

## Wie delegiere ich richtig?

Wenn Sie Aufgaben zeitlich nicht selbst erledigen können oder möchten, diese aber auch nicht gänzlich streichen können, dann sollten Sie diese Aufgaben an Kollegen oder Kolleginnen abgeben. Solche delegierbaren Aufgaben sind vor allem Routineaufgaben, vorbereitende Aufgaben (wie Recherchen) oder auch stellvertretende Teilnahmen an Sitzungen oder Meetings. Wie Sie richtig delegieren, können Sie in diesem Handout nachlesen [1;2].



### Vorteile von richtigem Delegieren

Für Sie ergeben sich die Vorteile der zeitlichen Entlastung und einem daraus resultierenden Zeitgewinn für andere wichtige Aufgaben. Auch die Person, die die Aufgabe erhält, kann Nutzen aus der Delegation ziehen: So kann sie ihre Fachkenntnisse sowie Erfahrung einsetzen und damit persönliche Weiterentwicklung ermöglichen.



### Regeln für richtiges Delegieren

- Klären Sie die Rahmenbedingungen und Ziele bei der Delegation ab
- Vermitteln Sie den Sinn hinter der Aufgabe (Welchem Zweck dient die Bearbeitung?)
- Legen Sie die Verantwortlichkeiten klar fest, wenn Sie eine Aufgabe abgeben
- Zeigen Sie Interesse und erkundigen Sie sich ggf. nach Zwischenständen
- Bleiben Sie Ansprechpartner für die Person, die Ihre Aufgabe übernimmt
- Stellen Sie sicher, dass Sie beide dasselbe Verständnis von der Aufgabe haben



### Was Sie vermeiden sollten

- Verteilen Sie keine unzusammenhängenden Einzelaufgaben, sondern geben Sie immer vollständige Aufgaben weiter. Dies können abgeschlossene Teilaufgaben einer größeren Aufgabe sein – wichtig ist, dass die bearbeitende Person versteht, welchen Zweck die Aufgabe erfüllt.
- Gehen Sie nicht, bevor die Aufgabenstellung nicht völlig klar ist, sondern nehmen Sie sich die Zeit, alles vollständig zu erklären und für Fragen verfügbar zu sein
- Kontrollieren Sie die ausführende Person nicht zu sehr aber auch nicht zu oberflächlich, damit sie sich weder überwacht fühlt noch eventuelle Irrtümer übersehen werden, sondern zeigen Sie, dass Sie für Rückfragen ansprechbar sind und machen Sie transparent, wann Sie zum Stand der Aufgabe nachhaken werden
- Vergeben Sie die Aufgabe nicht an mehrere Personen, sondern immer nur an eine Person
- Zwängen Sie der Person nicht Ihren Arbeitsstil auf, sondern lassen Sie ihr die Freiheit, die Aufgabe nach ihrer Vorgehensweise auszuführen



## Was kann Sie davon abhalten, Aufgaben zu delegieren?

Innere Widerstände können Sie davon abhalten, eine Aufgabe (richtig) zu delegieren. Daher ist es wichtig, dass Sie sich selbst beobachten, wenn Sie über eine Delegation nachdenken. Im Folgenden finden Sie Beispiele für Ursachen von Widerständen und Fragen, die Ihnen helfen können, die Widerstände aufzulösen.

- Keine Zeit für Erklärung und Kontrolle der zu delegierenden Aufgabe
  - Ist wirklich keine Zeit dafür da? Ist Ihr aktueller Zeitplan realistisch? Sind Sie ein geduldiger Mensch oder neigen Sie zu Ungeduld?
- Da die Aufgabe nicht im Detail bekannt ist, ist unklar, was konkret delegiert werden soll
  - Gibt es Informationslücken oder haben Sie alle benötigten Informationen? Wie können Sie an die fehlenden Informationen gelangen?
- Annahme, die Aufgabe selbst besser und schneller erledigen zu können und so Zeit zu sparen
  - Warum sollte die andere Person keine gleichwertigen Leistungen erbringen? Sparen Sie tatsächlich Zeit, wenn Sie die Aufgabe selbst erledigen, statt sie zu delegieren? Wie ist die Zeitersparnis in der Zukunft? Kann die Person bspw. auch zukünftig ähnliche Aufgaben dann schneller/ einfacher übernehmen und Sie entlasten?
- Angst vor einem Konflikt mit der Führungskraft aufgrund der Delegation einer Aufgabe
  - Gibt es Vereinbarungen, welche Aufgaben abgegeben werden dürfen? Können Sie mit Ihren Vorgesetzten Rücksprache zur Delegation halten?
- Aufgabe wird selbst gern ausgeführt und daher ungern abgegeben
  - Haben Sie zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, die Aufgabe zu erledigen? Ist es eine wiederkehrende Aufgabe, die Sie an anderer Stelle wieder übernehmen können? Ist es Ihnen wichtiger, die Frist einzuhalten oder die Aufgabe selbst zu erledigen?
- Angst vor Kontrollverlust über die Arbeit
  - Geht Ihnen tatsächlich Macht oder Autorität bei der Delegation verloren? Geben Sie sämtliche Kontrolle ab, wenn Sie eine Aufgabe delegieren? Oder sehen Sie Aspekte, in welchen Sie weiterhin die Kontrolle behalten? Welchen Vorteil sehen Sie darin, einen Teil der Kontrolle bei der Delegation abzugeben?
- Angst, dass die Aufgabe nicht oder nur schlecht durch die Person erledigt wird
  - Wenn Sie die Delegation transparent gegenüber Ihren Vorgesetzten machen, trifft Sie dann bei Schwierigkeiten Schuld? Können Sie von vornherein Unterstützung bei Schwierigkeiten anbieten?
- Misstrauen in Fähigkeiten und Motivation der Person, die die Aufgabe erhalten würde
  - Wie gut kennen Sie die Person? Verfügt diese über die nötigen Fähigkeiten und Qualifikationen für die Aufgabe? Wie hat sich die Person in der Vergangenheit gezeigt? Wenn Sie die Person nicht so gut kennen: Wen können Sie nach Erfahrungen fragen?

- Unsicherheit bezüglich einer möglichen Ablehnung von delegierten Aufgaben
  - Gibt es konkrete Gründe für die Ablehnung? Gibt es vielleicht Hindernisse? Sind Sie gegenüber der Person weisungsbefugt? Wie können Sie der Person aber auch für die Aufgabe motivieren? Welchen Sinn hat die Aufgabe? Was kann die Person dadurch Lernen oder welche anderen Vorteile hat sie?

✓ **Wie richtig delegieren konkret funktioniert**

Fragen Sie sich zunächst, was Sie bisher davon abgehalten hat, die Aufgabe zu delegieren. Finden Sie sich in einem der oben genannten Gründe für Widerstände wieder? Erläutern Sie wie bereits angesprochen immer Sinn und Zweck der Aufgabe, die Sie delegieren möchten und erklären Sie die Aufgabe vollständig. Dabei hilft die Strukturierung durch fünf Punkte:

1. Bis zu welchem Zeitpunkt soll die Aufgabe erledigt werden?	„Bitte erstellen Sie bis Donnerstagfrüh...
2. Mit welchem Inhalt/auf welcher Kompetenzstufe?	...eine Statistik aller Fahrradunfälle im Großraum Braunschweig 2019...
3. In welchem Umfang?	...als einseitiges Handout...
4. Mit welchen Hilfsmitteln	...unter Rückgriff auf die vermerkten Verkehrsunfallzahlen im System...
5. Warum/für welchen Kontext?	...für die Versammlung bezüglich der Radfahrerfreundlicheren Gestaltung unserer Stadt.“

Quellen: [1] Pfarr, S. (2008). *Zeitmanagement*. AG-Seminar, August 2008.

[2] Quernheim G. (2010) *So delegieren Sie richtig*. In: *Und jetzt Sie! – Selbst- und Zeitmanagement in Gesundheitsberufen*. Top im Gesundheitsjob. Berlin: Springer.