



## Delegation – Mehrarbeit oder Entlastung?

---

**Welche Erfahrungen haben Sie?**

Das Delegieren von Arbeiten an Mitarbeiter soll die Führungskraft entlasten. Wie ist das bei Ihnen? Gehören Sie zu denen, die unter Rückdelegation leiden? Oder gehören Sie zu den Genies, die von den Mitarbeitern tolle Zuarbeit erhalten? Ihre Delegationsfähigkeit und –bereitschaft ist ausschlaggebend dafür, wie Ihre Mitarbeiter Sie entlasten – oder eben nicht!

---

**Rückdelegation wegen unklarer Arbeitsaufträge**

Häufig ist nicht die Mitarbeiterin „schuld“ an der Rückdelegation, sondern der Chef! Anweisungen wie „Machen Sie mal“ oder „Das kriegen Sie schon hin“ sind nicht sehr konkret. Der Mitarbeiter hat doch so gar keine Chance, gute Zuarbeit abzuliefern! So landen die Vorgänge automatisch wieder bei Ihnen zum „Nacharbeiten“. So geht es besser: Delegieren Sie während der Rücksprache bzw. des Jour fixe oder per Checkliste.

---

**Rückdelegation durch Vorwegnahme des Wegs**

Das geht voraus: Sie besprechen mit Ihrer Mitarbeiterin ganz exakt, wie die Aufgabe zu erledigen ist. Sie beschreiben genau, in welchen Schritten die Aufgabe gelöst werden soll. Und dann landet die Aufgabe wieder bei Ihnen, weil die Mitarbeiterin nicht mehr weiter kommt. Wenn Ihre Mitarbeiter fachlich fit sind, reicht es völlig, das Ergebnis zu vereinbaren. Den Weg dahin beschreitet der Mitarbeiter selbst!

---

**Das Jupp-Modell**

Können Sie jeden Mitarbeiter gleich behandeln? Nein! Abhängig von den Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter müssen Sie sich auf den einzelnen Mitarbeiter einstellen. Das Jupp-Modell teilt die Mitarbeiter in vier „Kategorien“ ein. Je nach Jupp können Sie bestimmte Aufgaben auf passende Art und Weise delegieren. Und so geht's:

---

**Der Jupp 1**

So könnte sich der Arbeitsauftrag anhören: „Nehmen Sie dieses Werkzeug und graben ab 08:00 Uhr morgen früh eine Grube von 10 auf 3 Meter, 2 Meter tief. Um 10:00 Uhr komme ich vorbei. Um 12:00 Uhr sind Sie damit fertig.“ Der Jupp 1 benötigt von Ihnen das Werkzeug, die Anfangs- und Endzeit und eine Zwischenkontrolle. Er hat nur noch die Durchführungsverantwortung. An Mitarbeiter vom Typ „Jupp 1“ können Sie nur Massenaufgaben delegieren. Sonst ist der Aufwand so hoch, dass bei Ihnen keine Entlastung eintritt.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Delegation – Mehrarbeit oder Entlastung?, Fortsetzung

---

**Der Jupp 2** So könnte sich der Auftrag anhören: „Beginnen Sie morgen um 08:00 Uhr mit dem Ausheben der Grube 10 auf 3 Meter, 2 Meter tief. Um 12:00 Uhr sind Sie fertig. Bei Schwierigkeiten bin ich gegen 10:00 Uhr erreichbar.“ Der Jupp 2 benötigt zwar noch Anfangs- und Endzeit, hat aber schon die Gestaltungsverantwortung. Das heißt, er entscheidet selbst, wie der Auftrag durchgeführt wird. Neben Massenaufgaben können Sie an einen Jupp 2 Routineaufgaben delegieren.

---

**Der Jupp 3** So delegieren Sie an diese Kategorie von Mitarbeitern: „Um 13:00 Uhr kommt der Betonmischer, um das Fundament zu machen. Sorgen Sie dafür, dass die Grube mit 10 auf 3 Meter, 2 Meter tief, fertig ist.“ Diesem Mitarbeiter reicht es zu wissen, was der nächste Schritt in der Prozesskette ist. Er hat die Zielverantwortung. An ihn delegieren Sie am besten Spezial- oder Detailaufgaben. Stichprobenartig sollten Sie aber trotzdem noch kontrollieren.

---

**Der Jupp 4** So entlastet Sie dieser Typ von Mitarbeitern: „Hier ist das Projekt Kläranlage. Halten Sie die Zeit- und Kostenvorgaben ein. Sie haben die Projektverantwortung.“ Der Jupp 4 trägt also die komplette Projektverantwortung. An ihn oder sie sollten Sie komplexe Aufgaben bzw. Projekte delegieren. Kontrolle ist fast nicht mehr nötig.

---

**Über- oder unterfordern Sie?** Sagt Ihnen das Modell zu? Dann prüfen Sie als nächstes, mit welchen Jupps Sie zu tun haben. Überlegen Sie dabei, ob Sie Ihre Mitarbeiter bisher eher unterfordert haben (einen Jupp 3 wie einen Jupp 1 oder 2 behandelt) oder eher überfordert haben (einen Jupp 2 mit Projektverantwortung betraut). Beides wirkt auf Dauer demotivierend und führt zur Rückdelegation. Wenn Sie sich entlasten wollen und sich auf Ihre „eigentlichen“ Aufgaben konzentrieren wollen, delegieren Sie jupp-gerecht!

---

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

*Christine Maurer*

