

PIVARO Spark – Leadership & Management

Delegieren

"Ich delegiere – und dann landet alles erst wieder auf meinem Schreibtisch. Was mache ich falsch?"

Delegation wirkt auf den ersten Blick einfach: Eine Aufgabe wird übergeben, und damit ist sie erledigt. In der Realität zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild. Aufgaben kommen zurück, Ergebnisse stimmen nicht oder die Führungskraft fühlt sich gezwungen, ständig nachzusteuern.

Interessanterweise liegt die Ursache dafür nur selten an der fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden. Viel häufiger sind es innere Haltungen, die Delegation erschweren: das Bedürfnis nach Kontrolle, fehlendes Vertrauen oder der Gedanke „Bevor ich es lange erkläre, mache ich es lieber selbst“. Genau diese Überzeugungen wirken wie unsichtbare Bremsklötze im Führungsalltag.

Deshalb beginnt erfolgreiche Delegation nicht mit der Frage „Wie delegiere ich besser?“, sondern mit einer ehrlichen Selbstreflexion: **„Was hindert mich daran, Verantwortung wirklich abzugeben?“**

Zwei Wege – ein Vergleich

Szenario: Ein Projektplan ändert sich kurzfristig, drei Monate Arbeit müssen in sechs Wochen erledigt werden.

Führungskraft A reagiert mit Kontrolle. Sie erstellt detaillierte Übersichten, verteilt Aufgaben in einem einstündigen Meeting per Folienpräsentation, erwartet Umsetzung. Eine Woche später: kaum Ergebnisse, schlechte Stimmung, Mitarbeitende, die noch nicht begonnen haben. A. zieht den Schluss, noch mehr kontrollieren zu müssen – und arbeitet fortan selbst bis tief in die Nacht.

Führungskraft B stellt dieselbe Situation vor – und stellt dann die entscheidenden Fragen: „Welche Ideen habt ihr? Wie wollen wir vorgehen? Was sind eure Vorschläge?“ Das Team erarbeitet selbst Szenarien, identifiziert Risiken, entwickelt neue Projektpläne. Themen tauchen auf, die B allein nie bedacht hätte. Die Motivation ist hoch – weil es die eigenen Ideen sind, die umgesetzt werden.

Was den Unterschied macht

Der entscheidende Unterschied liegt im Verständnis von Delegation. Echte Delegation bedeutet nicht, Aufgaben einfach weiterzureichen. Sie basiert auf Vertrauen und der Bereitschaft, Verantwortung konsequent zu übergeben.

Mitarbeiter:innen, die ihre Expertise einbringen dürfen und eigenständig Lösungen entwickeln, übernehmen Verantwortung auf einer ganz anderen Ebene. Sie arbeiten nicht nur „ab“, sondern denken mit, gestalten mit und tragen aktiv zum Ergebnis bei. Dadurch wird ständige Kontrolle überflüssig – nicht, weil diese weniger wichtig ist, sondern weil mehr Vertrauen vorhanden ist.

Damit verändert sich auch die Rolle der Führungskraft grundlegend: Statt als Anweiser:in aufzutreten, wird sie zur begleitenden Instanz. Es geht weniger darum, den Weg vorzugeben, sondern darum, den Rahmen zu schaffen und die richtigen Fragen zu stellen: **Nicht „Ich sage dir, wie es geht“, sondern „Was schlägst du vor?“**

PIVARO Takeaway

Delegation funktioniert nicht als Aufgabenverteilung – sie funktioniert als Vertrauensbeziehung. Führungskräfte, die den eigenen Mitarbeiter:innen zutrauen, Lösungen zu entwickeln, gewinnen nicht nur Zeit, sondern ermöglichen etwas, das sich nicht anordnen lässt: echte Eigenverantwortung. Schritt für Schritt.