



Leitfaden für richtiges Delegieren!

Überlegungen bei der Vorbereitung

- 1) An wen delegiere ich? Hat er/sie genügend „freie Kapazitäten“?
Verfügt er/sie über die notwendigen Kenntnisse, um die Aufgaben bewältigen zu können?

- 2) Welche zusätzlichen Informationen benötigt er/sie, um die Aufgaben erledigen zu können?

- 3) Welche und wie viel Hilfe braucht er von wem, um die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?

- 4) Welche Kontrolle braucht er durch wen, um die Aufgabe erfolgreich zu bewältigen?

- 5) Wann – in welcher Situation - delegiere ich (wütend, überlastet, vorwurfsvoll – oder wertschätzend, mit dem Hintergrund: wer selbständig Aufgaben übernimmt, kriegt auch mehr Freiheiten)?

Richtig delegieren!

- Fehler 1: in der Startphase: nicht delegieren oder nicht klar delegieren
- Fehler 2: in der Startphase: nicht motivieren
- Fehler 3: in der Durchführungsphase: oft werden nur die Ziele vorgesetzt, der andere soll schauen, wie er's erledigt
- Fehler 4: in der Durchführungsphase: jeden Teilschritt vorgeben und kontrollieren – statt Lösungen gemeinsam finden, Gestaltungsmöglichkeiten und Lösungsfindungen auch dem anderen zu überlassen
- Fehler 5: in der Abschlußphase: den Zyklus nicht entsprechend abschließen (es braucht einen Schlußakkord in irgendeiner Form, das Erledigen allein ist nicht gleichbedeutend mit dem Abschluß
- Fehler 6: in der Abschlußphase: die anderen nicht entsprechend am Erfolg teilhaben lassen, z.B. nicht anerkennen

Wie viel Kontrolle und Unterstützung sind nötig beim Delegieren?

Genau so viel, dass Erfolg dabei herauskommt!



Schritte beim Delegieren

1. **Aufmerksamkeit:** Die Aufmerksamkeit ist bei dem Menschen, an den delegiert wird: wie ist seine aktuelle Befindlichkeit, seine Motivationslage, was hat er/sie und was braucht er/sie um die Aufgabe zu übernehmen usw.
2. **Klarheit der Aufgabe:** Die beauftragte Person erhält eine klare, direkte Anweisung. So kann sie am besten ihre eigene Entscheidung treffen, ob sie die Aufgabe übernehmen kann und will.
3. **Verantwortung und Information:** Die Person erhält einerseits alle wichtigen Informationen für die Durchführung der Aufgabe, aber andererseits müssen auch genug Gestaltungsmöglichkeiten bleiben (sonst ist es keine Delegation sondern eine Aufforderung zur Ausführung)
4. **Entscheidung:** Auf die klare Delegation erfolgt eine klare Annahme und Reaktion der Person, welche die delegierte Aufgabe annimmt. Am besten und unmißverständlichsten geschieht dies mit dem Duplizieren, d.h. er/sie gibt wieder, was er/sie verstanden hat – vor allem die heiklen und komplizierten Angelegenheiten.
5. **Motivation!** Das bedeutet beim Delegieren nicht, dem anderen gut zureden, schmackhaft machen, überreden! Es heißt, dem anderen Einsicht zu gewähren in die Bedeutung, Wichtigkeit, Erleichterung usw., die sein/ihr Übernehmen der Aufgabe für mich (oder uns als Team) hat.
6. **Ressourcen ausschöpfen:** Welche Unterstützung (Feedbackgespräche, Kontrolle, Zwischenauswertungen, Personen usw.) für die Durchführung der Aufgabe wäre hilfreich?
7. **Zeitmanagement des Delegierens:** gute Delegationen sind übersichtlich, begrenzt und zeitlich strukturiert. Vorsicht vor Dauerdelegationen, die in Selbstverständlichkeiten versinken! Mit der Übergabe der Aufgabe (Delegation) wird der Startschuß gemacht – die Durchführung ist übersichtlich und begrenzt durch einen vereinbarten Abschluß (vgl. Terminkalender!). Eine Fortsetzung der Delegation bedeutet einen neuen Start! (Teilzyklus)
8. **Wertschätzung & Feedback:** wenn Aufgaben delegiert werden, aber auch wenn ganze Verantwortungsbereiche delegiert werden, dann sind regelmäßiges Feedback, Anerkennung und Wertschätzung eine zentrale Möglichkeit, ganz konkret etwas für Vertrauen, Offenheit, Motivation und Effizienz in der Organisation zu tun!



Delegieren: 6 W-Fragen

<p><u>WAS ist zu tun?</u> Teilaufgaben, Ergebnis, Schwierigkeiten</p>	
<p><u>WER soll das tun?</u> Eignung, Wertschätzung, Stärken der Person sehen</p>	
<p><u>WOZU ?</u> - dient die Erledigung dieser Aufgabe – Zweck, Sinn was passiert, wenn Aufgabe nicht / schlecht gemacht wird?</p>	
<p><u>WIE?</u> soll die Aufgabe gemacht werden? Richtlinien, Informationen, Kosten usw.</p>	
<p><u>WOMIT ?</u> Hilfsmittel, Unterlagen, Unterstützung</p>	
<p><u>WANN ?</u> wann soll/muss die Aufgabe begonnen/ erledigt werden? Zwischentermine, Kontrolle und Unterstützung</p>	