MODULBESCHREIBUNG

Delegieren fällt schwer: fünf Hürden, fünf Hebel

Adaptives Modul | ~20 min

Delegieren gehört zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Woran es hakt, ist selten die Methode: Es ist die Angst, die Kontrolle zu verlieren, die Sorge, andere zu überlasten, der Reflex „Das mache ich schneller selbst“. Die Folge: Die Führungskraft reibt sich auf und nimmt ihrem Team die Chance zu wachsen. Dieses Modul benennt die fünf inneren Hürden, zeigt an realen Beispielen (Decathlon, HCL, Haier), dass Delegation im großen Maßstab möglich ist, und bietet fünf Hebel, die sich schon diese Woche anwenden lassen.

LERNZIELE

01 Die fünf oft psychologischen Hürden erkennen, die trotz guten Willens vom Delegieren abhalten.

02 Mit der Metapher vom Affen erkennen, wann sich die Delegation umkehrt, und „den Affen zurückgeben“ können.

03 Sich von Organisationen inspirieren lassen, die im großen Maßstab delegieren (Decathlon, HCL, Haier), um die eigene Praxis zu erweitern.

04 Fünf Hebel umsetzen: das Warum erklären, Fehler zulassen, das Ergebnis klar umreißen, begleiten ohne Mikromanagement.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die wissen, dass sie mehr delegieren sollten, aber den Schritt kaum schaffen, ohne sich aufzureiben.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1. **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.
2. **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.
3. **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.
4. **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.
5. **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

In Ihrem Empfangsteam schreibt Eleni die Besprechungsprotokolle. Im letzten Protokoll hat sie eine Entscheidung missverständlich dargestellt. Seitdem zweifeln Sie, ob sie diese Protokolle schreiben kann. Die nächste Besprechung rückt näher und damit ihr nächstes Protokoll. Was tun Sie?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Fragen, um „den Affen zurückzugeben“ („Was meinen Sie? / Was schlagen Sie vor?“) – Afthonios-Methode, im Sinne von Oncken & Wass
- Afthonios-Raster der fünf Hindernisse beim Delegieren und der fünf Praktiken kluger Delegation
- Ergebnisorientierte Delegation / „Stewardship Delegation“ und absichtsorientiertes Führen (Stephen Covey)
- Recht auf Fehler, angelehnt an das Konzept der psychologischen Sicherheit (Amy Edmondson)

QUELLEN & REFERENZEN

- Oncken & Wass, „Management Time: Who’s Got the Monkey?“, Harvard Business Review, 1974 (1999 neu aufgelegt, mit einem Kommentar von Stephen Covey)
- Hamel & Zanini, „The End of Bureaucracy“, Harvard Business Review, 2018 – RenDanHeYi-Modell von Haier, rund 4000 Mikrounternehmen
- Decathlon: Dezentralisierung und Autonomie der Abteilungsleiter, 2024 in rund 78 Ländern vertreten
- Vineet Nayar, „Employees First, Customers Second“, Harvard Business Press, 2010

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 08.11.2026