

Abschied von der One-Man-Show

Erfolg durch professionelles Delegieren – das neue Buch von Jürgen W. Goldfuss.

Von Petra Günzel

Der Schreibtisch quillt über, Die Berge an von unbeantworteter Post, nicht gelesenen Informationsunterlagen und geheimnisvollen Notizen wachsen zu Montblanc-Höhe ins unermessliche und dringende Termine sitzen Ihnen krakengleich im Nacken – willkommen im Hamsterrad! Zu viel Arbeit und zu wenig Zeit sorgen immer noch dafür, dass Führungskräfte schon ausgepowert sind, bevor sich ihr eigentliches Potenzial überhaupt entfalten konnte. Weniger wäre mehr, aber wer von echter Entlastung und mehr Spielraum träumt, muss sich erst einmal mit dem Abgeben beschäftigen. Sicher ist: Wer sich ständig im Detail verzettelt und aus falschem Stolz meint, alles selber machen zu müssen, ist auf dem sicheren Weg ins karrieremäßige Aus.

Delegieren heißt das Zauberwort, . Es ist den den meisten überlasteten Zeitgenossen grundsätzlich nicht fremd ist, doch falsch verstandenes Pflichtbewusstsein lässt sie zögern und hindert viele daran, ihre Prioritäten neu zu ordnen und Aufgaben beherzt zu verteilen. In vielen Fällen überwiegt die Einstellung: Nur wenn ich alles selbst in der Hand behalte, gehe ich kein Risiko ein! Und selbst Autor Jürgen W. Goldfuss räumt ein: „Ein solcher Chef wirkt nach außen hin dynamisch, viel beschäftigt, fleißig, engagiert, aufopfernd und erfolgreich – zumindest auf den ersten Blick.“ Zweifellos gibt es auch immer noch zahlreiche Unternehmen, in denen diese selbstlosen Menschen uneingeschränkt als Vorbild gepriesen werden. Fragt sich nur, wie lange noch, denn hinter der Fassade der Unentbehrlichkeit herrscht die blanke Angst.

Wer nicht abgeben kann, fürchtet sich nicht nur vor Kontrollverlust, sondern sitzt auch dem Irrglauben auf, Ddelegieren schade dem persönlichen Image und dem Karriereschub. Dabei übersieht er, welche enormen Chancen und Freiräume für Chef und Mitarbeiter auf diese Weise tagtäglich verbaut werden. Nur wer es schafft, da lässt der Autor keinen Zweifel, eigene Grenzen rechtzeitig zu erkennen, andere zu überzeugen und für die Übernahme neuer Aufgaben zu gewinnen, dem gelingt es auch, Wissen und Know-how auf eine breite Basis zu stellen und durch unterschiedlichste Denkansätze neue Ideen zu fördern. So entstehen nicht nur wichtige Freiräume und positive Synergieeffekte, sondern wer gezielt fordert und fördert, entdeckt bei so manchem Mitarbeiter schlummernde Talente und verborgene Potenziale.

Um so weit zu kommen, gilt es, einige Grundregeln zu beachten, denn nur wer verinnerlicht hat, dass Führen nicht mehr herrschen oder aufpassen bedeutet, sondern vielmehr seine Mitarbeiter zu selbstständigem Arbeiten zu befähigen und zu ermuntern, ist auf einem guten Weg. Aber um entscheiden zu können, welche Aufgabe für die richtige Person zum optimalen Zeitpunkt delegiert werden kann, sollte man seine Kollegen schon genauer kennen. Auf welche Berufserfahrung blicken sie zurück, welche persönlichen Ziele sind ihnen wichtig, welche Hobbys pflegen sie? Alles Informationen, die entscheidend sein können, wenn es darum geht, verborgene Ressourcen ans Tageslicht zu holen und festzustellen, welche Kollegen im Team besonders gut

Jürgen W. Goldfuss:

Erfolg durch professionelles Delegieren. So entlasten Sie sich selbst und fördern Ihre Mitarbeiter,
Campus Verlag,
Frankfurt/New York 2003,
203 Seiten, 17,90 Euro
ISBN 3-593-37210-X
www.campus.de



zusammenpassen könnten. von der Kompatibilität einzelner Akteure untereinander zu profitieren. Gelingt es dem Chef dann noch, ein gut funktionierendes Vertrauensverhältnis aufzubauen, Ziele und Erwartungen klar zu kommunizieren und bei allem Ehrgeiz den Humor nicht zu verlieren, dann stehen die Chancen gut, dass seine Mitarbeiter ihm bereitwillig und motiviert zur Seite stehen. Schließlich gewinnen auch sie durch neue Herausforderungen an Erfahrung und Wissen.

Jürgen W. Goldfuss bietet den grundsätzlich delegierungswilligen Führungskräften mit seinem Ratgeber die Möglichkeit zu einer breit angelegten Bestandsaufnahme. Zahlreiche Checklisten, Analyseinstrumente und Abbildungen sollen dabei helfen, eine kritische Distanz zu eingefahrenen Strukturen und Abläufen zu gewinnen und ein Gewinn bringendes Abgeben der richtigen Aufgaben an den richtigen Mitarbeiter zu ermöglichen.

Dabei vergisst er auch nicht, dass im wirklichen Leben die Stolperfallen und Fettnäpfchen schon reihenweise parat stehen, um beim Delegieren nach Plan für unerwartete und unangenehme Überraschungen zu sorgen. Woran zum Beispiel kann es liegen, dass Mitarbeiter eben nicht freudestrahlend in die Hände klatschen, sondern dankend ablehnen, wenn eine neue Aufgabe an sie herangetragen wird? „Die Motivation Ihrer Mitarbeiter sinkt dramatisch, wenn Sie nur ‚Mickey-Mouse-Aufgaben‘ abgeben, also nur kleine, unbedeutende Tätigkeiten.“, warnt Goldfuss. Auch wer meint, er könnte fünf vor zwölf mal eben entscheidende Projekte an andere abtreten, hat beste Chancen, einen Korb zu riskierenbekommen, denn, so betont der Autor, „mitten im Orkan kann man niemandem die Navigation beibringen“. Und wer sich nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ständig überwachend einmischt, riskiert Unmut, denn schließlich sollte es darum gehen, Ziele zu erreichen und nicht den Weg vorzuschreiben.

Vorbei an den Stolperfallen.

Das, was Goldfuss als Luxusversion des Delegierens bezeichnet, nämlich Empowerment, setzt allerdings noch mehr voraus als nur einen gut geschulden Chef. Um wirklich einem Stellvertreter die Verantwortung und gleichzeitig alle Entscheidungsbefugnisse übertragen zu können, muss natürlich auch das Unternehmen mitspielen. In einer Firma, in der immer noch traditionelle, hierarchisch geprägte Denkmodelle im Vordergrund stehen, ist die Gefahr groß, dass Delegieren als mangelnde Leistungsbereitschaft oder gar Faulheit interpretiert und abgestraft wird. So werden Angsthasen und Misserfolgsvermeider produziert, die aus Gründen des Selbstschutzes jedes Risiko ausschließen wollen. Schade, denn wie Goldfuss durchaus anschaulich schildert, könnte durchaus ein Ruck durch so manche Firma gehen, wenn Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortlichkeit gestärkt würden. Schließlich dürfte es inzwischen kein Geheimnis mehr sein, dass die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich mit seinen Möglichkeiten voll in ein Unternehmen einzubringen, die beste Garantie für eine erfolgreiche Zukunft ist.

Auch das Umfeld zählt.

Offenheit und Transparenz bringen es zudem mit sich, dass übergeordnete Ziele bekannt sind, sich kreative Ideen in die richtige Richtung entwickeln können und die Mitarbeiter ihr Know-how genau dort zur Verfügung stellen können, wo es benötigt wird. Der Autor bezeichnet dies als Waterline-Prinzip: Entsteht im gemeinsamen Boot ein Loch unterhalb der Wasserlinie, gilt es, die Alarmglocke zu läuten und mit dem Abdichten zu beginnen. Wenn jedoch kaum jemand weiß, wo sich diese Linie befindet, oder das einströmende Wasser aus Unsicherheit gar ignoriert wird, stehen die Chancen schlecht.

Wer nun Angst vor nassen Füßen bekommt und hektisch anfängt, großzügig aber unüberlegt nach dem Gießkannen-Prinzip Aufgaben zu verteilen, den fordert der Autor zu Besonnenheit und der notwendigen Professionalität auf: „Delegieren darf nicht ‚zwischen Tür und Angel‘, im Vorübergehen geschehen, sondern muss mit einer professionellen Übergabe- und Übernah-

meprozedur ablaufen. Delegieren heißt: Zwei Seiten schließen eine Vereinbarung, (...) den Delegationsvertrag.“ Klar definierte Verantwortlichkeiten, Zielvorgaben und Einigkeit über den zeitlichen Rahmen sollen dabei helfen, gemeinsam voranzukommen und einen erfolgreichen Abschluss zu erreichen.

Alles in allem präsentiert der Autor des Bestsellers *Endlich Chef – was nun?* mit diesem weiteren Ratgeber zwar keine Patentrezepte, dafür aber jede Menge Denkanstöße und Beispiele für diejenigen, die interessiert daran sind, individuelle Lösungen zu erarbeiten und erfolgreich auf den Weg zu bringen. Wem es gelingt, sich durch die Checklisten und die Aufgabenstellungen hindurchzuarbeiten, wird mit einer systematischen Aufschlüsselung seiner Situation belohnt. Und das könnte tatsächlich für viele der erste Schritt zu einer anderen Delegationskultur sein, die dem Einzelnen die Chance bietet, in Freiheit zu arbeiten, mit seinen Aufgaben zu wachsen und neue Fähigkeiten entwickeln zu können.

Keine Patentrezepte.

Petra Günzel ist freie Mitarbeiterin von changeX.