

## Modul 3, Leitfaden 2: So delegieren Sie Aufgaben effektiv

Aufgaben effektiv zu delegieren, ist für viele Führungskräfte eine große Herausforderung – erst recht in der Anfangsphase. Wie Sie aus dem vorherigen Leitfaden wissen, ist es problematisch, wenn Sie zu viel selbst erledigen. Natürlich sollten Sie das andere Extrem ebenfalls vermeiden und auch nicht zu viele Aufgaben an Ihr Team delegieren. Gehen Sie also bewusst vor und überlegen Sie sich, wie die richtige Balance für Sie und Ihr Team aussieht.

Dazu können Sie folgende Leitfragen nutzen:

### WAS: Welche Aufgaben können übertragen werden? – z.B.

- Aufgaben, bei denen Ihre Mitwirkung nicht zwingend notwendig ist
- Aufgaben, die auf Ihrer Prioritätenliste weiter unten stehen
- Aufgaben, bei denen ein Spielraum vorhanden ist, wie das Endergebnis aussehen sollte (nicht alles muss genau so sein, wie Sie es machen würden).

### WER: An wen kann die Aufgabe übertragen werden? – z.B.

- an eine Person, die bereits das Wissen und die Erfahrung hat
- an jemandem, dem diese Aufgabe besonders liegt oder Spaß macht
- an ein Teammitglied, das sich durch die Übernahme dieser Aufgabe weiterentwickeln kann und das auch möchte
- an jemanden, der aktuelle zeitliche Kapazitäten hat.

### WIE sollten Sie die Aufgabe übertragen?

- Vereinbaren Sie ein genaues Ziel mit dem Mitarbeiter (was, bis wann).
- Definieren das gewünschte Ergebnis möglichst konkret (Quantität und Qualität).
- Erläutern Sie gegebenenfalls, warum diese Aufgabe wichtig ist und bringen Sie sie in einen größeren Zusammenhang. Das macht es wahrscheinlicher, dass der Mitarbeiter den Sinn erkennt und motiviert ist, die Aufgabe zu übernehmen.
- Klären Sie die Rahmenbedingungen (z.B. wer muss einbezogen werden, worauf ist in der Erledigung besonders zu achten, wo kann sich die Person Unterstützung holen, auf welche Ressourcen kann er/sie zugreifen, etc.)
- Besprechen Sie, wie stark Sie eingebunden sein möchten bzw. wie Sie gemeinsam den Fortschritt überprüfen.

### WELCHE Handlungskompetenz hat der Mitarbeiter?

Bei der Übertragung der Handlungskompetenz gibt es fünf Abstufungen. Klären Sie, welche Kompetenzen Sie dem Mitarbeiter zur Erledigung der Aufgabe übertragen..

- Stufe 1: Der Mitarbeiter soll nicht eigenständig handeln, sondern jeweils vor dem nächsten Schritt bei Ihnen nachfragen.
- Stufe 2: Der Mitarbeiter soll Ihnen ein Vorgehen vorschlagen, über das Sie dann sprechen können.
- Stufe 3: Der Mitarbeiter handelt selbstständig, informiert Sie aber in kurzen Abständen über seine Schritte.
- Stufe 4: Der Mitarbeiter informiert Sie regelmäßig (z.B. 1x pro Woche) über seinen Fortschritt.
- Stufe 5: Der Mitarbeiter handelt völlig selbstständig und berichtet Ihnen nur nach Abschluss der Aufgabe.

## Delegation planen

Um zu planen, was Sie an wen delegieren könnten, kann eine Übersicht wie die folgende nützlich sein:

Aufgabe	Gewünschtes Ergebnis	Wer kann es tun?	Wer kann es lernen?	Übertragen an?	Notwendiges Follow-up

## Delegation überwachen

Außerdem sollten Sie natürlich nachhalten, wem Sie was delegiert haben. Dazu eignet sich etwa folgende Übersicht:

Aufgabe	Person	Übertragen am	Fällig am	Erhalten am	Benötigte Ressourcen	Ergebnis/ Kommentar