

## DELEGIEREN

# Perfekt im Team

Richtiges Delegieren ist eine Voraussetzung für reibungslose Zusammenarbeit. Mit ein paar einfachen Regeln machen Sie sich und Ihren Vorgesetzten die Sache leichter.

➔ Wenn Ihr Chef etwas an Sie delegiert, passiert das nicht selten zwischen Tür und Angel: „Ach Frau ..., könnten Sie das Programm für den Kongress nächste Woche schnell mal an den kleinen Verteiler, na Sie wissen schon, mailen. Und ich brauche unbedingt noch den Vortrag von diesem Professor aus dem Ruhrgebiet, den will ich mir vorher noch mal anschauen ...“ Bevor Sie nach den fehlenden Informationen fragen können, ist der Vorgesetzte schon wieder im nächsten Meeting oder unterwegs und für Rückfragen nur schwer erreichbar. Haben Sie „nur“ einen Chef oder eine Chefin, mag das ja noch angehen. Wenn Sie aber für mehrere Vorgesetzte arbeiten, dann wird die Sache schwierig – und Sie müssen System reinbringen in die Aufgabenverteilung von oben. Dann kann es sinnvoll sein, ein Papier zu erarbeiten, das genau beschreibt, wie Aufgaben an Sie – und ggf. an Ihre Kolleginnen und Kollegen – delegiert werden sollten. Denn häufig sind sich die Chefinnen und Chefs gar nicht bewusst, wie unklar oder unvollständig das ist, was sie von anderen wollen.

### Aufgaben präzise formulieren

Die wichtigsten Regeln für klares Delegieren beginnen mit einer Auflistung der W-Fragen:

- Wer soll die Aufgabe erledigen?
- Was genau soll sie/er tun?
- Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?
- Welche zusätzlichen Informationen benötigt der Auftragnehmer; gibt es wichtige Rahmenbedingungen?
- Wer kann unterstützen?
- Wozu wird die Aufgabe erledigt?  
(Warum ist diese Aufgabe wichtig?)
- Wie soll die Aufgabe aufbereitet werden?  
(In welcher Form und/oder mit welchen Medien?)

Aufgaben, Teilaufgaben und Rahmenbedingungen sollten klar und eindeutig formuliert sein. Auch das gewünschte Ergebnis sollte präzise kommuniziert werden.

Wichtig sind Informationen darüber, wer einzubeziehen ist, welche Hilfsmittel und Unterlagen notwendig und welche Termine und Ecktermine zu beachten sind. Kompetenzen und

Verantwortungsbereiche sollten genau abgesteckt werden. Erfragen Sie auch, welche Mittel zur Verfügung stehen und welche Priorität die Aufgabe im Gesamtzusammenhang hat. Besonders wichtig ist die Angabe eines genauen Zeitpunkts, bis wann die Aufgabe erledigt sein soll. Angaben wie „eilt“ oder „dringend“ sind keine Kriterien. Für den Einen heißt „eilt“ sofort, für den Anderen heute noch, für einen Dritten vielleicht „morgen früh als Erstes“. Und so sieht eine optimale Aufgabenstellung aus:

Frau Meier, bitte erstellen Sie eine Auflistung in Form einer Excel-Tabelle mit den Flugreisekosten aller Lufthansa-Flüge für die Strecke Frankfurt–Singapore und zurück aus dem Jahre 2007 für die Kostenstelle 8405.

Ich brauche die Liste bis Mittwochabend als Datei, denn ich möchte sie am Donnerstagnachmittag im Geschäftsleitungsmeeting vorstellen. In diesem Kreis gibt es dazu noch offene Fragen.

Sie können Herrn Spengler aus dem Controlling als Unterstützung in Anspruch nehmen. Er kann Ihnen das entsprechende Zahlenmaterial dazu liefern.

Am Donnerstagmorgen bekommen Sie Feedback, ob ich noch zusätzliche Infos brauche.

Damit sind alle wichtigen W-Fragen beantwortet und Sie wissen genau, wie Ihr Vorgesetzter sich das Arbeitsergebnis wünscht.

### Wenn Sie selbst delegieren ...

Müssen Sie selbst einmal Aufgaben vergeben, sollten Sie natürlich ebenfalls die „W-Fragen“ beachten, damit Ihnen die Mitarbeiter präzise zuarbeiten können. Wer Ihre Aufgaben erledigen soll, muss vor allem wissen, worauf die Erledigung der jeweiligen Aufgabe abzielt. Entscheidend ist, dass die Zielsetzung für alle Beteiligten klar ist. Nur so erreicht man, dass Mitarbeiter mitdenken und die Chance haben, selbstständig zu handeln und Entscheidungen zu fällen. Notwendig sind ausreichende Infos über die Aufgabe und alles, was für ihre Erle-



Bild: iStockphoto

digung wichtig ist. Weiterhin sollten Sie klare Anweisungen in Bezug auf das geben, was Sie erwarten. Geben Sie jedoch genug Handlungsspielraum, um eine Aufgabe nach eigenem Gutdünken erfüllen zu können.

Kommunizieren Sie, welche weiteren Schritte von der Erledigung der delegierten Aufgabe abhängen und welche Konsequenzen es hätte, wenn die Aufgabe nicht optimal erledigt wird. Wer den Sinn bzw. Wert der Tätigkeit im Zusammenhang Ihrer Ziele sehen kann, wird motivierter sein. Formulieren Sie stets konkrete Teilziele und fragen Sie immer wieder nach, ob Probleme auftauchen und ob jemand Unterstützung braucht. Seien Sie dabei interessiert und hilfsbereit.

Liefern Mitarbeiter pünktlich und erarbeiten qualitativ hochwertige Ergebnisse, sollten Sie positives Feedback geben und sich für die professionelle Unterstützung bedanken.

### Größere Aufgaben schriftlich fixieren

Vereinbaren Sie Teilschritte und Termine von den Mitarbeitern, bei größeren Projekten sind gegebenenfalls Zwischenberichte sinnvoll. Informieren Sie die Mitarbeiter bei umfangreicheren Aufgaben schriftlich über delegierte Aufgaben, am besten per E-Mail. So haben Sie durch die Lesebestätigung des Empfängers die Kontrolle, ob und wann er die Anweisung gelesen hat. Legen Sie beispielsweise im Outlook oder im Lotus Notes eine Aufgabenliste an. Oder erstellen Sie eine Excel-Tabelle, zum Beispiel in dieser Form:

	A	B	C	D	E	F
1	Te de	(bis wann?)	wer?	Status	Kontrolle am	erledigt
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

Stellen Sie sicher, dass bei komplexen Aufgaben alle Mitarbeiter Einblick in den Stand der Aufgabenliste haben. Legen Sie dazu beispielsweise eine Liste auf einem gemeinsamen Laufwerk ab, damit alle stets über den aktuellen Stand der zu erledigenden Aufgaben informiert sind.

### Ziele klar kommunizieren

Wenn Sie mit der Aufgabe nicht eindeutig das Ziel kommunizieren, keine exakten Abgabetermine nennen oder entscheidende Informationen nicht liefern, kann es passieren, dass der Mitarbeiter nicht motiviert ist, die Aufgabe optimal zu erledigen. Meistens erhalten Sie das Ergebnis dann auch nicht in der gewünschten Qualität. Gleichzeitig passiert es, dass die Mitarbeiter nicht selbstständig arbeiten und bei Ihnen rückfragen müssen, um die kompletten Informationen zu erhalten. Das kostet alle Beteiligten wertvolle Arbeitszeit.

Kommen Sie durch unzuverlässige Kollegen in Zeitdruck, da Sie die Arbeitsergebnisse mehrerer Mitarbeiter zusammentragen müssen, beharren Sie durchsetzungsstark auf die pünktliche Abgabe. Nennen Sie lieber frühere Abgabetermine, um noch ausreichend Puffer zu haben.

Kommunizieren Sie klar, was passiert, wenn Sie die angeforderten Informationen nicht rechtzeitig erhalten: „Informationen, die erst nach dem 5. Juli eingereicht werden, kann ich leider nicht mehr in die von Herrn Dr. ... gewünschte Liste aufnehmen.“ ←

Irmtraud Schmitt  
Trainerin und Fachautorin