

Delegieren – entlastet und fördert!

Die Delegation eignet sich, um sich als Führungskraft von eigenen Aufgaben zu entlasten, und befähigt Ihre Mitarbeiter zugleich in deren Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Entwicklung.

Leitfaden Delegationsgespräch

1. Gesprächseinleitung: Thema und Ziel kurz darstellen

- Bringen Sie dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegen.
- Stellen Sie Thema und Ziel für dieses Gespräch dar: kurz & knapp!
- Klären Sie, ob der Mitarbeiter die passenden Kompetenzen aufweist.
- Vermitteln Sie Sicherheit: Erkundigen Sie sich gegebenenfalls nach seiner Arbeits(un)zufriedenheit.
- Wecken Sie Interesse für die Aufgabe.

2. Vorstellen der Delegationsaufgabe

- Beschreiben Sie die neue Aufgabe: Stellen Sie dabei Vorteile und Nutzen für den Mitarbeiter heraus.
- Stellen Sie sich auf die Sprache Ihres Mitarbeiters ein.
- Weisen Sie auf mögliche Probleme und Risiken hin.
- Ermuntern Sie den Mitarbeiter Verständnisfragen zu stellen.

3. Erläutern der weiteren Vorgehensweise

- Holen Sie sich das Einverständnis des Mitarbeiters für die Erledigung der Aufgabe ein.

- Besprechen Sie die notwendigen Details. Geben Sie ihm alle notwendigen Informationen und Unterlagen.
- Legen Sie die Erfolgskriterien genau fest: Ergebnis, Menge, Qualität, Zeit etc.
- Berücksichtigen Sie die notwendigen Vollmachten, die dem Mitarbeiter im Rahmen der Aufgabe eingeräumt werden müssen.
- Vereinbaren Sie „Meldepflicht“ bei auftretenden Problemen: z.B. zeitliche Verzögerung, externe Widerstände, fehlendes Know-how.
- Bieten Sie Unterstützung an: Definieren Sie die Form der Unterstützung genau, um eine Rückdelegation zu vermeiden.

4. Gesprächsabschluss

- Stellen Sie sicher, dass beide Seiten das gleiche Verständnis von der Aufgabe haben.
- Definieren Sie notwendige Zwischenschritte und Kontrollschleifen.
- Finden Sie einen positiven Gesprächsabschluss.

Gesprächsnachbereitung / Reflexion

- Wie hat der Mitarbeiter die Aufgabe aufgenommen: positiv, begeistert, zurückhaltend, abwartend oder ablehnend?
- Konnte der Nutzen für den Mitarbeiter klar herausgestellt werden? Ist der Gesamtzusammenhang deutlich geworden?
- Inwieweit wurde der Delegationsauftrag klar definiert? Wurden alle notwendigen Details berücksichtigt?

Delegieren – Checkliste!



Gewusst wie! Eine Delegation scheitert oft durch leicht vermeidbare Fehler:

Haben Sie die Aufgabe konkret genug erklärt?

Fragen Sie nach und lassen Sie sich wiederholen, was Ihr Mitarbeiter verstanden hat.

Haben Sie die Aufgabe delegiert, Befugnisse nicht vergessen und beteiligte Dritte zeitnah informiert?

Gehen Sie alle Schritte Ihrer Aufgabe im Vorfeld gedanklich durch. Welche Kompetenzen haben Sie, aber Ihr Mitarbeiter (noch) nicht, um die Delegation erfolgreich zu bewältigen? Wer muss über die Delegation Bescheid wissen?

Haben Sie sich ausreichend Zeit fürs Erklären der Aufgabe genommen?

Viele delegieren »im Vorbeigehen«. Hierbei wird missachtet, dass ein Mitarbeiter Fragen hat und sich die Übernahme der Aufgabe überlegen sollte. Stellen Sie einen geeigneten Gesprächsrahmen sicher.

Sind Ihre Erwartungen an die Ergebnisse realistisch?

Eine Delegation sollte nicht unter Zeitdruck geschehen. Wenn Sie dringend Entlastung benötigen, geht schon einmal unter, dass eine Delegation keine Anweisung ist, sondern einen Mitarbeiter befähigt und fördert. Das benötigt Zeit! Wenn Sie dem Mitarbeiter seine Entwicklung nicht zugestehen können, entlasten Sie sich besser von unwichtigeren Routineaufgaben!

Haben Sie Terminabsprachen und konkrete Meilensteine vereinbart?

Oft werden keine Zwischenkontrollen vereinbart, sondern darauf vertraut, dass sich ein Gespräch von selbst ergeben wird. Wenn Sie offen lassen, wer auf wen in welchen Abständen zukommt, kann dies allerdings viel Irritation und Frust verursachen.

Überlegen Sie genau, wie hoch Ihr Kontrollbedürfnis ist und fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach seinen Wünschen. Zu Anfang können enge Termine beiderseits Sicherheit vermitteln. Sie können die Kontrollen auch flexibel halten, also kontinuierlich prüfen, wie eng- oder weitmaschig Sie sich austauschen.

Haben Sie Einwände ernst genommen und entkräften können?

Einwände des Mitarbeiters werden oft heruntergespielt und bei Zögern wird mit Nachdruck agiert. Seien Sie hier ehrlich mit sich selbst und dem anderen. Wenn Sie kein »NEIN« akzeptieren können, weisen Sie klar an und erläutern Sie ggf. Ihren Handlungsdruck, um Verständnis zu fördern.

Wenn Sie jedoch eine echte Delegation anbieten, fragen Sie offen nach Bedenken, nehmen Sie sich Zeit, diese zu erörtern, und geben Sie Ihrem Mitarbeiter Gelegenheit, in Ruhe zu entscheiden oder die Sache ggf. zu überschlafen.