BLOG

DELEGIERE VERANTWORTUNG, NICHT AUFGABEN

18. März 2026 · Olaf Rosenbaum · 2 Min. Lesezeit

> **Kurz gesagt:** Wer nur Aufgaben delegiert, bleibt als Prüfer und Korrektor der Engpass; erst wenn Du die Ergebnisverantwortung abgibst, hast Du wirklich delegiert.

Du delegierst nicht Aufgaben. Du delegierst Verantwortung. Der Unterschied ist riesig.

Wenn Du Aufgaben delegierst, bleibt die Ergebnisverantwortung bei Dir: Du bekommst Zwischenergebnisse, Du prüfst, Du korrigierst – Du bleibst der Engpass. Wenn Du Verantwortung delegierst, gehört das Ergebnis demjenigen, der die Verantwortung übernommen hat. Das ist unbequem, denn es bedeutet: Fehler werden passieren, und es läuft nicht so, wie Du es machen würdest.

Wie sich das anfühlt, habe ich selbst gelernt. Meine Mitarbeiter bereiteten die Schreiben ans Finanzamt vor, ich schrieb sie – bis ich mich fragte: Warum eigentlich? Also sollten sie die Briefe selbst fertig machen. Sie legten sie mir vor, und ich korrigierte mit dem Stift so lange darin herum, bis jeder Brief klang, als hätte ich ihn geschrieben. Riesenfehler. Bis eine Mitarbeiterin sagte: „Warum soll ich mir Mühe geben? Du korrigierst es sowieso." Da war der Fehler gefunden – meiner.

Seitdem habe ich die Briefe nur noch auf Rechtsrisiken geprüft – im Steuerrecht können zwei vertauschte Worte den Sinn ändern – und nicht mehr in die Formulierung eingegriffen. Heute schreiben meine Mitarbeiter komplett selbst, so wie sie es wollen. Es klingt nicht wie ich. Hauptsache, das Ziel wird erreicht. Und sie wissen genau, bis wohin sie selbst verantworten können; heikle Fälle landen bei mir – das kommt selten vor.

Fehler sind dabei keine Katastrophen. Ich bin kein Unfallchirurg: Wenn bei uns etwas schiefgeht, stirbt kein Mensch, dann ist eine Buchung verrutscht. Und besonders unangenehm wird es, wenn Du feststellst, dass das Ergebnis besser ist, als wenn Du es selbst gemacht hättest. Das geht gegen das Ego – ich weiß, wovon ich rede.

Solange jedes Ergebnis über Deinen Schreibtisch läuft, hast Du nicht delegiert – Du hast nur die Vorarbeit verteilt.

> Das ganze Beispiel und die übrigen Bausteine der Säule „Befähigen statt beschäftigen" gibt es in **Folge 14** von Chefsache Krise: „High Performer verlierst du nicht durch Fehler – du verlierst sie durch Toleranz" – Jetzt anhören.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn