

Geschichten über *Führung*

EINE GESCHICHTE ÜBER
DELEGATIONSFÄHIGKEIT UND
VERTRAUEN



EINE GESCHICHTE ÜBER DELEGATIONSFÄHIGKEIT UND VERTRAUEN

Ich sehe es an der Uhr und an meinem Atem: Es ist wieder so weit. 19:48 Uhr. Der Bildschirm ist noch an, auf dem zweiten Monitor ist das Gantt-Chart offen, die kleinen Balken wie eine Drohung. Ich sitze seit morgens um acht im Projektmodus, Mittagessen zwischen zwei Calls, und trotzdem habe ich das Gefühl, als hätte ich nichts wirklich fertig.

Es ist nicht das erste Mal. Seit Wochen läuft es so. Ich nenne es „Endspurt“. In Wahrheit ist es ein Dauerlauf auf Reserve.

Mein Handy vibriert. Jonas: „Frederik, ich habe die finale Schnittstellenbeschreibung hochgeladen. Kannst Du drüberschauen?“

Ich tippe sofort zurück: „Ja, mach ich gleich.“

Noch bevor ich die Nachricht abgeschickt habe, spüre ich dieses Ziehen im Bauch — der kleine Alarmschuss, der sagt: Du hast immer noch nicht verstanden, dass das Dein Muster ist.

Ich lege das Handy neben den Laptop und starre auf den Bildschirm. Ich könnte jetzt noch einmal alles selbst prüfen. Ich könnte wie so oft den letzten Schritt an mich ziehen, aus einem Gefühl von Verantwortung heraus. Und dann morgen wieder müde in die Runde gehen und lächeln, als wäre ich nicht kurz davor, zu knacken.

Ich war lange stolz auf dieses Muster. „Ich packe das.“ Ich bin verlässlich. Ich ziehe Dinge durch. Mir ist Qualität wichtig.

Und irgendwo auf diesem Weg ist aus Verlässlichkeit Kontrolle geworden.

Am nächsten Morgen im Lead-Call wirken alle etwas erschöpft. Q2-Pilot in Region 3 steht an, die Organisation ist nicht aus Zucker.

Ich sehe Priya, wie sie nebenbei Notizen macht, Jonas mit seinem konzentrierten Blick, HR-Lead, Operations.

„Frederik, Du bist so still“, sagt Priya, halb scherzend. „Ist alles okay?“
Ich lächle automatisch. „Ja, alles gut. Ich sortiere nur.“

Das ist die Stelle, an der ich normalerweise ausweiche.

Ich weiß, warum. Wenn ich zugebe, dass ich überlastet bin, könnte jemand denken, ich sei nicht geeignet. Ich kenne diesen alten Glaubenssatz gut genug. Dann erinnere ich mich an einen Satz der Geschäftsführerin vor ein paar Monaten, als wir nach dem Q1-Pilot im Management-Update saßen. Sie hatte leise gesagt: **„Frederik, Du musst nicht der Engpass sein, um wichtig zu sein.“**

Damals hatte ich gelacht. Jetzt spüre ich, wie sehr sie recht hatte.

„Ich möchte heute etwas ansprechen“, sage ich und höre meine Stimme auf einmal viel klarer als mein inneres Rauschen. „Ich merke, dass ich in den letzten Wochen zu viel bei mir halte. Nicht, weil Ihr es nicht könnt, sondern weil ich es nicht zulasse.“

Ein paar Kacheln werden still. Keine Abwehr, eher Aufmerksamkeit.

„Was meinst Du genau?“, fragt Jonas.

Ich atme einmal durch. „Zum Beispiel mit Deinen Schnittstellenbeschreibungen. Ich prüfe sie jedes Mal selbst final. Dabei bist Du der Experte. Ich bremse uns aus, ohne es zu wollen.“

Priya nickt langsam. „Ich kenne das. Wenn's kritisch wird, ziehst Du es zu Dir.“

Es ist freundlich gesagt. Und trotzdem trifft es, weil es wahr ist.

„Ich glaube, ich verwechsele da Verantwortung mit Kontrolle“, sage ich. „Und ich will das ändern. Sonst werde ich der Flaschenhals.“

Es ist still. Ich merke, wie mein Puls höher geht. Dieses Eingeständnis ist unangenehm, weil es mich sichtbar macht. Nicht als Held, sondern als Mensch mit Muster.

„Okay“, sagt Priya schließlich. „Was brauchst Du von uns?“

Ich schaue auf meine Notizen. Ich habe mir gestern Abend eine Liste gemacht. Nicht als Plan, eher als Eingeständnis auf Papier. „Ich will ab sofort die Verantwortung für drei Themen klar delegieren“, sage ich. „Nicht als Entlastungs-Trick, sondern als echte Übertragung.“

Ich teile den Bildschirm. Drei Kästen.

- **Schnittstellenfinalisierung** – Jonas, Du hast die fachliche Entscheidung. Ich will nur noch eine Info, wenn Du ein Risiko siehst.
- **Region-3-Change-Plan** – Priya, Du entscheidest über die lokale Reihenfolge und die Kommunikationsschritte. Ich vertraue Deinem Urteil.
- **Training & Enablement** – HR-Lead, Ihr habt den Hut auf Timing, Inhalte, Auswahl der Trainer*innen.



„Und ich will, dass Ihr mir widersprecht, wenn ich wieder anfange, Dinge zurückzuziehen“, setze ich nach. „Nicht, weil ich Euch ärgere, sondern weil ich mir selbst sonst nicht glaube.“

Jonas schaut mich an. „Das ist ein großer Schritt. Für Dich.“

Ich nicke und spüre im gleichen Moment Scham und Erleichterung. „Ja.“

HR-Lead sagt: „Danke. Das macht es für uns klarer. Wir haben oft gewartet, weil nicht eindeutig war, ob wir entscheiden dürfen.“

Priya lächelt kurz. „Und wenn Du nachts wieder alles kontrollieren willst?“

Ich lache leise. „Dann schreibe ich Euch stattdessen eine Nachricht. Und gehe schlafen.“

Ein paar Kacheln lachen mit. Es ist ein kleines Lachen, das Verbindung schafft.

Nach dem Call ist es nicht automatisch leichter. Delegieren ist kein Schalter. Es ist ein Muskel.

Am Nachmittag kommt Jonas mit einem Eintrag im Decision-Log: „Schnittstellenvariante B final.“ Früher hätte ich das sofort aufgemacht, nachgelesen, geprüft, Rückfragen formuliert. Jetzt lese ich es, spüre den Reflex, und übe mich in einem Satz, den ich erst wieder lernen muss: „Jonas kann das.“

Ich schreibe zurück: „Danke. Sieht gut aus. Sag Bescheid, wenn Du Blocker siehst.“

Und ich zwinge mich, diesen Satz nicht heimlich gegen eine weitere Prüfung zu tauschen.

Eine Woche später sitze ich im Management-Update. Die Geschäftsführerin fragt nach Region 3.

„Priya, willst Du den Status geben?“ sage ich.

Es klingt einfach, aber in mir ist ein Zittern. Was, wenn sie etwas sagt, das ich anders sagen würde?

Dann merke ich: Genau das ist der Punkt. Wenn ich Vertrauen nur gewähre, solange es deckungsgleich mit mir ist, ist es kein Vertrauen.

Priya berichtet klar, knapp, realistisch. Sie benennt Risiken und einen Plan. Die Geschäftsführerin nickt.

„Sehr gut“, sagt sie. „Danke.“ Und schaut zu mir. „So ist es richtig, Frederik.“

Ich spüre, wie meine Schulterpartie ein Stück sinkt. Nicht aus Stolz, sondern weil ich mich nicht mehr allein auf einem Seil balanciere.

Am Abend, 18:30 Uhr, schließe ich den Laptop. Der Posteingang ist nicht leer. Aber ich bin nicht leer. Ein Unterschied, den ich fast vergessen hatte.

Delegationsfähigkeit ist nicht Abgeben aus Schwäche.

Sie ist Vertrauen als Führungsentscheidung.

Impuls zum Mitnehmen

Delegationsfähigkeit und Vertrauen

Delegationsfähigkeit bedeutet, Verantwortung wirklich zu übertragen – inklusive Entscheidungsspielraum – statt Aufgaben nur zu verteilen und Kontrolle zu behalten. Sie stärkt Leistung und entlastet, weil Vertrauen den Engpass aus dem System nimmt.

Wähle heute eine Aufgabe, die Du aus Gewohnheit an Dich ziehst, und delegiere sie mit drei Klarheiten:**Ziel** – **Entscheidungsraum** – **Rückmeldepunkt**. Danach übst Du, nicht wieder hineinzuspringen.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER DELEGATIONSFÄHIGKEIT UND VERTRAUEN

1. Wo halte ich Verantwortung fest, obwohl andere längst bereit wären?
2. Welche Angst steckt hinter meinem Kontrollimpuls?
3. Was wäre morgen besser, wenn ich konsequent Vertrauen statt Kontrolle wähle?



Ihre Ansprechpartnerin ist:
Victoria Beckers
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich
+49 (0)2161 93 72 820 |
info@energie-durch-entwicklung.com
www.energie-durch-entwicklung.com