

Ralph Goldschmidt: Die ultimative Delegationsmatrix



Der Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Sportwissenschaftler **Ralph Goldschmidt** ist Geschäftsführer der Goldschmidt & Friends GmbH sowie Dozent für Skill-Seminare an der Universität zu Köln und der ZfU International Business School in der Schweiz. Er ist Experte zum Thema „berufliche Leistungsoptimierung & private Lebensqualität“.

Die ultimative Delegationsmatrix

Es gibt Aufgaben, die sollten Sie als Führungskraft besser selbst erledigen. Es gibt jedoch auch Aufgaben, die Sie wunderbar delegieren können. Bisher haben Sie eventuell zu viele Aufgaben selber erledigt, sei es aus fehlendem Vertrauen gegenüber Ihren Mitarbeitern oder weil Sie besagte Aufgabe nur ungern aus der Hand geben und lieber selbst erledigen.

- In der Regel kostet Sie dieses Verhalten nicht nur Zeit, die Sie für wichtigere Aufgaben benötigen, sondern auch Anerkennung als Führungskraft.

Nicht-Delegieren wird als Führungsschwäche gesehen, da Sie als Führungskraft mit Arbeiten belastet werden, die ein Mitarbeiter ebenso gut erledigen könnte. Die Mitarbeiter werden demotiviert, da Sie ihnen nichts zutrauen. Sie fühlen sich als Untergebene und nicht als „Mit-Arbeiter“.

Was heißt Delegation

Delegation beruht auf der Weitergabe einer (Teil-)Aufgabe und der dafür notwendigen Handlungskompetenzen sowie der daraus resultierenden Verantwortung von Ihnen als Chef an ihre Mitarbeiter.

Primäres Ziel ist Ihre Entlastung als Führungskraft und die Möglichkeit, sich auf diesem Wege auf die wesentlichen Aufgaben zu fokussieren. Daneben haben Sie durch das Delegieren kleinerer Aufgaben die Chance, die Verantwortungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen und durch Partizipation deren Motivation zu steigern. Dies führt zu einer Identifizierung mit dem Unternehmen und Stärkung der Eigenverantwortung bzw. mehr Selbstwertgefühl.



Zum Anderen wirkt sich die Einbindung der Mitarbeiter auch positiv auf die Qualität der Geschäftsprozesse aus, da durch die Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse und Transparenz bzgl. der Definition von Aufgabenbereichen die Kompetenzen der Mitarbeiter optimal genutzt werden. Letzten Endes stellt Delegation eine simple Art und Weise der Personalförderung (u.a: Job Enlargement/Job Enrichment) dar.

Die Delegationsmatrix

Für mich persönlich ist folgende Matrix sehr hilfreich, wenn ich Klarheit darüber bekommen will, welche Aufgaben ich delegieren will und welche nicht. Stellen Sie sich selbst folgende Fragen:

- Ist die Aufgabe an sich überhaupt delegierbar? Ist die Delegation der Aufgabe sinnvoll/hilfreich oder eher schädlich für die Zielerreichung?
- Möchte ich die Aufgabe überhaupt delegieren? Erledige ich die Aufgabe gerne selbst? (Hier geht es also um Ihre Einstellung – Ihre „Lust“ bzgl. der Aufgabe)

Aus den Antwortmöglichkeiten ergibt sich folgende Matrix:

	Ja. Aufgabe möchte ich delegieren / erledige ich selber ungern	Nein. Aufgabe möchte ich <u>nicht</u> delegieren / erledige ich selber gerne
Ja. Aufgabe ist delegierbar (Delegation ist nützlich für die Zielerreichung)	<ul style="list-style-type: none"> • Delegieren Sie diese Aufgabe auf jeden Fall! • Weisen Sie auf die Wichtigkeit und Bedeutung der delegierten Aufgabe hin! • Vermeiden Sie den Eindruck, dass Sie „etwas abschieben“ wollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegieren Sie diese Aufgaben, denn der Nutzen für die Zielerreichung ist größer als ihr persönlicher Nutzen, denn durch Delegation gewinnen Sie Zeit für nicht delegierbare, wichtige Aufgaben!
Nein. Aufgabe ist <u>nicht</u> delegierbar (Delegation ist schädlich für die Zielerreichung)	<ul style="list-style-type: none"> • Führen Sie die Aufgabe selber durch! • Die Delegation dieser Aufgabe wäre schädlich für die Zielerreichung. • Vermeiden Sie das „Abschieben“ dieser unliebsamen Aufgabe und erledigen Sie diese gewissenhaft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erledigen Sie diese Aufgabe selber! • Delegation dieser Aufgabe würde sich nicht nur negativ auf die Zielerreichung auswirken, sondern Ihnen auch den Spaß an der Arbeit rauben, da Sie eine geliebte Aufgabe abgeben. • Falls Sie bereits eine Tätigkeit aus diesem Feld an einen MitarbeiterIn delegiert haben, überprüfen Sie Ihre Entscheidung und nehmen Sie ggf. die Delegation zurück.

Aufgabe: Notieren Sie sich auf einem Blatt Papier 8-10 typische Aufgaben aus Ihrem persönlichen Arbeitsumfeld (z.B.: Recherchen, Konzepte schreiben, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Akquise, Meetings mit der Geschäftsleitung, ...). Ordnen Sie diese anschließend den 4 Feldern der Matrix zu. Im Anschluss sollten Sie ihr Ergebnis kritisch prüfen und hinterfragen, ob Sie die Aufgaben wirklich „richtig“ zugeordnet haben.

- Ist alles „OK“ oder haben Sie noch „Luft zum Delegieren“?

Die 6Ws der Delegation

Erfolgreiche Delegation setzt eine genaue Analyse und Beantwortung der 6 W's voraus.

- WAS soll getan werden? (Aufgabe, Inhalt)
- WER soll es tun? (Person und deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Motivation)
- WARUM soll es getan werden? (Ziel, Motivation, Anlass)
- WIE soll es getan werden? (Art und Weise, Umfang, Details)
- WOMIT soll es getan werden? (Hilfsmittel, Unterlagen, Ausrüstung)
- WANN soll es erledigt sein? (Zeitraum, Anfangs-, Zwischen-, Endtermin)

Wenn Sie sich nach der Beantwortung der 6 W's für die Delegation entscheiden, sollten Sie diese Fragen ebenfalls im Delegationsgespräch mit Ihren Mitarbeitern besprechen. Den Erfolg des Mitarbeiters bei der Ausführung der delegierten Aufgabe gilt es zu überprüfen und dementsprechend ein konstruktives Feedback zum Ergebnis der Arbeit zugeben.

