



Delegieren von Aufgaben – Grundlagen und Techniken

Thomas Tiller (Version 0.9 – nicht korrekturgelesen)

Inhalt

Einleitung	1
Delegieren als gemeinsames Lernen.....	2
Die inhaltliche Ebene	3
Delegieren als Lernprozess auf der Inhaltsebene. Einige Tipps:.....	3
Die Prozessebene.....	5
Ein paar Tipps zum Prozess:.....	6
Die Meta-Ebene	7
Rückmeldung zum Prozess/ Review.....	7
Lernen als iterativer Prozess.....	8
Nie den Glauben an die Entwicklungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter:innen aufgeben....	8
Wirklich nur unterstützende Kommunikationskanäle nutzen.	8
Immer das „Wozu“ klar haben und vor allem benennen.....	8
Die Rollen klären.....	9
Selbstorganisation	9
Vorgehen im Prozess verankern.....	9
Liste der delegierten Arbeiten – immer sofort ändern, immer geöffnet!.....	10
Schlussbemerkung	11

Einleitung

Aufgaben an Mitarbeiter:innen delegieren ist eine der grundlegenden Arbeitsweisen von Führungskräften. Was erst einmal einfach klingt, ist bei genauem Hinsehen durchaus komplex und offenbart seine Tücken meistens erst in der Praxis.

Sie haben die Verantwortung für eine Aufgabe, wissen aber genau, dass Sie die Zeit nicht haben, diese selbst zu erledigen und haben eine Mitarbeiter:in, die diese Aufgaben erledigen kann und Ihnen das Ergebnis dann übergibt. Also delegieren Sie diese Aufgabe an besagte Mitarbeiter:in. Diese erledigt die Aufgabe (oder delegiert sie selbst weiter) und kommt dann mit dem fertigen Ergebnis zurück. In diesem Moment werden Sie feststellen, ob das Delegieren funktioniert hat und Sie das Ergebnis in der Qualität bekommen, die Sie sich vorgestellt haben oder ob es weiterer Aufmerksamkeit bedarf, um ein für Sie brauchbares Ergebnis zu bekommen. Oft kommt es dann zu so vielen Schleifen des Nachbesserns, dass der Gedanke entsteht: „Hätte ich es selbst erledigt, hätte ich weniger Zeit dafür gebraucht.“ Und oft entsteht bei ihren Mitarbeiter:innen das Gefühl: „Der kann man es nicht recht machen.“ Um diese Situationen zu vermeiden finden Sie hier ein paar grundsätzliche



Gedanken und Ansatzpunkte, was für das Delegieren von Arbeiten notwendig ist und wie Sie vorgehen können, um Frust und überflüssige Arbeit zu vermeiden.

Delegieren als gemeinsames Lernen

Sie können die Gedanken Ihrer Mitarbeiter:innen nicht lesen und die wiederum nicht die Ihren. Daher kann es extrem hilfreich sein, delegieren als gemeinsamen Lernprozess zu sehen.

- Sie lernen, welche Informationen Sie der jeweiligen Mitarbeiter:in (Achtung, jede/r ist, denkt und verarbeitet anders) mitgeben müssen, damit sie/er die Aufgabe in Ihrem Sinne gut erfüllen kann und das Ergebnis für Sie hilfreich und brauchbar ist.
- Ihre Mitarbeiter:innen lernen, welche Ansprüche und Erwartungen Sie haben.
- Alle lernen den Umgang miteinander, wenn es um das Delegieren und Erledigen von Aufgaben geht.

Dazu hilft es, zwischen drei Ebenen zu unterscheiden:

- 1) Die inhaltliche Ebene (Aufgabe, Ergebnis, Qualität) – das „Was“
- 2) Die Prozess-Ebene (Wer macht bis wann was und wozu? wie ist die Vorgehensweise? ...) – das „Wie“
- 3) Die Meta-Ebene (Wie gehen wir dabei miteinander um? Wie klären wir Erwartungen? Wie lernen wir gemeinsam? Wie gehen wir mit „Fehlern“ um? ...)

Wenn Sie als Führungskraft diese Ebenen für sich klar haben und die Verantwortung dafür übernehmen, haben Sie eine gute Chance, Missverständnissen und Frustration vorzugreifen und diese dadurch zu vermeiden.

Und wenn Sie Delegieren als einen Prozess des gegenseitigen Kennenlernens sehen, dann ist alles, was sie an Zeit in die Prozess- und in die Meta-Ebene investieren sehr gut investiert, weil Sie mittel- und langfristig ein gegenseitiges Verständnis aufbauen, und immer mehr Zeit in die inhaltliche Ebene investieren können. Außerdem treten Sie Ihren Mitarbeiter:innen gegenüber deutlich wohlwollender auf und das erspart Reibungsverluste auf der Beziehungsebene und schafft Vertrauen.

Die Grundhaltung:

- Delegieren ist nicht die Kompetenz einer Person (der Führungskraft) sondern eine gemeinsame Kompetenz von Führungskraft und Mitarbeiter:in, die sich beide gemeinsam erarbeiten müssen.
- Jede delegierte Arbeit ist anders und muss dementsprechend gewürdigt werden.
- Es gibt keine Fehler, sondern nicht verstandene oder nicht erfüllte Erwartungen. Sie als Führungskraft haben die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass Erwartungen verstanden werden und erfüllbar sind.
- Mit der Grundannahme, dass Ihre Mitarbeiter:in die Aufgabe bestmöglich erfüllen will sollte es Ihre Grundhaltung sein, Ihr alles zu ermöglichen, damit sie das auch kann.

Delegieren als gemeinsamer Lernprozess ist eine Investition in die Beziehung.



Die inhaltliche Ebene

Sie haben die Verantwortung für eine Aufgabe und wissen, welches Ergebnis Sie haben möchten. Wie vermitteln Sie das Ihrer Mitarbeiter:in? Dazu hier ein paar Fragen, die Sie vorher für sich klären und dann mit Ihrer Mitarbeiter:in im Gespräch klären und sicherstellen, dass diese die Erwartungen verstanden hat.

- *Welches Ziel soll mit dem Ergebnis erreicht werden?* Z.B.: Welche Fragen sollen beantwortet, Welche Situation beschrieben, welche Menschen überzeugt, welches Problem gelöst werden?
- *Welches Format soll das Ergebnis haben?* Zum Beispiel Fließtext, Aufzählung von Fakten, tabellarisch, in Form einer Präsentation, mit oder ohne Notizen und Ergänzungen, Eine Zusammenfassung am Anfang, elektronisch oder ausgedruckt, ...
- *Welchen Umfang soll das Ergebnis haben?* Eine oder mehrere Seiten oder Folien, eine kurze Notiz, ...
- *Für wen ist das Ergebnis bestimmt und zu welchem Zweck?* Wer wird das Ergebnis sehen und was sind deren Erwartungen? Dient das Ergebnis der reinen Information, ist es eine Entscheidungsgrundlage, muss es rechtssicher sein, wird es von anderen weiterverarbeitet oder ist es eine endgültige Version? Wie schnell muss das Ergebnis „erfassbar“ sein? ...
- *Was sind die Qualitativen Anforderungen?* Liegt der Schwerpunkt auf der Qualität der Inhalte oder sind Form und das „äußere Erscheinungsbild“ ebenso wichtig oder gar wichtiger?

Je genauer Ihre Vorstellung des Ergebnisses ist und je klarer Sie das formulieren können, desto leichter wird es Ihren Mitarbeiter:innen fallen, das entsprechende Ergebnis zu liefern.

Delegieren als Lernprozess auf der Inhaltsebene. Einige Tipps:

Am Anfang kleine Teilaufgaben und mehrere, kurze Feedback-Schleifen.

Je „kleiner“ die Aufgaben sind, die Sie delegieren, desto schneller bekommen Sie mit, ob Ihre Mitarbeiter:in in die „richtige Richtung“ arbeitet, und desto schneller sind Korrekturen möglich. So vermeiden Sie Frust und überflüssige Doppelarbeit auf beiden Seiten. Wichtiger ist in der Anfangsphase des Lernprozesses, das gleiche gemeinsame Verständnis sicherzustellen.

Fragen: Wo können Sie die Arbeit in Einzelpakete aufteilen? Können diese im ersten Schritt jeweils als kurze Zusammenfassung erarbeitet werden und vor der Ausarbeitung durchgesprochen werden? Gibt es eine Gliederung oder eine Argumentationskette, die vor der Ausarbeitung in Kurzversion erarbeitet und durchgesprochen werden kann?

Kompetenzen klären und wenn möglich aufbauen.

Es ist überraschend, welche Liste an Kompetenzen schon für einfache Aufgaben nötig ist. Oft ist die Überraschung groß, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass die entsprechende Mitarbeiter:in diese gar nicht oder nur teilweise hatte. Die wenigsten Menschen werden einen Mangel an Kompetenzen von sich aus zugeben, schon alleine, weil wir uns dessen oft selbst nicht bewusst sind. Sie als Führungskraft haben die Chance, durch gezieltes Fragen herauszufinden, was eine Mitarbeiter:in sich zutraut und wo es Defizite geben könnte. Dazu bedarf es aber einer absolut



wohlwollenden Einstellung und der Haltung: Kompetenzen müssen nicht automatisch da sein, sondern müssen eben aufgebaut werden, wenn sie nicht da sind. Dabei geht es um verschiedene Arten von Kompetenzen:

- Kognitive Kompetenzen (ist eine Mitarbeiter:in in der Lage die Situation und die Aufgabe in ihrer Komplexität zu erfassen?)
- Fachliche Kompetenzen (hat eine Mitarbeiter:in alle fachlichen Kompetenzen, die für die Erledigung der Aufgabe notwendig sind?)
- Selbstorganisation (kann eine Mitarbeiter:in sich so organisieren, dass die Aufgabe in der entsprechenden Zeit und mit den entsprechenden Vorgaben erledigt wird?)
- Empathie (kann sich die Mitarbeiter:in in mich als Führungskraft und in die Menschen, für die das Ergebnis bestimmt ist reinfühlen bzw. reindenken?)

Eine Einschätzung dazu kann am Anfang des gemeinsamen Lernprozesses nur die Mitarbeiter:in selbst abgeben.

Hilfreiche Fragen an die Mitarbeiter:in: Traue Sie sich die Arbeit zu? Wo könnte es zu Verzögerungen kommen? Woran könnte eine Fertigstellung scheitern? Wo haben Sie ein „mulmiges“ oder schlechtes Gefühl? Welche Fragen (egal wie banal sie erscheinen mögen) gibt es an dieser Stelle? ...

Achtung: Sie werden nur ehrliche und hilfreiche Antworten auf diese Fragen bekommen, wenn Sie die ehrliche Haltung haben, dass Kompetenzen fehlen dürfen. Sagen Sie das und zeigen Sie das. Auch, indem Fehler keine Dramen sind, sondern Lern-Chancen. Nur, wenn die gleiche Fehler wiederholt auftreten, ist das ein Hinweis, auf tieferliegende Themen.

Personalentwicklung als ein Mittel. Nicht alle Mitarbeiter:innen wollen sich weiterentwickeln. Aber wenn, dann sollten Sie als Führungskraft alles daransetzen, dass eine Mitarbeiter:in alle oben genannten Kompetenzen aufbauen kann, die sie für die entsprechenden Aufgaben braucht. Unterstützen Sie sie dabei so gut Sie können. Entweder persönlich oder durch entsprechende Maßnahmen wie Coaching, Fortbildung usw.

Information und Ressourcen zur Verfügung stellen.

Ein Teil der Bearbeitung delegierter Aufgaben scheitert an zu wenig Ressourcen, die eine Mitarbeiter:in hat oder an Informationen, die fehlen. Auch das ist Teil des gemeinsamen Lernprozesses.

Fragen an die Mitarbeiter:in: Welche Informationen brauchen Sie noch, um die Aufgabe erledigen zu können? Wie kommen Sie an Informationen, wenn Sie bei der Erarbeitung feststellen, dass diese fehlen? Wie viel Zeit – schätzen Sie – werden Sie für die Erledigung brauchen? Welche Unterstützung brauchen Sie von mir oder anderen und wie bekommen Sie diese? Wann und woran erkennen Sie, dass Sie mit der Aufgabe nicht rechtzeitig fertig werden? Wie gehen wir dann damit um?

Gemeinsames Verständnis sichern.

Herauszufinden, ob Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter:in das gleiche Verständnis für die Aufgabe und das Ergebnis haben ist der schwierigste Teil beim Delegieren. Und auch hier hilft es, Delegieren als gemeinsamen Lernprozess zu sehen. Sagen Sie Ihren Mitarbeiter:innen dass Delegieren für Sie ein gemeinsamer Lern- und Arbeitsprozess mit verschiedenen Rollen ist. Wenn Sie die Aufgabe – so



gut sie können – erklärt haben, bitten Sie Ihre Mitarbeiter:in um eine Zusammenfassung der Aufgabe in ihren eigenen Worten, vom erwünschten Ergebnis und von Ihren Erwartungen daran. Erklären Sie, dass Sie das tun, um Mehrarbeit zu vermeiden und ein gemeinsames Lernen zu ermöglichen, und nicht (!), um Ihre Mitarbeiter:in zu testen, aus mangelndem Vertrauen oder eine Schulatmosphäre zu schaffen.

Das größte Risiko für sinnlose Doppel- und Mehrarbeit und für Frust auf beiden Seiten ist die Annahme, man hätte sich verstanden, ohne diese Annahme überprüft zu haben. Es liegt in Ihrem Verantwortungsbereich als Führungskraft, das zu vermeiden. Und wenn es Ihnen unangenehm ist, das gemeinsame Verständnis zu sichern, weil Sie das Gefühl haben, mit zu vielen Nachfragen oder auch Korrekturen der Ergebnisse Ihrem Gegenüber das Bild zu vermitteln, dass Sie ihm/ihr nicht trauen oder Sie ihn/sie für unfähig halten, dann erinnern Sie sich daran: Es geht darum, einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten! Sagen Sie das auch dazu. Sie tun all das, damit alle effektiver, effizienter und freudvoller arbeiten können und um Frust zu vermeiden.

Je öfter Sie in dieser Art und mit dieser Haltung Aufgaben an eine Mitarbeiter:in delegieren, desto besser werden Sie sich gegenseitig kennenlernen und verstehen und desto weniger genau und kleinteilig wird der Vorgang des Delegierens von statten gehen.

Denken Sie immer daran: Niemand kann Gedanken lesen und es ist die falsche Annahme „der andere versteht schon was ich will“, die zu Misserfolg, Frust und Mehrarbeit führt.

Die Prozessebene

Neben der inhaltlichen Klärung ist Delegieren immer auch ein Prozess zwischen zwei oder mehreren Beteiligten. Dieser Prozess muss vorher geklärt werden, damit alle Beteiligten wissen, wie es Ablaufen wird.

Legen Sie daher vorher Folgendes fest und besprechen und vereinbaren das. Wenn irgendwie möglich in einer schriftliche Form, damit alle Beteiligten eine zuverlässige Grundlage haben.

- **Vorgehen:** Wer meldet sich wann bei wem im Laufe des Prozesses. Welche Zwischenergebnisse gibt es und mit welchem Ziel werden diese jeweils besprochen? An welchen Stellen kann es zu einer neuen Entscheidung oder zu einer Prozessänderung kommen. In welcher Form meldet sich wer bei wem?
- **Zeitplan:** Stellen Sie einen möglichst genauen Zeitplan anhand des oben vereinbarten Prozesses auf. Schon hier werden Sie merken, wo der Zeitplan zu knapp berechnet ist und woran er scheitern könnte. Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Ihre Mitarbeiter:innen Bedenken äußern können und nehmen Sie diese ernst. Es lohnt sich, weil es sehr wahrscheinlich ist, dass es genau dort zu Verzögerungen kommt, egal, ob diese benannt wurden oder nicht. Und vorher einen Weg zu finden, damit umzugehen, ist immer die bessere Alternative.

Achtung: Es kann auch sein, dass Sie an dieser Stelle noch einmal auf Punkte stoßen, die Sie auf der Inhaltsebene klären müssen, weil erst hier offenkundig



und sichtbar wird, dass es eben doch an manchen Stellen ein unterschiedliches Verständnis der Aufgabe bzw. des Ergebnisses gibt. Das ist vollkommen in Ordnung, solange Sie als Führungskraft klar haben (und es auch transparent machen), dass Sie gerade die Ebene wechseln. Und machen Sie es auch transparent, wenn Sie wieder auf die Prozessebene zurückkommen.

- **Korrektur- und Lernschleifen:** Besprechen Sie, wann und wozu Sie Zwischenergebnisse besprechen. Das hilft beiden Seiten. Das Argument dabei ist immer das gleiche: Es geht nicht darum, Ihre Mitarbeiter:innen zu kontrollieren, sondern einzig und alleine darum, gemeinsam zu lernen und am Ende ohne überflüssige Arbeit ein brauchbares und hilfreiches Ergebnis zu haben. Niemand hat Lust, Arbeit „für die Tonne“ zu machen. Und genau das vermeiden Sie durch Korrektur- und Lernschleifen. Sagen Sie das dazu!

Achtung: Oft besteht die Gefahr, aus Zeitdruck auf diese Schleifen zu verzichten. Praktisch jede Studie zu diesem Thema kommt zum gleichen Ergebnis: Der Verzicht darauf führt am Ende zu deutlich mehr Aufwand und deutlich mehr Verzögerungen als dies der Fall durch die Korrektur- und Lernschleifen ist. Immer nach dem Motto: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam!

- **Teilpakete und Zwischenergebnisse:** Wie schon im Abschnitt „inhaltliche Ebene“ beschrieben, ist ein dynamischer Prozess, der sich möglichst nah an einer „idealen“ Erarbeitung bewegt vor allem dann möglich, wenn Sie sich häufig (aber bitte effizient!) abstimmen. Dazu ist ein Mittel, die Aufgabe in Teilaufgaben zu unterteilen und die entsprechenden Zwischenergebnisse als Grundlage des Feedback-Prozesses zu nehmen. Das ist allemal besser, als am Ende ein Ergebnis zu bekommen, mit dem Sie nichts anfangen können. Das ist auch – immer wieder – das Argument, entsprechend zu arbeiten.

Ein paar Tipps zum Prozess:

- *Übung macht den Meister:* Halten Sie sich an den Delegations-Prozess so gut Sie können und lassen Sie ihn nicht aus Zeitmangel „schleifen“. Das rächt sich in der Regel.
- *Halten Sie alle Vereinbarungen schriftlich fest:* Das darf schon während des entsprechenden Treffens passieren, indem Sie ein E-Mail offen haben und die wichtigsten Vereinbarungen mitschreiben, während Sie diese besprechen.
- *Nehmen Sie bedenken Ihrer Mitarbeiter:innen ernst und finden Sie entsprechende Lösungen:* Egal ob das die Kompetenzen, die Ressourcen, den Zeitplan oder das Vorgehen betrifft. Nur so bekommen Sie Ihre Mitarbeiter:innen in die Eigenverantwortung bezüglich der zu erledigenden Aufgabe. Alles, was Sie ohne deren Einbindung beschließen, bietet die Möglichkeit, Verantwortung abzugeben („da habe ich ja keine Mitspracherecht gehabt, das tue ich unter Zwang und es ist nicht meine Verantwortung, wenn es nicht funktioniert.“). Seien Sie von Anfang an klar, was verhandelbar ist und was nicht.
- *Kein Micro-Management!* Sie als Führungskraft sagen, was Sie in welcher Form und Qualität wann haben möchten und bestimmen den Abstimmungs-Prozess. Sie stellen ein gemeinsames Verständnis all dessen sicher. Was Sie loslassen müssen – wenn Sie diese denn haben – ist die Idee, wie Sie selbst die Aufgabe erledigen würden. Diese Vorstellung bringt die heimliche Erwartung mit sich, dass Ihre Mitarbeiter:innen es auf die gleiche Weise



machen würde. Und das führt dazu, dass Sie unzufrieden sind, wenn das nicht passiert. Aber genau das ist beim Delegieren nicht mehr Ihre Verantwortung. Genau deswegen delegieren Sie ja. Sie wollen Arbeit loswerden und nur die Ergebnisse haben. Das „Wie“ der Bearbeitung haben Sie aus der Hand gegeben. Die Gefahr, wenn Sie das nicht tun: Micro-Management. Kurz gesagt: Sie wollen jeden einzelnen Schritt unter Ihrer Kontrolle haben. Die Erfahrung: Das ist mehr Aufwand, als die Aufgabe selbst zu erledigen. Nur: Sie sind Führungskraft und Sie haben nicht die Zeit, die Aufgaben selbst zu erledigen. Das loszulassen könnte Teil Ihres Lernprozesses sein. Geben Sie sich eine Chance.

Die Meta-Ebene

Sie haben also eine Aufgabe – so gut Sie können – delegiert. Form und Inhalt sind klar. Der Prozess und die einzelnen Schritte sind klar. Von all dem besteht ein gemeinsames Verständnis. Auch dafür haben Sie – so gut Sie können – gesorgt. Um nun Lernen auf beiden Seiten zu ermöglichen, gibt es noch eine dritte Ebene, die mindestens genauso wichtig ist wie die anderen beiden. Vor allem, wenn Sie auf Dauer weniger Arbeit haben wollen und Vertrauen schaffen wollen. Die so genannte Meta-Ebene. Es geht dabei um alles, was Sie tun können, um ein gemeinsames Wachstum zu ermöglichen. Hier einige Aspekte und Tipps:

Rückmeldung zum Prozess/ Review.

Gemeinsames Lernen ist nur möglich durch Reflexion und Austausch. Das bedeutet, auf die „Meta-Ebene“ zu gehen, also, sich darüber auszutauschen, wie es auf den anderen beiden Ebenen funktioniert hat. Was zum Beispiel gut gelaufen ist und wo es beim nächsten Mal Nachbesserungsbedarf gibt. Und zwar nicht (!) bei den Inhalten selbst (vor allem nicht, wenn die Aufgabe erledigt ist), sondern vor allem beim Umgang miteinander und beim eingeschlagenen Prozess. Dies kann in Form von Reviews passieren, einer Methode, die aus dem agilen Vorgehen stammt. Die Idee: Sehr strukturiert nur über das wirklich Wichtige zu reden. Sie nehmen sich also wirklich nur eine begrenzte und kurze Zeit (am Anfang des gemeinsamen Lernprozesses ca. 15 Minuten, je länger sie gemeinsam arbeiten desto kürzer) und beantworten sich gegenseitig folgende Fragen:

- Was hat gut funktioniert in der Zusammenarbeit und im Umgang miteinander?
- Was war hilfreich am Prozess und in dem, was der/die andere getan hat?
- Was hätte mir geholfen im Prozess?
- Was würde ich gerne das nächste Mal anders machen und warum?

Dabei sagt jede/jeder ihres/seines und die/der andere hört zu und stellt – wenn überhaupt – Verständnisfragen. Keine Diskussion, keine Rechtfertigungen. Am Ende (die letzten 5 Minuten) vereinbaren Sie die ein oder zwei wichtigsten Veränderungen für die nächste Situation, in der Sie als Führungskraft eine Aufgabe delegieren. Das halten Sie natürlich wieder (kurz!) schriftlich fest.

Machen Sie diese Reviews zu einer Routine. Auf jeden Fall jedes Mal, wenn eine delegierte Aufgabe erledigt ist. Auch (und gerade), wenn es anscheinend keinen Gesprächsbedarf gibt. (Und bei Widerstand Ihrer Mitarbeiterin tun Sie das was Sie immer tun: Sie begründen den Schritt.) Sorgen Sie außerdem dafür, dass dieser Rahmen auch besteht, wenn während des Arbeitsprozesses Klärungsbedarf ist.



Aber: am Ende des Prozesses maximal 15 Minuten, während des Prozesses max. 10 Minuten. Die Kürze und die klare Struktur helfen, sich nicht zu verzetteln.

Lernen als iterativer Prozess.

Seien Sie sich bewusst, dass jede neue, zu delegierende Aufgabe eine weitere Lernschleife ist. Nutzen Sie diese, um immer effizienter und effektiver zu werden in dieser Art der Zusammenarbeit. Denn Delegieren ist nichts anderes als eine bestimmte Art von Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Rollen.

Nie den Glauben an die Entwicklungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter:innen aufgeben.

Das Ziel ist natürlich, dass beide Seiten lernen und dass Ihre Mitarbeiter:innen die Verantwortung für die Inhalte, den Prozess und auch für das Miteinander immer mehr mitübernehmen. Eine Garantie dafür gibt es nicht. Wenn das nicht passiert, haben Sie zumindest klare Strukturen etabliert um Frust und sinnlose Arbeit zu vermeiden. Und dennoch: geben Sie Ihren Mitarbeiter:innen immer wieder von neuem die Chance, sich weiterzuentwickeln. Lieber einmal öfter enttäuscht, als die eine Chance verpasst zu haben, weil man selbst nicht daran geglaubt hat.

Wirklich nur unterstützende Kommunikationskanäle nutzen.

Zwei der wichtigsten Faktoren, um eine zuverlässige und vertrauensvolle Basis in der Zusammenarbeit zu entwickeln sind Transparenz und Zuverlässigkeit. In den meisten Fällen scheitert dies an der falschen Art der genutzten Kommunikationskanäle und nicht festgehaltenen Vereinbarungen. Das bedeutet, dass Sie alles dafür tun werden, im Dialog zu klären, was es zu klären gibt. Weil Gesprochenes aber eben keine Referenz ist, die man wieder hervorholen kann, wenn Unklarheiten oder Uneinigkeit auftaucht ist es umso wichtiger, Vereinbarungen und Zusammenfassungen von Gesprochenem zu verschriftlichen und miteinander zu teilen. Das muss keine endlos langen Protokolle bedeuten, die zusätzlich Arbeit machen und die eh keiner mehr liest. Üben Sie sich zum Beispiel darin, schon im Gespräch Gesagtes und Vereinbarungen in Form kurzer Statements in einer Mail zusammenzufassen und diese Mail direkt am Ende des Gesprächs an alle Beteiligten zu schicken. Das Notierte können Sie am Ende eines Gesprächs als Zusammenfassung nutzen und gleich feststellen, ob schon ein gemeinsames Verständnis vom Besprochenen besteht.

Nichts ist mehr Zeitverschwendung, als sich Notizen zu machen und diese dann im Nachgang in ein anderes Medium zu übertragen. Wenn Sie ein Tablet haben, schreiben Sie gerne mit einem entsprechenden Stift und schicken die Notizen im Anschluss in dieser Form herum. Bitte kein Perfektionsanspruch an die Form. Es geht um eine Referenz, die Zuverlässigkeit und Transparenz schafft. Oder legen Sie die Gesprächsnotizen in einem gemeinsamen Speicher ab. Aber dann bitte in einer Struktur, die einen leichten Zugriff ermöglicht. Alles was Sie auch nur zwei Mal anfassen müssen, damit es zu Ihrer Gesprächspartner:in gelangt, ist vergeudete Energie und Zeit. Suchen Sie sich das für Sie geeignete Medium und nutzen Sie es. Machen Sie es zu einer Gewohnheit. Sie werden es sich selbst danken.

Immer das „Wozu“ klar haben und vor allem benennen.

Nennen Sie das „Wozu“ – immer: Für alles, was Sie delegieren, gibt es einen Grund: weswegen es erledigt werden muss, weswegen es auf genau diese Art erledigt werden muss, weswegen genau diese Form und dieser Umfang gefragt sind,



weswegen es genau von dieser Mitarbeiter:in erledigt werden muss, usw. Nennen Sie die entsprechenden Gründe. Unbedingt und egal was ist. Stellen Sie auch hier – so gut es geht – sicher, dass Ihre Mitarbeiter:in das versteht. Das ist die Grundlage für die Arbeit Ihrer Mitarbeiter:innen. Es wird Mitarbeiter:innen geben, die das nicht interessiert, oder die es nicht verstehen. Tun Sie dennoch Ihren Teil, die Möglichkeit dazu zu geben. Es geht nicht darum, keine Ansagen machen zu können bzw. keine Anweisungen geben zu dürfen. Sie brauchen nicht für alles das Einverständnis Ihrer Mitarbeiter:innen, Sie sind die Führungskraft. Aber geben Sie – egal was ist – Ihren Mitarbeiter:innen, die Chance zu verstehen, wozu und weswegen Sie etwas tun. Und wenn Sie selbst als Führungskraft keine Gründe finden, die Sie nennen können: weswegen es dann überhaupt tun?

Die Rollen klären.

„Und dann ist da immer mal wieder dieses unangenehme Gefühl, die Arbeit auf andere abzuwälzen.“ Ein Satz der immer wieder geäußert wird, wenn es um das Delegieren von Arbeiten und Aufgaben geht. Verständlich. Sie wollen ja, dass Ihre Mitarbeiter:innen vor allem sinnstiftende und schöne Aufgaben bekommen und das ist nicht immer möglich. Aber: Was ist die Alternative? Die Aufgabe selbst erledigen? Mit der Folge, dass sie weniger Ressourcen übrig haben für die Aufgaben, die in Ihrer Rolle als Führungskraft eigentlich gefordert sind? Sicher nicht. Was helfen kann, ist, sich klar zu machen, dass Sie eine Rolle übernommen haben und dass damit eine bestimmte Art der Arbeit verbunden ist. Eben auch: Aufgaben und Arbeiten delegieren. Und schon tun sie das nichtmehr aus persönlichen Gründen, sondern, weil nur so ein organisiertes Arbeiten möglich ist. Klären sie für sich und vor allem mit Ihren Mitarbeiter:innen immer wieder die Rolle und deren Aufgaben und Konsequenzen. Und tun Sie alles in Ihrer Macht Stehende, dass das Delegieren selbst so gut wie möglich funktioniert. Für alle Beteiligten. Alles bisher Geschriebene kann Ihnen dabei helfen.

Selbstorganisation

Bleibt noch die Frage, wer nun eigentlich dafür verantwortlich ist, dass delegierte Aufgaben fristgerecht erledigt werden und die Ergebnisse bei Ihnen eintreffen. Die Erwartung ist natürlich, dass das jede verantwortungsvolle und „gute“ Mitarbeiter:in eh tut. Die Realität ist anders. Durch die Diskrepanz zwischen Hoffnung und erlebter Realität entsteht die häufig geäußerte Lernerfahrung, lieber nicht zu delegieren, weil durch das Hinterherlaufen nur noch mehr Arbeit entsteht. Mag sein. Aber auch das kann man sich organisieren. Und auch hier geht es um eine gemeinsame Lernerfahrung. Hier ein wichtiger Tipp und eine Technik dazu.

Vorgehen im Prozess verankern.

Beim Festlegen und Vereinbaren des Arbeitsprozesses vom ersten Gespräch über eine zu delegierende Aufgabe bis zum Erhalten des fertigen Ergebnisses ist die Frage entscheidend, wer wann wem was übergibt und wer wen wann an was erinnert oder nachfragt! Dies zu besprechen und festzuhalten ist der Zweck und Nutzen des Prozesses.

Und dann kommt die Wirklichkeit ins Spiel. In den seltensten Fällen (aber – wie gesagt: geben Sie die Hoffnung nie auf!) wird es genauso laufen, wie es im Prozess



vereinbart ist. (Und nur zur Erinnerung: Diesen Prozess erstellen Sie nicht jedes Mal neu. Sie passen ihn nur an. An die Entwicklung in der Zusammenarbeit, an die Art der Aufgabe, ...). Wenn Sie jedes Mal enttäuscht sind, wenn eine/r der beteiligten den Prozess nicht einhält, wird Ihre Mitarbeiter:in das spüren.

Was hilft? Offen ansprechen und offen damit umgehen. Eventuell in einem Zwischen-Review (siehe oben). Was hilft nicht? Sich selbst nicht an den Prozess halten und das entsprechende Vorgehen so zu einer unausgesprochenen Regel und damit zum Teil eines Schattenprozesses zu machen.

Wenn Sie zum Beispiel einen Termin vereinbart haben, zu dem ihre Mitarbeiter:in Ihnen etwas liefern soll und zu diesem Termin kommt nichts, gibt es zwei Möglichkeiten damit umzugehen. Möglichkeit 1: Sie reagieren nicht. Damit haben Sie eine unausgesprochene Regel etabliert, nämlich, dass es keine Konsequenzen hat, wenn man sich nicht an den vereinbarten Prozess und den vereinbarten Zeitplan hält. Möglichkeit 2: Sie fragen nach, weisen auf die Vereinbarung hin und nutzen gleichzeitig die Meta-Ebene um sich zu erkundigen, an was es liegt und ob Ihrer Mitarbeiter:in etwas fehlt, um das (Zwischen)Ergebnis fristgerecht zu liefern. Die Vereinbarungen sind zwar vielleicht nicht eingehalten worden, aber Sie haben die Regel gesetzt, dass der Zeitplan und der Prozess gilt und Sie haben gleichzeitig die Chance gegeben, gemeinsam zu lernen.

Liste der delegierten Arbeiten – immer sofort ändern, immer geöffnet!

Aus der Methode „Getting Things Done“ (auch GTD genannt) ist die „Warten-Auf“-Liste bekannt. Tatsächlich muss man nicht GTD nicht in seiner Gesamtheit als Methode des Selbstmanagement umsetzen, aber die Liste aller im Moment offenen, delegierten Aufgaben ist das wichtigste Mittel der Selbstorganisation. In dieser Liste stehen verschiedene Dinge:

- Die delegierte Aufgabe mit kurzer(!) Beschreibung und den Vereinbarungen zu Format, Qualität, Zeitplan und Prozessschritten.
- An wen die Aufgabe delegiert ist.
- Wann die nächste Aktion fällig ist.
- Wer für die nächste Aktion verantwortlich ist.
- Das End-Datum der Aufgabe.
- Der bisherige Verlauf (erledigte Aktionen) mit Stichpunkten.

Diese Liste ist immer sichtbar (also auch immer auf dem Desktop und geöffnet, wenn Sie diese elektronisch führen – was die hilfreichste Methode ist, weil es mit anderen Kommunikationsmedien in der Regel auf diese Art keinen Medienbruch gibt.) Bei jeder Aktion, die den Prozess des Delegierens betrifft (zum Beispiel ein Review mit einer neuen Vereinbarung oder das Liefern oder die Besprechung eines Zwischenergebnisses) rutscht die entsprechende Information als Notiz in den Verlauf und die nächste anstehende Aktion mit Verantwortlicher Person kommt in die entsprechenden Spalten. Dieses Update der Liste folgt sofort nach oder noch während der entsprechenden Aktion. Machen Sie es sich zur Gewohnheit. Die Liste ist mehr als eine klassische To-Do-Liste, weil es nicht nur um Verantwortung geht, sondern eben auch um den tatsächlichen Verlauf eines kompletten Arbeitsprozesses einer delegierten Aufgabe. Also von der Delegation selbst über Lern- und Review-Runden, die Lieferung von Zwischenergebnissen bis zum Abschluss durch die Lieferung des fertigen Ergebnisses. Ist eine delegierte Aufgabe vollständig erledigt dient der entsprechende Eintrag als Grundlage für das kurze Abschluss-Review.



Die Liste dient auch als Orientierung, welche Aktionen an einem Tag anstehen.

Wichtig: erledigte Aufgaben werden gelöscht. Die Liste enthält nur die aktuell delegierten Aufgaben. Sonst wird sie sehr schnell sehr voll und Sie schleppen unnötigen Ballast mit sich herum.

Schlussbemerkung

Mit allem, was in diesem kurzen Artikel beschrieben steht sollten Sie in der Arbeitsbeziehung mit Ihren Mitarbeiter:innen einen guten Weg finden, dass jede in das Delegieren von Aufgaben investierte Zeit auch eine Investition in das Vertrauen und das miteinander Lernen ist. Bei längerer Zusammenarbeit nimmt der Aufwand immer weiter ab, weil Sie sich gegenseitig in Ihrer Arbeitsweise kennen lernen. Zu Beginn ist es immer ein bisschen mehr Aufwand, aber schon nach wenigen delegierten Aufgaben und einem sauberen Prozess werden Sie feststellen, dass Sie als Führungskraft immer mehr Ressourcen frei haben.

Bleiben Sie dabei wohlwollend. Nehmen Sie jeden „Rückschlag“ tatsächlich als eine weitere Möglichkeit, gemeinsam zu lernen und meinen Sie es auch so.

Viel Erfolg.