

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personal-und Führungskräfteentwicklung

Checkliste

Erfolgreich Delegieren



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Erfolgreich Delegieren

Die vorliegende Checkliste unterstützt Sie beim erfolgreichen Delegieren von Aufgaben, Prozessen und der damit verknüpften Verantwortung.

Delegieren als wichtige Führungskompetenz

Es ist keine neue Erkenntnis, dass Delegieren eine zentrale Aufgabe von Managern und Führungskräften ist. Was jedoch ist notwendig, damit der Prozess des Delegierens erfolgreich verläuft und das Ergebnis zufrieden stellend wird?





Viele Arbeitnehmer – nicht nur Führungskräfte – werden mit einem zunehmenden Pensum von Aufgaben konfrontiert, die es zu bewältigen gilt. Auch hier ist das Delegieren eine von verschiedenen Möglichkeiten der Bewältigung der übertragenen Arbeitsmenge. Unterstützung bei der Umsetzung des Delegierens in Ihrem Arbeitsbereich und Antworten auf folgende Fragen finden Sie in dieser Checkliste:

- Welche Aufgaben eignen sich zum Delegieren?
- Welche Einstellungen unterstützen Sie beim erfolgreichen Delegieren?
- Welche Fähigkeiten benötigt der Beauftragte, um die Aufgabe erfüllen zu können?
- Welche Informationen braucht der Beauftragte zur Bewältigung der Aufgabe?
- Tipps zum Delegationsprozess
- Feedback geben

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Delegieren, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zum Delegieren mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

Aufgaben, die sich zum Delegieren eignen

Aufgaben, die Sie delegieren, sollten so gestaltet sein, dass diese vom Bearbeiter in angemessener Zeit und mit einem vertretbaren Aufwand bearbeitet werden können. Nicht alle Aufgaben sind zum Delegieren geeignet. Grundsätzlich eignen sich hierzu die nachfolgend genannten Aufgaben:

Bitte kreuzen Sie an, wenn Sie Aufgaben dieser Art delegieren möchten und schreiben Sie direkt dazu, welche Aufgaben dies genau sind.

A. Routinetätigkeiten

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

B. Aufgaben mit wenig Erklärungsbedarf

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

C. Aufgaben mit wenig Koordinierungsbedarf

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

D. Gut vorbereitete bzw. gut strukturierte Aufgaben

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

E. Aufgaben für Spezialisten

Dies können fachspezifische Aufgaben sein oder solche, die besondere soziale oder individuelle Kompetenzen erfordern, z.B. Kenntnisse zur Arbeitssicherheit, Präsentationskompetenz, besondere emotionale Intelligenz und ähnliches.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Was hilft Ihnen, erfolgreich zu delegieren?

▲ Lassen Sie gern andere Menschen Dinge für sich erledigen?

ja

teilweise

ungern

Wenn Sie nicht alle Aufgaben selbst erledigen können, aber eher ungern Aufgaben an andere delegieren, überlegen Sie, welche Punkte Sie dabei unterstützen, das Delegieren einfach einmal auszuprobieren:

- Der Hochseilartist baut das Seil und das Netz nicht selbst auf. Er konzentriert sich auf das Seiltanzen und vertraut seinem Team bezüglich der Sicherheitsvorkehrungen.
- Der Betreiber eines Hotels bietet den auf der Insel mit dem Kreuzfahrtschiff ankommenden Gästen einen Abholservice an. Die Gäste werden am Landesteg abgeholt. Dieser liegt 2 km in Luftlinie auf der gegenüberliegenden Seite der Badesbucht. Das Hotel liegt direkt am Meer unterhalb der Steilküste. Kurz vor Ankunft des Kreuzfahrtschiffes fällt der Fahrer des Kleinbusses aus, der bereits an der Landungsbrücke geparkt ist. Der Hotelbesitzer will nun sicherstellen, dass die Gäste trotzdem begrüßt, abgeholt und mit dem Kleinbus ins Hotel transferiert werden. Es bleibt nur eine Stunde Zeit, daher beauftragt er drei seiner Angestellten, schnellstmöglich die Gäste am Schiff abzuholen. Der Erste ist ein hervorragender Schwimmer, der Zweite ein Hobby-Gleitschirmflieger und der Dritte trainiert in seiner Freizeit für den Marathonlauf. Zwei Stunden später treffen alle mit dem Bus und den Hotelgästen wohlbehalten im Hotel ein. Alle drei Angestellten hatte fast gleichzeitig den Anlegeplatz des Kreuzschiffes erreicht – jeder selbstverständlich ausgerüstet mit einem Ersatzschlüssel für den Kleinbus.
- Wie soll der Amerikaner eine korrekte Bedienungsanleitung für eine neue Maschine schreiben, wenn er die Inhalte auf Japanisch erklärt bekommt?
- Feldwege können im Abseits enden, Abkürzung sein oder an Schätzen vorbeiführen.

Ihre Gedanken: _____

Voraussetzungen der Person, an die delegiert werden soll

Je nach Aufgabenstellung können es völlig unterschiedliche Voraussetzungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen sein, über die eine Person verfügen sollte, an die Sie eine Aufgabe delegieren können. Für die von Ihnen definierten Aufgaben bestimmen Sie nun bitte die Voraussetzungen, die eine Person mitbringen sollte, um die Aufgabe erfüllen zu können. Wenn Ihnen bereits geeignete Personen zur Verfügung stehen, können Sie diese direkt eintragen. Möglicherweise haben Sie auch eine Person im Sinn, die die geforderten Voraussetzungen bisher erst teilweise mitbringt, sie jedoch durch Schulung oder Einarbeitung erwerben kann. In der letzten Spalte können Sie notieren, ob die betreffende Person direkt zum Einsatz kommen kann oder – besonders bei komplexeren Aufgaben - noch eingearbeitet werden muss.

Kennen Sie alle Kompetenzen, über die diejenigen Personen verfügen, die Ihnen zum Delegieren zur Verfügung stehen? Wenn Sie häufig Aufgaben zu delegieren haben, ist es hilfreich, die Kompetenzen der in Frage kommenden Empfänger zu erfragen und zu inventarisieren.

A. Routinetätigkeiten			
Nummer der Aufgabe	Voraussetzungen / Kompetenzen	Person(en)	Einsatz S = sofort E = Einarbeitung
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

B. Aufgaben mit wenig Erklärungsbedarf			
Nummer der Aufgabe	Voraussetzungen / Kompetenzen	Person(en)	Einsatz S = sofort E = Einarbeitung
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

C. Aufgaben mit wenig Koordinierungsbedarf			
Nummer der Aufgabe	Voraussetzungen / Kompetenzen	Person(en)	Einsatz S = sofort E = Einarbeitung
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

D. Gut vorbereitete bzw. gut strukturierte Aufgaben			
Nummer der Aufgabe	Voraussetzungen / Kompetenzen	Person(en)	Einsatz S = sofort E = Einarbeitung
1.			
2.			
3.			
4.			

E. Aufgaben für Spezialisten			
Nummer der Aufgabe	Voraussetzungen / Kompetenzen	Person(en)	Einsatz S = sofort E = Einarbeitung
1.			
2.			
3.			
4.			

Tipps zum Delegationsprozess

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, der Person, an die Sie die Aufgabe delegieren, diese genau zu beschreiben.
- Delegieren Sie nicht "zwischen Tür und Angel".
- Vergegenwärtigen Sie sich den Kenntnisstand der Person, an die Sie delegieren und gehen Sie dementsprechend vor.
- Erklären Sie genau, was die Aufgabe ist, was das Ziel ist und in welcher Zeit sie erledigt werden soll. Sprechen Sie klar aus, was Sie erwarten.
- Informieren Sie besonders bei komplexeren Aufgaben die Person, an die Sie delegieren darüber, welche Bedeutung die erfolgreiche Erfüllung dieser Aufgabe für das Unternehmen oder für die Erreichung eines Teilzieles Ihrer Abteilung hat.
- Bedenken Sie, dass Menschen an ihren Aufgaben wachsen. Delegieren Sie ruhig einmal anspruchsvollere Aufgaben, wenn Sie einen Mitarbeiter haben, der dafür "reif" ist. Vergessen Sie dabei aber nicht, ihm zwischendurch Unterstützung anzubieten, wenn er Fragen hat.
- Delegieren Sie nichts, was die betreffende Person überfordert. Damit ist weder Ihnen, noch der beauftragten Person geholfen.
- Stellen Sie dem beauftragten Mitarbeiter alle notwendigen Informationen, Hilfsmittel und gegebenenfalls andere Personen zur Unterstützung zur Verfügung. So stellen Sie von Ihrer Seite sicher, dass die Aufgabe erfüllt werden kann.
- Sofern Sie komplexere Aufgaben mit Koordinierungsbedarf delegieren, bieten Sie dem Beauftragten auch die Möglichkeit, Zwischenstände zu besprechen und auftretende Fragen zu klären.
- Fragen Sie den beauftragten Mitarbeiter, ob er aus seiner Sicht noch weiteren Input zur Bearbeitung der Aufgabe benötigt, als die, die Sie ihm bereits genannt hatten. Möglicherweise haben Sie ja etwas Wichtiges übersehen?
- Bitten Sie den beauftragten Mitarbeiter zum Schluss den Auftrag mit seinen eigenen Worten nochmals zusammenzufassen. So können Sie feststellen, ob er alles richtig verstanden hat.
- Bringen Sie gegenüber dem beauftragten Mitarbeiter zum Ausdruck, dass Sie ihm zutrauen, die Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können.
- Seien Sie tolerant. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, Ziele zu erreichen. Ihr Mitarbeiter muss nicht den Weg wählen, den Sie gehen würden. Vielleicht erkennt er unterwegs, dass Ihr Weg möglicherweise einfacher gewesen wäre – oder er findet einen neuen Weg.

Tipps zum Feedback

Nach Beendigung der delegierten Aufgabe ist es für Sie und den beauftragten Mitarbeiter hilfreich, über den Delegationsprozess zu sprechen. Je nach Komplexität und Schwierigkeitsgrad kann das Feedback aus einer Frage und einer Antwort bestehen oder ein längeres Gespräch erfordern.

- Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er mit der ihm übertragenen Aufgabe zurechtgekommen ist, ob er mit dem erzielten Ergebnis zufrieden ist und was seiner Ansicht nach gut und weniger gut geklappt hat.
- Geben Sie dann sachlich und konstruktiv ihr Feedback bezüglich Ihrer Zufriedenheit mit dem Ergebnis und Ihrer Sicht zu guten und verbesserungswürdigen Schritten bei der Zielerreichung.
- Drücken Sie Kritik in konstruktiver Weise aus.
- Selbst wenn sie gänzlich unzufrieden mit der Art der Aufgabenbewältigung oder dem erzielten Ergebnis sind, bedenken Sie, dass negative Kritik demotiviert.
- Es ist hilfreich, wenn Sie den Mitarbeiter in einer solchen Situation bitten, Vorschläge zu machen, wie er – oder alternativ eine andere Person - in Zukunft eine ähnliche Aufgabe besser bewältigen kann.
- Beschreiben Sie gegebenenfalls klar Ihren Wunsch für eine zukünftig effizientere Bearbeitung einer delegierten Aufgabe.
- Nennen Sie einem noch unerfahrenen Mitarbeiter klare Ziele und geben Sie ihm Orientierungspunkte an die Hand. Er kann dann lernen, Aufgaben besser zu bewältigen. Das funktioniert natürlich nur dann, wenn er motiviert ist und Sie ihn auch einmal seinen Weg gehen lassen.