



DelegationsGuide

„Kommunikation ist immer das was ankommt.“

Systemische Sichtweise

Das „Prinzip Delegation“ ist eines der wichtigsten Werkzeuge, um störungsfreies und ergebnisorientiertes Arbeiten sicher zu stellen.

1. „Delegieren“ bedeutet „Loslassen – Anvertrauen – Übertragen“

also die Weitergabe von Verantwortung oder operativer Zuständigkeit. Delegieren basiert auf der Idee, dass jeder MA gemäß seinen Stärken und seiner Stellenbeschreibung eingesetzt werden soll.

Das gilt auch und ganz besonders für Projektarbeit, die einen hohen Anteil an „Sonderprozessen“ beinhaltet!

2. Die wichtigsten Prozess-Schritte des Delegierens sind

- Was soll delegiert werden? (Aufgabe, Art der Tätigkeit)
- Wer delegiert an wen? (Sind die „Kompetenzen“ geklärt?)
- Wozu wird delegiert? (Was ist das Ziel? Was ist das gewünschte Ergebnis?)
- Wie wird delegiert? (Arbeitsmodalitäten, Detailtiefe, Medien)
- Bis wann? (Termin setzen! Bis wann soll die Aufgabe erledigt werden?)

3. Holschuld oder Bringschuld?

An dieser Frage scheitert oft die Weitergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das „Prinzip Delegation“ funktioniert am besten, wenn der Delegierende (mit der Kraft seines Mandats) festlegt, wie und bis wann die Aufgabe erledigt werden soll. Damit ist die Erledigung in der Regel eine Bringschuld!

Gleichzeitig ist es auch wichtig, dass der Delegierende aktiv nachfragt, ob der MA mit der Aufgabe zurechtkommt (Kommunikation der Führungskraft). Es gibt also eine gemeinsame Verantwortung für das Gelingen der Delegation.

Grundsätzlich gilt das, was zwischen den Beteiligten vereinbart wurde.

Achtung: Es macht keinen Sinn, blind darauf zu hoffen, dass „schon klar ist, was passieren soll“, wenn nicht sauber geklärt und definiert wurde, worin die Delegation besteht!

4. Meine Prioritäten – Deine Prioritäten

Die Dringlichkeit mit der Sie eine Aufgabe betrachten und delegieren wollen, muss nicht notwendigerweise mit den Prioritäten der übernehmenden Person übereinstimmen! Klären Sie unbedingt, wie die Person die eine Aufgabe übernimmt, diese Aufgabe in ihr eigenes Prioritäten-System integrieren will und überprüfen Sie gemeinsam, ob die gesetzte Frist wirklich realistisch ist.



„Es kommt oft anders als man denkt.“

Deutsches Sprichwort

5. Ich dachte, DU kümmerst Dich darum ...

Delegieren Sie Dinge an mehr als eine Person, bzw. eine Gruppe, definieren Sie gemeinsam *einen* Hauptverantwortlichen!

Auf diese Weise vermeiden Sie Aussagen wie: „*Ich habe gedacht, der Andere macht's ...!*“

So haben Sie einen einzigen verantwortlichen Ansprechpartner vs. a) mehrere (die sich ggf. irgendwann in einem Interessenkonflikt wiederfinden), b) keinen.

6. Welche Themen und Aufgaben eignen sich für „Delegation“?

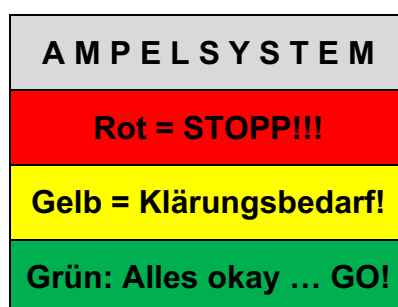
Die einfache Bitte, Kaffee zu kochen oder die Tür zu schließen, muss noch nicht als „Delegation“ bezeichnet werden. Delegiert werden vor allem:

- Aufgaben, die einen eher höheren Komplexitätsgrad aufweisen
- Aufgaben, die eine bestimmte Expertise/Kompetenz voraussetzen
- Aufgaben, die einen längeren Zeitraum beanspruchen
- Aufgaben, die zum ersten Mal weitergegeben werden
- Aufgaben, die von mehreren Personen bearbeitet werden
- Aufgaben, die eine hohe Priorität und Wichtigkeit besitzen

7. Wann war eine „Delegation“ erfolgreich?

Eine Delegation war dann erfolgreich, wenn die Erwartungen aller Beteiligten am Ende optimal erfüllt worden sind. Anders gesagt, wenn das, was vereinbart wurde, auch eingetreten ist. Der Schlüsselfaktor hierbei ist natürlich Kommunikation!

- Reden Sie miteinander!
- Klären Sie ab, ob die Themen so verstanden wurden, wie Sie sie gemeint haben!
- Führen Sie kurze Abstimmungsgespräche, die „Ampelfunktion“ haben:



8. Betrachten Sie das „Prinzip Delegation“ als kommunikativen Prozess, der sich jederzeit optimieren lässt.

Gutes Delegieren erleichtert Ihnen das Arbeiten und trägt zum gemeinsamen Erfolg bei.



Checkliste für Delegation

„Keine Erwartungen sind die Schlimmsten.“

Stefan Schütz

Das „Prinzip Delegation“ (management by delegation) ist eines der wichtigsten kommunikativen Führungstools. Oftmals wird es nicht präzise eingesetzt und es kommt zu Missverständnissen, Fehlleistungen oder Rückdelegation. Daher im Folgenden die wichtigsten Schritte für erfolgreiches Delegieren.

	Gesprächsphase	Hilfsfragen	Check	Notizen & Tipps
1	Was muss erledigt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgabe soll delegiert werden? • Ist die Aufgabe klar beschrieben? • Welche Erwartungen hat der, der delegiert? 		Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Oft ist die Aufgabe sprachlich unklar beschrieben oder es liegt keine schriftliche Delegation vor • Die spezifischen Erwartungen werden nicht klar definiert und formuliert
2	Wer soll die Aufgaben übernehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wer hat die Fähigkeit, diese Aufgabe zu übernehmen? (kann) • Wer ist bereit, diese Aufgabe zu übernehmen? (will) • Wer hat Zeit diese Aufgabe zu übernehmen? 		Sinnvoll: <ul style="list-style-type: none"> • Es braucht ein klares „Mandat“, das von Fall zu Fall erneuert werden muss! (s. Führung in Projekten) Empfehlung: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Anerkennen</u> der Bereitschaft, die Delegation anzunehmen (auch und obwohl Weisungsbefugnis vorliegt!)
3	Welchen Zweck und Sinn hat es, diese Aufgabe zu erledigen?	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Zusammenhang steht diese Aufgabe? • Was wird der Nutzen sein, wenn sie erledigt ist? • Ist klar, welcher Sinn und Zweck hinter der Delegation steckt? 		Tipp: <ul style="list-style-type: none"> • Menschen lieben es, zu verstehen, WARUM sie etwas tun sollen! • Erläutern Sie Hintergründe, Sinn und Ziel der jeweiligen Aufgabe! • Gehen Sie nicht davon aus, dass „alles klar“ ist



„Gespannte Erwartung wird selten befriedigt.“

Johann Wolfgang von Goethe

	Gesprächsphase	Hilfsfragen	Check	Notizen & Tipps
4	Wie soll die Aufgabe erledigt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Worum geht es genau bei dieser Aufgabe? • Was muss besonders berücksichtigt werden? • Welche Informationen braucht der MA, um die Aufgabe erfolgreich leisten zu können? • Welche Mittel und welche Zeit werden für die Aufgabe benötigt 		Achtung: <ul style="list-style-type: none"> • Oft ist unklar, in welcher Form die Arbeitsergebnisse erwartet werden (WORD-DOC, PowerPoint, Tischvorlage). Klären Sie dies zu Beginn! • Sorgen Sie dafür, dass keine „Blindarbeit“ geleistet wird!
5	Bis wann muss alles erledigt sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Deadlines gesetzt? • Wurden Meilensteine (Review-Termine) vereinbart, die eingehalten werden müssen? • In welchen Abständen ist ein Zwischenbericht erforderlich? 		Check: <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Zeitziele sinnvoll und realistisch? • Wurde eine klare und verbindliche Uhrzeit vereinbart?
6	Haben beide Seiten einen identischen Kenntnisstand und haben sich beide Seiten dem Thema verpflichtet?	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden alle „Knackpunkte“ noch einmal wiederholt? • Wurden alle Termine noch einmal wiederholt? • Wurde die „Ampelfunktion“ abgefragt? • Sind sich beide Seiten zweifelsfrei einig? 		Check: <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Vereinbarung durch ein klares „Ja“ des Delegierten oder durch einen „Handschlag“ symbolisch besiegelt?



„Null Erwartungen, null Enttäuschungen.“

Romana Prinoth Formwagner

Teilnehmer-Antworten auf die Auftakt-Fragen im Workshop „Prinzip Delegation“

Warum delegieren?	Was nervt mich beim delegieren?
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung, selbst entlasten • Vertrauen und Wertschätzung • Verteilung nach Themengebieten, Schwierigkeitsgrad • Überlastung vorbeugen • Best geeignete Person in der aktuellen Situation für die Task finden • Aufgaben schnell erledigt zu haben • Um anfallende Aufgaben nicht selbst erledigen zu müssen • Effektiv vernetzt arbeiten • Wissen benötigt • Effizienter Fortschritt 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Info, wenn keine Zeit oder Fragen • Genervte Antwort bei Fragen • Keine Rückmeldung, Überforderung • Der Delegierte übernimmt nicht selbst Verantwortung trotz vorherigen Handshakes • Zeitliche Engpässe • Zeitvorgaben, In-Produktivität, Ressourcen • Ich delegiere und vereinbare nicht, wie/wann die Aufgabe zu mir zurückkommt • Zeit „Bitten“ Methodik • Keine Rückfrage bei Problemen/Unklarheit (Holschuld)

Was ist wichtig für den Delegierende?	Was ist wichtig für den Delegierten?
<ul style="list-style-type: none"> • Ruhig und vollständig delegieren • Klare Beschreibung, Fragen entgegennehmen, Grund • Alle Infos mitteilen, Übergabe Einigung, Rückmeldeverfahren klären Grund nennen • Aufgabe/Hintergrund klar beschreiben • Klarheit und Freundlichkeit • Aufgaben spezifizieren, Zeitrahmen setzen, Ansprechpartner, Deadline, WHY? Erklärung liefern • Zeit, Präzision, Feedback „Mut“ • Es wird ein genauer Abgabezeitpunkt benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Klares Ziel • Nachfragen • Im Bilde sein betreffend Task, zeitliche und sonstige Beschränkungen wissen, Rückgabeverfahren falls nötig • Weiterdelegieren bei Nichtzuständigkeit • Direkte Fragen • Keine Nebenaufgaben • Mut für Rückfragen • Notwendige Informationen selbst einholen / früh genug nachfragen • Statusmeldung / Rückmeldung, Kommunikation bei Problemen • Die Aufgabe fristgerecht zu erledigen