen, wie wir es selbst tun würden.

Dazu gehört, alternative Lösungswege zu akzeptieren. Wie schon das Sprichwort sagt: »Viele Wege führen nach Rom.« Nämlich auch solche, die wir selbst nicht gehen würden.

Mit einem anderen Blickwinkel und den richtigen Werkzeugen schaffen Sie es leicht, entspannt darauf zu vertrauen, dass schließlich am Ende ein gleichermaßen gutes Ergebnis steht.

Andererseits wird Delegieren häufig von dem schlechten Gewissen begleitet, man drücke unliebsame Arbeit ab. So oder so ähnlich könnten dann eigene innere Dialoge klingen: »Ist es fair, Aufgaben, die ich selbst nicht gerne tue, an andere abzudrücken?« oder »Darf ich mir die Rosinen aus dem Kuchen picken und die Prestige-Aufgaben für mich behalten, während ich alles andere weiterschiebe?«

Aufgaben, die wir selbst nicht gerne tun, empfinden wir gern als lästig oder vermeintlich minderwertig. Sie werden verstehen, weshalb diese Einstellung nicht förderlich und sogar teilweise falsch ist.

Kunst kommt von Können

Wenn Delegieren eine Kunst ist, dann fällt einem diese Fähigkeit nicht einfach in den Schoß. Wie bei allen Künsten

gehören ein gewisses Talent und entsprechendes Wissen dazu. Allerdings wird erst angewandtes Wissen zu wirklichem Können bzw. einer Kompetenz.

Denn Wissen alleine bringt uns nicht weiter. Oder glauben Sie, Michael Jordan wäre zu der Basketball-Legende³ geworden, wenn er lediglich ein Buch gelesen oder ein Training besucht hätte? Wohl kaum. Er hat vielmehr jahrelang tagtäglich an seiner Fertigkeit gefeilt, indem er stundenlang ausdauernd trainiert und nie aufgegeben hat.

Ihr Workbook für den Führungsalltag

Genau dabei will dieses Buch Sie unterstützen. Es ist als pragmatische Hilfe für Ihren Führungsalltag gedacht. Sie erhalten Impulse, Techniken und Geschichten*, die Sie unmittelbar in Ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Damit Sie möglichst schnell in die Umsetzung gehen können, ist das Buch so aufgebaut, dass jedes Kapitel eine geschlossene Einheit darstellt. Das bedeutet, es kann unabhängig von den anderen gelesen werden. Folglich können Sie den Detailgrad des Themas individuell selbst bestimmen.

Dreiteilige Struktur

Manchmal mag der Impuls einer Geschichte genügen, um eigene Erkenntnisse zu gewinnen. Und manchmal möchten Sie einen Aspekt lieber von A bis Z durcharbeiten, um ihn im Alltag erfolgreich anzuwenden. Dazu " stehen Ihnen in jedem Kapitel drei Teile zur Verfügung – zu erkennen an den zugeordneten Symbolen:





Die Sprechblase symbolisiert die *Geschichten*, das Plus-Zeichen den *Know-how* Teil und das Häkchen steht für den *Praxistransfer*.

Wie Sie dieses Buch nutzen, bleibt Ihnen überlassen. Das Ziel hierbei ist es, Ihnen ad libitum – also je nach Belieben – zu helfen, besser zu delegieren und mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu erhalten. Auf dass Sie schnell eigene Erfolgserlebnisse haben, die Sie motivieren, beim Delegieren weiter am Ball zu bleiben! Und jetzt lassen Sie uns starten.

Dagmar Gerigk

👉 [linkedin.com/in/dagmargerigk](https://www.linkedin.com/in/dagmargerigk)

¹ Vgl. Malik, Fredmund: *Führen, Leisten, Leben*, Frankfurt/Main, 2006

² Vgl. Gallup: Jährlicher Engagement Index, <https://www.gallup.com/de>(abgerufen am 01.01.2022)

³ NBA Official, <https://www.nba.com/news/history-nba-legend-michael-jordan> (abgerufen am 05.01.2022) *Alle Namen in den Geschichten sind abgeändert.

AUF ZU NEUEN UFERN

Alte Gewohnheiten abzulegen ist gar nicht so einfach. Denn sie sind tief verankert in unserem Unterbewusstsein. Die Neurowissenschaft hat festgestellt, dass 45% unseres Wachverhaltens gewohnheitsmäßig verlaufen. Obwohl wir gerne glauben würden, dass wir bewusst handeln, hat sich herausgestellt, dass wir unser Handeln deutlich weniger mit dem Bewusstsein als vielmehr mit dem Unterbewusstsein steuern. Das ist erstaunlich und irritierend zugleich.

Es erklärt auch, weshalb es uns so schwer fällt, uns neue Gewohnheiten anzueignen. Vermutlich haben Sie schon häufiger die Erfahrung gemacht, dass Sie eine Weiterbildung genossen oder ein interessantes Buch gelesen haben und sich dann letztlich doch nichts oder nur wenig in Ihrem Alltag geändert hat.

Alte Gewohnheiten ablegen

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Das bedeutet, es fällt uns schwer, lang gehegte Gewohnheiten abzulegen und uns eine neue Herangehensweise anzueignen. Damit das gelingt, braucht es fünf Schritte:

- 1.** Einen Grund (weshalb wir etwas ändern wollen)
- 2.** Klarheit über den Auslöser (der alten Gewohnheit)
- 3.** Eine Mikro-Gewohnheit (den ersten Schritt)
- 4.** Einen Plan (wohin wir uns entwickeln wollen)
- 5.** Übung, Übung, Übung (Ausdauer schafft Routine)

Damit Sie die Inhalte des Buches direkt im Alltag anwenden können, steht Ihnen am Ende eines jeden Kapitels ein Praxistransfer-Teil zur Verfügung. Hier haben Sie Platz für Ihr persönliches »Workout« – nämlich Ihre Führungsgewohnheiten zu überdenken:

Was löst das bisherige Verhalten aus? Welche Gewohnheit wollen Sie ablegen? Und welchen ersten Schritt in Richtung neuer Gewohnheit wollen Sie ab morgen umsetzen? Der erste Schritt ist bekanntlich der schwerste. Alles Weitere folgt automatisch, sobald er einmal getan ist.

Machen Sie es sich leicht

Versuchen Sie, nicht gleich alle Ideen dieses Buchs auf einmal umzusetzen. Nehmen Sie sich einen Impuls nach dem anderen vor. Erst wenn Sie eine Sache erfolgreich in Ihren Alltag integriert haben, nehmen Sie sich die nächste vor.

Fangen Sie mit den leichten Dingen an, um schnell Resultate zu sehen. Und dann würdigen Sie, was Sie bereits geschafft haben. Das spornt an weiterzumachen (auch wenn Sie sich selbst loben).

Suchen Sie sich nach Möglichkeit Verbündete. Das können Freunde, Kollegen oder Gleichgesinnte sein. Lesen Sie das Buch gemeinsam und diskutieren Sie darüber. Teilen Sie die Dinge miteinander, die Sie sich im Praxistransfer vornehmen, und bitten Sie den anderen, Sie in die Pflicht zu nehmen. Sie kennen das vielleicht vom Sport. Wenn wir uns mit jemand anderem zum Joggen verabreden, sind wir weniger geneigt, an schlechten Tagen zu kneifen, als wenn wir lediglich uns selbst rechenschaftspflichtig sind. Außerdem können Sie gemeinsam Erfolge feiern. Das erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Ich wünsche Ihnen gutes Gelingen!

I

DAS RICHTIGE MINDSET ANEIGNEN

1 LOSLASSEN LERNEN



Mitten in der Vorweihnachtszeit erhielt ich einen Anruf. Sie war kurz angebunden, kam direkt zum Punkt: »Können wir uns noch im Dezember treffen, Frau Gerigk? Meine Schwester und ich können nicht mehr. Wir arbeiten beide regelmäßig fünfzig bis sechzig Stunden pro Woche«, stöhnte sie. »So wollen wir einfach nicht mehr weitermachen. Es muss sich dringend etwas ändern.«

Sie war kurzatmig und wirkte gehetzt. Gerade so wie jemand, die, während sie mit mir sprach, gedanklich bereits bei der nächsten Aufgabe war, die auf sie wartete.

Wir vereinbarten einen Termin gemeinsam mit ihrer Schwester und dem Vater, in dem sie zwei Dinge besprechen wollten: Einerseits ging es um ihre persönliche Work-Life-Balance, die in den letzten Monaten komplett in Schieflage geraten war. Andererseits wollten sie zusammen mit ihrem Vater eine Strategie entwickeln, die Firmenübergabe an die beiden Töchter einzuleiten.

Die Zeit fehlt

Beide Frauen waren Anfang bis Mitte dreißig, unverheiratet und derzeit Single. Sie erzählten mir, dass sie seit Monaten quasi kein Privatleben mehr hätten. Urlaub sei ein Fremdwort. »Dafür haben wir keine Zeit. Wir sind ständig im Unternehmen, von morgens bis abends«, sagte die Jüngere.