

Erfolgreich delegieren: Checkliste

- **Idealbesetzung finden.**

Das Ziel darf nicht sein, Arbeit einfach wegzuschaffen und damit zu vermeiden, sondern Sie dem zu geben, der das beste Ergebnis liefert. Gewiss, hier kommt es oft zu Zielkonflikten, weil die echten Leistungsträger im Unternehmen ohnehin mit Arbeit überreichlich eingedeckt sind. In dem Fall gilt es abzuwägen zwischen dem vorhandenen Zeitbudget, den Ansprüchen und der möglichen Zweitbesetzung.

- **Aufgabe formulieren.**

Nehmen Sie sich die Zeit, den Kollegen, den Sie mit einer Aufgabe betrauen möchten, ausführlich zu *briefen*. Mal eben schnell eine Aufgabe per E-Mail rüberschießen oder einen Post-It auf dem Schreibtisch des Kollegen kleben – das ist keine Art zu delegieren. Das führt am Ende nur dazu, dass der Kollege entweder verärgert ist, weil er sich nicht wertgeschätzt genug fühlt. Oder aber er ist frustriert, weil er nicht genau weiß, wie und was er jetzt genau zu tun hat und was Sie eigentlich von ihm wollen. Entsprechend wird auch das Ergebnis aussehen.

- **Ziele erläutern.**

Geben Sie eine Aufgabe ab, sollten Sie auch daran denken, der Person das Ziel dahinter zu erklären. Wird eine Teilaufgabe oder eine vorbereitende Tätigkeit abgegeben, fehlt der betrauten Person oft der Hintergrund. Das kann zu suboptimalen Ergebnissen führen – und zu sinkender Motivation, wenn man sich nur wie ein Rädchen im Getriebe fühlt. Deswegen: Zeigen Sie unbedingt immer auch das Ziel hinter der Aufgabe und deren Bedeutung für das Gesamtprojekt.

- **Transparenz schaffen.**

Haben Sie jemandem Verantwortung oder Kompetenzen übertragen, sollten das alle anderen wissen. Nur so wird der Kollege erst handlungs- und durchsetzungsfähig. Überdies dokumentieren Sie ihm und anderen so, welches Vertrauen Sie in den Kollegen und dessen Fähigkeiten stecken.

- **Voraussetzungen schaffen.**

Machen Sie es dem oder den Kollegen möglich, die Aufgabe auch wirklich zu erledigen. Versorgen Sie diese mit allen Informationen, die dafür erforderlich sind. Zum Beispiel: Wo finde ich alle Unterlagen zum Projekt? Wie ist der aktuelle Stand? Zugleich sollten die Kollegen sich alle notwendigen Ressourcen beschaffen können – Zugänge zu bestimmten Programmen, Materialien und so weiter.

Erfolgreich delegieren: Checkliste

- **Timing optimieren.**

Es ist ein schönes Klischee, dessen sich Werbespots gerne bedienen: Kurz vor Feierabend kommt der Chef an den Schreibtisch und haut dem Mitarbeiter noch einen Stapel Akten auf den Tisch. Die sollen noch eben abgearbeitet werden – natürlich bis gestern. In jedem Klischee steckt aber oft ein wahrer Kern: Etwas auf den letzten Drücker zu delegieren, erzeugt nur Frust. Besser Sie machen das gleich morgens, sodass den Kollegen genug Zeit bleibt, sich neu zu organisieren.

- **Rückfragen beantworten.**

Geben Sie Ihrem Kollegen die Sicherheit, dass dieser sich jederzeit mit Fragen an Sie wenden kann. Damit zeigen Sie, dass es Ihnen nicht darum geht, Arbeit abzuschieben, sondern dass Sie immer noch in die Aufgabe involviert sind.

- **Limits setzen.**

Nicht jeder Mitarbeiter und Kollege ist gleich motiviert, wenn er oder sie eine neue Aufgabe bekommt. Deadlines gibt es dafür aber in der Regel trotzdem. Damit Sie selbst diese einhalten, sollten Sie unbedingt auch klare Zeitvorgaben kommunizieren: Was darf wie lange brauchen? Oft ist es sinnvoll, hier noch einen Puffer einzuplanen, den Sie freilich nicht kommunizieren.

- **Freiheiten lassen.**

Letztlich übertragen Sie immer nur ein Ziel, ein Ergebnis. Hinsichtlich des Lösungsweges sollten Sie offen bleiben. Jeder Mensch arbeitet anders. Und wenn sie jeden einzelnen Schritt vorgeben, ist es auch kein Delegieren mehr, sondern eine Vorschrift im Wortsinn.

- **Feedback geben.**

Wurde die Aufgabe abgeschlossen, vergessen Sie nicht, dem Kollegen ein Feedback zum Ergebnis zu geben. So sorgen Sie dafür, dass auch der Kollege davon profitiert, seine Arbeit künftig verbessern und seine Fähigkeiten ausbauen kann. Mit einem Dankeschön zeigen Sie zudem, dass Sie den Einsatz des Kollegen zu schätzen wissen und honorieren seine Arbeit. Gesten wie diese schaffen ein angenehmes Arbeitsklima und führen dazu, dass die Kollegen auch künftig gerne mit Ihnen zusammenarbeiten werden.

Erfolgreich delegieren: Checkliste

Als **Faustregel für erfolgreiches Delegieren** können Sie sich auch an der sogenannten SMART-Methode orientieren. Dabei handelt es sich um Akronym, die Buchstaben stehen für:

- **Spezifisch** (also so konkret wie möglich)
- **Messbar** (qualitativ und quantitativ)
- **Attraktiv** (lohnend oder herausfordernd für den Mitarbeiter)
- **Realistisch** (machbar – innerhalb der Zeit und mit den Mitteln)
- **Terminiert** (also zeitlich begrenzt)

Merke: Keiner kann (ein guter) Chef sein, der nicht auch **delegieren kann**. Und es ist besser, wenn man eben *nicht* alles selber macht.