

# KÖNNTEST DU BITTE...

**Delegieren statt verzweifeln:** Warum es Frauen so schwer fällt, anderen von ihrer Arbeit abzugeben. Und: wie es doch gelingt.



TEXT AMELIE ZNIDARIC FOTOS ZEFA

**E**va (29) versteht die Welt und vor allem sich selbst nicht mehr: sie hat einen tollen Job, ist Art Director einer großen Wiener Werbe-Agentur. Morgens kommt sie als Erste ins Büro, abends knipst sie das Licht aus; ihr Chef gerät ob ihrer unbezahlten Überstunden regelmäßig ins Schwärmen über ihr „vorbildliches Engagement“ und ihren „flexiblen Arbeitsstil“. Und doch ist da diese diffuse Angst: nicht zu genügen, es nicht mehr zu schaffen, mit all dem Stress nicht mehr fertig zu werden.

Natürlich hat sie Mitarbeiter, die sie unterstützen sollen. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus: Eva macht lieber alles selbst. Sie hat – soweit hat sie sich bereits durchschaut – panische Angst davor, die Kontrolle zu verlieren.

Renate (39) ist am Ende. Sie versucht, ihren Aufgaben als

Sekretärin, Mutter von zwei Teenagern und treu sorgende Ehefrau eines arbeitenden Mannes gerecht zu werden. Doch wenn sie abends nach Hause kommt, voll bepackt mit schweren Einkaufstüten, fühlt sie in letzter Zeit immer unverhohlener Wut und Überforderung in sich hochsteigen: Ihr zweifellos hart arbeitender Göttergatte lernt in aller Regel schweigend die Tageszeitung auswendig, ihre Töchter glänzen durch rotzige Ignoranz, allesamt in froher Erwartung, was Mama wohl heute zum Abendessen zaubern wird. Sie ist der unbedankte General Manager für das Unternehmen Haus & Herd, und das auch noch im Nebenjob.

Renate ist gerne berufstätig, und sie ist gerne Mutter und Hausfrau – aber sie sehnt sich danach, ein wenig von ihrer Verantwortung für das traute Familienglück abzugeben. Das Ver-rückte: Sobald sie einen ihrer Lieben in den Supermarkt schickt



**Wer wirklich erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, Aufgaben an andere abzugeben.**

oder ihren Mann bittet, zum Elternsprechtag in die Schule ihrer Töchter zu pilgern, überkommt sie unweigerlich das Gefühl, zu versagen – den Ansprüchen, die sie selbst an sich stellt, nicht gerecht zu werden.

### ZWEI FÄLLE, EIN PROBLEM:

Sowohl Eva als auch Renate sind nicht in der Lage, zu delegieren. Weil sie glauben, alle Dinge selbst in die Hand nehmen zu müssen, reiben sie sich zwischen den anfallenden Arbeiten auf. Doch wer wirklich erfolgreich sein will, muss auch in der Lage sein, Aufgaben an andere abzugeben.

Das Schöne: Delegieren kann man lernen. Wie's geht und wo die Stolpersteine liegen, erfuhr die WIENERIN von der renommierten Kommunikationstrainerin und Leiterin von *Woman Success*, Dr. Ingrid Kösten.

### WIENERIN: Fällt Delegieren Frauen schwerer als Männern?

**INGRID KÖSTEN:** Eindeutig ja. Delegieren ist oft das zentrale Thema in den Führungsseminaren, die ich leite. Frauen haben damit größere Probleme. Sie haben meist das Gefühl, jemanden um einen persönlichen Gefallen zu bitten, anstatt kraft ihrer Autorität und Kompetenz Leistung einzufordern. Das ist das Haupthindernis.

### Woran liegt das?

Aus der Sozialgeschichte heraus sind Frauen gewohnt, Männern zuzuarbeiten. Das liegt in unserer Erziehung begründet; selbst zu bestimmen, was wir wollen, fällt uns ungleich schwerer als Männern. Ein weiteres Problem: Frauen neigen zu unpräzisen Ausdrücken. Fragen Sie zum Beispiel fünf Personen, was sie unter „sofort“, „dringend“ oder „bald“ verstehen. Da wird ihnen jeder etwas anderes erzählen, und daraus ergeben sich Missverständnisse.

### Was macht das Delegieren für uns sonst noch so schwer?

Frauen sind von ihrer inneren Tendenz her eher konflikt-scheu. Aber delegieren bedeutet auch, dass man auf Widerstand stoßen kann. Dass etwas nur auf Druck passiert. Dass Konflikte ausgetragen werden müssen. Doch Frauen fühlen sich viel wohler in der Rolle der Beliebten. Wenn ich in Seminaren frage, wer sie lieber wären, die Beliebte oder die Tüchtige, entscheiden sich die meisten für die Beliebte. Am allerliebsten wären sie natürlich die beliebte Tüchtige. Die Rolle von „Everybody's

Darling“ übernehmen wir gern. Delegieren verlangt zudem Kontrolle, und auch das ist vielen Frauen unangenehm. Außerdem verlangt es Fingerspitzengefühl: Man sollte nicht nur Arbeitsanweisungen geben, sondern den Mitarbeitern auch Spielraum und Eigenverantwortung überlassen.

### Wirkt sich das Verhalten auch im Privatleben aus?

Man stelle sich ein Abendessen vor, wenn die ganze Familie am Tisch sitzt. Und dann fehlt das Salz auf dem Tisch. Wer steht auf, um es zu holen? Natürlich die Mutter. Eine typische Haltung: Sie zeigt eine Überverantwortung für alles, was rund um sie passiert, und eine Unterverantwortung der eigenen Person gegenüber.

### Wie delegiert man richtig?

Man sollte sich erst einmal bewusst machen, worin das Pro- ➤

## SECHS GOLDENE REGELN FÜR IHREN ERFOLG!

Delegieren Sie:

- **Routineaufgaben**, alltägliche und weniger wichtige Arbeiten
- **Aufgaben**, die Ihre Mitarbeiter genauso gut erledigen können wie Sie
- **Arbeiten**, die Ihre Mitarbeiter aufgrund ihrer Sachkenntnis besser erledigen können als Sie
- **Aufgaben**, bei denen die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einsetzen und entwickeln können

Delegieren Sie nicht:

- **Aufgaben**, die nur Sie richtig erledigen können, da niemand anders die nötige Kompetenz

und Erfahrung besitzt

- **Aufgaben**, bei denen es um die langfristige Entwicklung der Rollen von Teammitgliedern und Teamleiter geht. Dazu zählen:
  - Ausbildung
  - Planung
  - die Förderung des Engagements der Mitarbeiter
  - die Motivierung des Teams
  - die Entwicklung von Kontroll- und Beurteilungssystemen
  - das Setzen und Besprechen von Zielvorgaben
  - Aufbau von Teamgeist und Zukunftsvisionen

blem besteht. Sich dann Zeit nehmen und überlegen: Wer kann was machen? Danach müssen entsprechende Gespräche geführt, der Sinn der gestellten Aufgabe muss vermittelt werden; am besten fragt man den betroffenen Mitarbeiter: Sind Sie bereit, diese Aufgabe zu übernehmen? Anschließend sollte im Unternehmen bekannt gemacht werden, dass Person X neue Zuständigkei-

ten übertragen bekommen hat. Zugleich sollte dieser Person Hilfe angeboten werden, für den Fall, dass sie an einem bestimmten Punkt alleine nicht weiterkommt. Im nächsten Schritt geht es um Kontrolle. Ziele und Abläufe sind festzulegen. Schließlich muss Feedback gegeben werden. Anerkennung und Kritik während des gesamten Prozesses sind ungemein wichtig. W



## WIE WIRKE ICH ÜBERZEUGEND?

■ **Setzen Sie** gezielt Ihre Stimme ein: Sprechen Sie ruhig und möglichst tief; das vermittelt Selbstvertrauen und Autorität.

■ **Sitzen Sie** bei Besprechungen aufrecht, setzen Sie sich auf einen zentralen oder dominierenden Platz (Kopfende).

■ **Verwenden Sie** weit ausholende Gesten, Hände und Arme sollten offen sein – das weckt die Aufmerksamkeit.

■ **Begegnen Sie** Ihren Mitarbeitern aufrechten Hauptes; ein gesenkter Kopf vermittelt Unsicherheit.

■ **Verhindern Sie**, dass Ihnen jemand ins Wort fällt; nicht aggressiv, sondern ruhig, etwa: „Lassen Sie mich bitte fortfahren ...“

■ **Halten Sie** bei einem Meeting Ihre Hände vom Gesicht fern; auch wenn Sie die Ellbogen auf den Tisch stützen, wirkt das unsicher.

■ **Stellen Sie** Blickkontakt mit Ihrem Gegenüber her.

■ **Bleiben Sie** konsequent, stehen Sie zu einem Ja oder Nein.

■ **Reden Sie** nicht um des Redens willen, sondern nur, wenn sie etwas zu sagen haben.

## STOLPERSTEINE IM KOPF

Nicht selten sind es scheinbar vernünftige Gründe, die uns davon abhalten, Aufgaben zu delegieren. Sie zu hinterfragen, kann sich auszahlen.

■ **Ich kann alles besser.** Das stimmt vielleicht. Trotzdem sollten Sie sich bei jeder Aufgabe fragen: Kann wirklich nur ich das erledigen? Das gilt fürs Einkaufen genauso wie für den Brief an einen Geschäftspartner. Erklären Sie, worauf es Ihnen ankommt.

■ **Ich kann alles schneller.** Delegieren kostet vielleicht zuerst mehr Zeit. Doch das Motto „Wenn ich es erst erklären muss, hab' ich es schneller selbst gemacht“ ist eine böse Stress-Falle. Planen Sie mit Ihren Mitarbeitern: Vielleicht kostet Sie das heute mehr Zeit – aber dafür bringt es in den nächsten Wochen, Monaten oder Jahren Entlastung.

■ **Ich darf die Entscheidung nicht aus der Hand geben.** Das sollen Sie auch nicht. Vorausgesetzt, Sie haben mehrere Mitarbeiter zur Verfügung (das können auch der Ehemann und die Kinder im Teenager-Alter sein), sollten Sie diese aber so weit wie möglich an Entscheidungen beteiligen. Das heißt nicht, dass Sie Ihrem Team die Verantwortung überlassen; vielmehr hilft es Ihnen, deren Interessen, Ideen, Qualifikationen und Talente kennen zu lernen. So finden Sie heraus, wer sich wofür am besten eignet – und Ihnen mithin da oder dort ein wenig von Ihrer Last von den Schultern nehmen kann.

■ **Ich muss immer die Beste sein.** Lösen Sie sich von diesem Anspruch. Er ist für alle anstrengend und demotivierend. Natürlich gibt es auch für Gebiete, die Sie betreuen, Experten, die Ihnen in Hinblick auf Detailwissen und spezifische Fähigkeiten überlegen sein

mögen. Na und? Geben Sie Ihren Untergebenen die Chance, sich zu beweisen. Sie sollen die Arbeit leiten und nicht jeden Mitarbeiter übertrumpfen. Nehmen Sie das Beispiel eines Fußball-Trainers: Kann er besser spielen als einer aus seiner Mannschaft? Nein! Aber er weiß, wann, wo und wie er jemanden einsetzen kann. Das macht seinen Erfolg aus.

■ **Wenn ich mein Wissen weitergebe, gebe ich Macht ab.** Zugegeben, eine Angst, die nicht ganz unbegründet ist. Wissen ist Macht, und wenn andere fähige Mitarbeiter diese Macht teilen, könnte es sein, dass Sie beginnen, an ihrem Stuhl zu sägen. Dennoch: Um Wissen weiterzugeben, braucht es Selbstbewusstsein – das wiederum ihre Position festigt. Sie sind schließlich nicht zufällig an Ihrem Posten gelandet, sondern weil Sie dazu befähigt sind. Andere klein und dumm zu halten wird Ihnen letztendlich nicht helfen. Echte Führungsqualität braucht Konkurrenz nicht zu fürchten.

■ **Das Angenehme zu mir.** Auch wenn Sie an einigen Arbeiten Spaß haben, sollten Sie darüber nachdenken, ob Sie nicht von anderen übernommen werden können. Sonst kommt schnell Missstimmung auf. Unangenehmes sollten Sie genauso angehen wie Angenehmes – delegieren, wo es geht, aber auch selber zu packen. Ein gutes Signal an Ihr Team: Auch für Sie ist das (Arbeits-)Leben nicht immer rosig.

■ **Aufgaben, die keiner übernehmen will.** Ein Herausforderung, deren Bewältigung meist Zeit (weil Überzeugungsarbeit) braucht.

Doch: Zwingen sollten Sie niemanden. Was helfen kann: Ursachenforschung in Einzelgesprächen mit den betroffenen Mitarbeitern. Gründe können sein:

**1. Angst, zu versagen.** Stutzen Sie die Aufgabe nach Möglichkeit so zurecht, dass der Mitarbeiter sie auch bewältigen kann; wächst sein Selbstvertrauen, wächst auch seine Problemlösungskompetenz.

**2. Er glaubt, Sie sollten die Arbeit tun.** Härte zeigen! Der Mitarbeiter muss akzeptieren, dass in einem Team jeder mitwirken muss – und letztlich Sie entscheiden, wer was zu tun hat.

**3. Er ist mit dem, was geschieht, nicht einverstanden,** hält also Ihren Problemlösungsansatz für falsch. Tragen Sie seinen Bedenken nach Möglichkeit Rechnung, versuchen Sie, den Mitarbeiter zu überzeugen.

**4. Er glaubt, die Anerkennung wäre nicht ausreichend.** Finden Sie heraus, warum; schaffen Sie nach Möglichkeit Abhilfe.

■ **Angst vor Fehlern.** Es ist so: Fehler werden passieren. Doch Sie können versuchen, ihnen schon im Ansatz entgegen zu wirken. Das heißt nicht, dass Sie nicht delegieren sollen; prüfen Sie vielmehr die einzelnen Schritte auf dem Weg zum Ziel. Seien Sie ein hilfsbereiter Ansprechpartner für Ihre Mitarbeiter. Lassen Sie sich Zwischenergebnisse nach Zeitvorgaben mitteilen. Und geben Sie sich und Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und Fehler als das zu sehen, was sie sind: Teil eines gemeinsamen Lernprozesses.