

1 Befreien Sie sich!

Die Exotik der Delegation

z.B.

„Herr Meier, warum ist unser Auftragseingang von Kunde X im letzten Quartal um 10 Prozent eingebrochen? Recherchieren Sie das mal!“

Was war das? Das war eine Delegation. Eine recht einfache Sache, könnte man meinen. Wenn das so einfach ist, warum machen Sie das nicht öfter? Viele Frauen in oder vor Führungspositionen antworten darauf:

- „Wenn ich es selber mache, kann ich mich wenigstens darauf verlassen, dass es richtig gemacht wird und rechtzeitig fertig ist.“
- „Oft haben meine Mitarbeiter schon genug zu tun. Da möchte ich ihnen nicht noch mehr aufbürden.“
- „Bis ich erklärt habe, wie ich es haben möchte – da mache ich es doch lieber selber. Und schneller!“
- „Wenn ich bei fünf Mitarbeitern jeweils zehnmal kontrollieren muss, ob die Sache auch erledigt wird – da mache ich ja nichts anderes mehr!“

To do

Was hält Sie davon ab, öfter zu delegieren? Kreuzen Sie von obigen vier Glaubenssätzen jene an, die auch in Ihrem Hinterkopf herumspuken. Und listen Sie zusätzlich Ihre eigenen Gründe auf, wenn Sie möchten:

.....

.....

.....

Das alles sind gute Gründe, *nicht* zu delegieren. Sie sind so gut, dass die Delegation, immerhin eine der grundlegenden Führungstechniken, viel zu selten angewandt wird. Von Frauen übrigens seltener als von Männern. Das Missverhältnis ist so krass, dass darüber schon Bürospüche kursieren wie: „Frauen arbeiten, Männer lassen arbeiten.“ Frauen wissen das – und leiden darunter.

Frauenleiden

„Dass Frauen in derselben Position mehr arbeiten als Männer“, kommentiert die Personalleiterin eines Großhändlers spitz, „liegt nicht nur daran, dass Frauen fleißiger sind. Es liegt auch daran, dass sie nicht delegieren können.“ Das Leiden an der Delegationsschwäche hat viele Gesichter, wie mir Frauen in Führungsseminaren berichten:

- „Ich habe den Eindruck, dass ich hier alles selber machen muss.“
- „Ich bin immer noch Mädchen für alles – obwohl inzwischen Abteilungsleiterin.“
- „Ich bin total überarbeitet – was ich von den Kollegen nicht behaupten kann.“
- „Ich mache die typischen Frauenjobs, die keiner haben will, deren Ergebnis man kaum sieht und für die es kaum Anerkennung gibt.“
- „Die Männer in unserem Bereich machen die attraktiven Karriereprojekte. Die Frauen halten den Betrieb am Laufen.“

To do

Welche negativen Konsequenzen handeln Sie sich unabsichtlich durch Ihr Delegationsverhalten ein? Machen Sie Ihr Kreuz bei den für Sie zutreffenden Aussagen oben und listen Sie Ihre eigenen, persönlichen Nachteile auf:

.....

.....

.....

Das zieht ganz schön runter, nicht? Dagegen müssen wir sofort etwas unternehmen. Fragen wir uns: Wäre es nicht schön ...?

Wäre es nicht schön ...

... wenn die Märchenfee Sie heute Nacht besuchen würde und Ihnen das Delegationsparadies brächte? Im Delegationsparadies delegieren Sie alle Aufgaben, die delegierbar sind – und sie werden gemacht! Pünktlich, zuverlässig, kompetent. Und genau so, wie Sie sich das vorstellen!

Sie sind eine intelligente Frau. So sicher, wie Sie wissen, dass es keine Feen gibt, wissen Sie auch, dass wir nichts in unserem Leben verändern können, wenn wir nicht ein positives Bild von der Veränderung im Kopf haben.

Veränderung braucht Motivation von beiden Seiten: vom Negativen, das Sie oben aufgezählt haben und das Sie loswerden wollen, und vom Positiven, das Sie erreichen möchten.

Was wäre anders im Beruf und in Ihrem Leben, wenn Sie alle delegierbaren Aufgaben tatsächlich delegieren würden? Zur Anregung die häufigsten Äußerungen von Frauen aus meinen Führungsseminaren:

- „Ich hätte endlich Zeit für das Wesentliche meiner Arbeit!“
- „Ich wäre nicht mehr so gestresst.“
- „Ich könnte auch einige der attraktiven Aufgaben übernehmen, für die es Anerkennung von oben gibt.“
- „Ich würde endlich Zeit haben, auch mal etwas für meine Karriere zu tun.“

- ❑ „Ich hätte mehr Zeit für die Familie/Beziehung.“

To do

Was würde sich bei Ihnen zum Besseren wenden?
Was erträumen Sie sich? Kreuzen Sie wie immer an
und malen Sie Ihr eigenes Bild vom Paradies:

.....

.....

.....

Spüren Sie was? Wie fühlt sich das an? Gut, positiv, energiereich, kraftspendend. Motivierend eben.

Sie sind hier, weil Sie etwas verändern möchten in Ihrem Beruf, Ihrem Leben. Diese Veränderung ist eine schöne Reise, die Sie vom Hier in eine bessere Zukunft führt. Wie für jede Reise, so benötigen Sie auch für diese Reise Proviant.

Die Wegzehrung der Veränderung ist die Motivation.

Prägen Sie sich die Nachteile einer zu geringen Delegation und die Vorteile einer angemessenen Delegation ein. Lesen Sie beide Listen nochmals durch und bewahren Sie sie gut auf – am besten im Hinterkopf. Diese beiden Motivationskomponenten sind das Kerosin, das Ihr Flugzeug ans Ziel bringen wird. Wenn Sie beide Motivatoren im Hinterkopf behalten, werden Sie zügig und sicher am Ziel ankommen.

Der erste Schritt der Reise

Was hindert Sie daran, mehr zu delegieren? Was hindert Sie daran, den ersten Schritt Ihrer Reise zu machen? Egal, was es ist: Kümmern wir uns darum.

Frauen delegieren nicht deshalb zu wenig, weil sie nicht wüssten, wie das geht. Sie delegieren zu wenig, weil sie sich nicht von ihren Delegationsfesseln befreien (können).

Viele Frauen sagen mir: „Ich würde schon gern mehr delegieren. Aber immer wenn ich in einer Delegations-situation bin, werde ich zurückgehalten wie von einem unsichtbaren Gummiband!“ Eine schöne Beschreibung.

z.B.

Melanie zum Beispiel kommt mit einem wunderschönen „Gummiband“ ins Coaching. Sie erzählt: „Ich delegiere gerade dann nicht, wenn ich es am nötigsten hätte: wenn ich im Stress bin. Das ist verrückt. Eigentlich sollte man doch delegieren, wenn man zu viel zu tun hat! Doch im Stress sehe ich nur den Berg Arbeit auf meinem Schreibtisch und denke: Das schaffst du nie! Deshalb nehme ich mir eine Arbeit nach der anderen vor und arbeite mich so langsam durch den Berg. Und jede erledigte Arbeit ist ein kleiner Erfolg, der mich zum Weitermachen motiviert! Zum Weitermachen! Anstatt es von vornherein richtig zu machen und die Hälfte der Aufgaben zu delegieren! Was stimmt mit mir nicht?“

Ich musste Melanie erst einmal beruhigen: Es stimmt alles mit ihr. Besser noch: Melanie ist eine überdurchschnittlich intelligente, engagierte und kompetente Frau – wie Sie auch. Denn wie Melanie haben Sie Ihr Delegationsproblem erkannt. Das ist schon viel! Nicht umsonst heißt es: Erkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. Was Melanie auszeichnet, ist ihre gereifte Erkenntnis. Sie hat nicht nur erkannt, *dass* sie zu wenig delegiert. Sie hat auch erkannt,

- in welchen konkreten Situationen sie zu wenig delegiert;
- was dabei in ihrem Kopf vorgeht;
- welche konkreten mentalen Mechanismen (Antreiber, Glaubenssätze, Einstellungen, Sabotagestrategien ...) sie davon abhalten, ausreichend zu delegieren.

Das sind Melanies Delegationsfesseln. Welches sind Ihre? Das wissen Sie auf Anhieb nicht? Dann ist alles in Ordnung mit Ihnen. Denn die Delegationsfesseln wirken im Verborgenen, im Unterbewussten. Deshalb sind sie so wirksam – und so einfach abzuwerfen: Sie brauchen sie „nur“ an die Oberfläche Ihres Bewusstseins zu holen. Das tun wir jetzt.

Selbstanalyse: Wann delegiere ich zu wenig und warum?

To do

Kommen Sie Ihren Delegationsfesseln auf die Schliche. Analysieren Sie Situation für Situation die Zusammenhänge:

Situation: Immer wenn, delegiere ich zu wenig.

Fessel: In meinem Hinterkopf läuft dabei der Gedanke (Glaubenssatz, Furcht, Gefühl ...):

.....
.....

Situation: Immer wenn, delegiere ich zu wenig.

Fessel: In meinem Hinterkopf läuft dabei der Gedanke:

.....
.....

Situation: Immer wenn, delegiere ich zu wenig.

Fessel: In meinem Hinterkopf läuft dabei der Gedanke:

.....
.....
.....

Ihnen fallen noch mehr kritische Situationen ein? Lassen Sie sich nicht aufhalten. Nehmen Sie ein Blatt Papier und machen Sie weiter.

Das Problem beim Delegieren sind die Hemmnisse, nicht die Technik.

Das steht im krassen Gegensatz zum landläufigen Umgang mit persönlichen Schwächen. Um Melanie zu zitieren: „Ich blöde Kuh. Da schimpfe ich mich nun Führungskraft und kann nicht mal die einfachste aller Führungstechniken richtig anwenden!“

Melanies Wut auf sich selbst ist verständlich. Doch auch die Wut ist eine Fessel: Melanie ist schon seit zwei Jahren latent wütend auf sich, wenn es ums Delegieren geht. Das ist zu lange! Werfen auch Sie Ihre Fesseln ab!

Die befreiende Reflexion



Was Sie auch immer vom Delegieren abhält, inklusive Wut und Selbstvorwürfen: Kämpfen Sie nicht dagegen an! Denn wenn Sie dabei gewinnen, wer verliert dann? Richtig, Sie (da Sie gegen sich selbst kämpfen). Das wäre doch bescheuert! Kampf ist Krampf. Reflexion löst Krämpfe.

- ❑ Nehmen Sie Ihre Delegationsfesseln als solche wahr, indem Sie sie benennen und begrüßen, zum Beispiel:

„Aha, das ist also meine Angst, nämlich dass es nicht perfekt wird, wenn ich eine Aufgabe nicht selber mache!“

- Begrüßen Sie jede andere begleitende Emotion, zum Beispiel: „Ich bin wütend auf mich, weil ich so ängstlich bin. Hallo Wut! Hallo Angst!“

Spüren Sie die befreiende Wirkung der Reflexion? Das erleichtert, das löst, das macht innerlich frei.

Mit gesundem Frauenverstand

Sobald Sie Ihre persönlichen Delegationshemmnisse reflektieren, wird sich Ihr gesunder Frauenverstand wieder einschalten. Melanie zum Beispiel sagte: „Das ist doch doof, dass ich exakt dann am wenigsten delegiere, wenn ich es am nötigsten hätte! Also, ab sofort mache ich ...“ Und dann entwickelte sie ihre persönliche Lösung. Wie sieht Ihre aus?

Sie haben Ihre delegationsschwachen Situationen analysiert und Ihre Hemmnisse reflektiert. Je intensiver Sie diese Fesseln reflektiert haben, desto eher sind Ihnen spontan Möglichkeiten eingefallen, die Fesseln abzuwerfen. Mehr noch: Erst nachdem Sie Ihre Delegationsfesseln abgeworfen haben, können Sie mit Tipps zur Technik der Delegation etwas anfangen.

„Aha!“, sagen an dieser Stelle in Coaching oder Seminar viele Frauen: „Jetzt wird mir einiges klar! Ich

habe in zig Seminaren und Büchern die Delegationstechnik gelernt – und trotzdem viel zu selten angewandt!“

STOP

Wenn Sie Probleme beim Delegieren haben, sollten Sie nicht in erster Linie an Ihrer Technik feilen. Es liegt nämlich meist an den Delegationshemmnissen.

Die Erfahrung zeigt, dass Ihnen die tollste Technik nichts nützt, wenn Sie sie nicht anwenden (können/wollen), weil Sie innerlich blockiert sind. Erst die Blockaden lösen, dann an der Technik arbeiten.

Delegieren Sie!

Sie möchten, sollten, müssten mehr delegieren. Darauf sind Sie selbst schon gekommen. Aufgrund dieses Entschlusses sind Sie hier. Ich möchte Ihren Entschluss bestärken:

Delegieren Sie mehr! Delegieren Sie alles, was sich delegieren lässt!

Es gibt viele Gründe dafür. Zwei stechen heraus:

- ❑ Wer delegiert, ist erfolgreicher und stressärmer in Beruf und Leben. Haben Sie Ihr Auto etwa selbst zusammengebaut? Ihren Esstisch selbst gezimmert? Wohl eher nicht. Warum nicht? Weil Sie sonst zu nichts anderem mehr kommen, wenn Sie alles selber machen würden! Arbeitsteilung ist das Geheimnis

des Erfolgs in einer arbeitsteiligen Welt. Wenn jede sich auf das konzentriert, was sie gut kann und gern macht, haben alle viel mehr davon, als wenn jede auf fremden Feldern dilettiert. Netzwerk statt Soloflug!

- Sie sind Führungskraft! Oder wollen es werden. Will heißen: Sie arbeiten nicht mehr hauptsächlich, sondern sorgen dafür, dass andere arbeiten können. Eine Führungskraft, die nicht ausreichend delegiert, ist nicht ausreichend. Sie ist keine Führungskraft, sondern eine Arbeitskraft.

Das leuchtet ein? Dann machen wir die Probe aufs Exempel.

Probe aufs Exempel

To do

- A) Lea sagt: „Wenn ich es selber mache, kann ich mich wenigstens darauf verlassen, dass es richtig gemacht wird und rechtzeitig fertig wird.“ Was würden Sie Lea erwidern?
- B) Susanne meint: „Bis ich erklärt habe, wie ich es haben möchte – da mache ich es doch lieber selber. Und schneller!“ Was möchten Sie Susanne sagen?
- C) Maxine sagt: „Wenn ich bei fünf Mitarbeitern jeweils zehnmal kontrollieren muss, ob die Sache auch erledigt wird – da mache ich ja nichts anderes mehr!“ Was erwidern Sie?

- A) Eine gute Erwiderung ist: „Liebe Lea, dass du es richtig machst, glauben wir dir alle – leider wirst du dafür nicht bezahlt. Du wirst dafür bezahlt, dass deine MitarbeiterInnen es richtig machen. Warum können sie es noch nicht? Weil du sie noch nicht dahin geführt hast. Das ist aber Teil deines Führungsjobs.“ Falls Lea (noch) keine Führungskraft ist: „Lea, wenn du delegierst und es wird nicht richtig gemacht, dann liegt das möglicherweise auch an deiner Delegation. Wie könntest du delegieren, das heißt deine Delegationstechnik so verbessern, dass deine Delegationsnehmer es künftig richtig machen?“
- B) Susanne könnten wir sagen: „Liebe Susanne, natürlich machst du es schneller als deine Delegationsnehmer – aber was machst du in dieser Zeit nicht? Wie hoch sind auf gut Deutsch deine Opportunitätskosten? Ganz sicher diese: Du hast keine Zeit für das wirklich Wichtige. Darum solltest du dich aber kümmern! Das erwarten deine Mitarbeiter auch von dir!“
- C) Maxine möchte sicher hören: „Richtig. Dann machst du nichts anderes mehr. Und wie nennt man das dann? Führung. Exakt das, wofür du bezahlt wirst.“

Das Kapitel auf einen Blick

- Sie delegieren zu wenig? Welches sind die negativen Auswirkungen? Behalten Sie die drei gravierendsten im Hinterkopf als Motivationshilfe. Diese Nachteile wollen Sie loswerden!
- Was würden Sie gewinnen, wenn Sie alles delegieren, was zu delegieren ist? Behalten Sie auch hiervon die drei schönsten Vorteile als Motivationshilfe im Hinterkopf.
- Was hält Sie davon ab, alles zu delegieren, was delegierbar ist?
- Identifizieren Sie diese Delegationshemmnisse ...
- ... und die sie begleitenden mentalen Phänomene wie Selbstvorwürfe, Zweifel, Wut, Frustration, Ärger, Rationalisierungen, Ausreden ...
- Reflektieren Sie diese Hemmnisse. Bezeichnen und beschreiben Sie sie. Sie können nur verändern, was Sie sich bewusstmachen.
- Sobald Sie Ihre Delegationsfesseln reflektiert und abgeschüttelt haben, können Sie die Lösungen umsetzen, die Ihnen dabei einfallen – oder einfach weiterlesen.
- Denn nur mit abgeschüttelten Fesseln sind Sie reif für eine Verbesserung Ihrer Delegationstechnik.