

Effektiv delegieren und Mitarbeiter wertschätzen

Ich bin gut, zusammen sind wir besser

von Jörg Barda



WORUM ES GEHT

In Ihrem Alltag als Schulleitung ist es zwingend erforderlich, Aufgaben zu delegieren. Sie können und müssen nicht alles alleine schaffen. Professionell zu delegieren will gelernt sein und bringt Ihnen viele Vorteile. Sie entwickeln dadurch Führungsstärke, aktivieren und fördern Ihre Mitarbeiter und gewinnen wertvolle Zeit für zentrale Führungsaufgaben.



Foto: © Gina Sanders/Fotolia.com

1. Durch Delegieren profitieren alle!

Eine Kernkompetenz jeder Führungskraft ist die Fähigkeit zu delegieren. Ein Schulleiter *kann* nicht, er *muss* delegieren! Machen Sie nicht alles selbst. Ihre Aufgabe als Führungsperson ist es, dafür zu sorgen, dass Sie gemeinsam mit den richtigen Personen die Arbeitsabläufe an Ihrer Schule optimal organisieren. Wenn Sie richtig delegieren, schaffen Sie eine Win-Win-Situation für sich selbst und die jeweiligen Lehrkräfte.



REFLEXION

Beim Delegieren geht es nicht nur darum, Aufgaben einfach abzugeben und sich selbst zu entlasten. Nutzen Sie das Delegieren als Instrument, um Ihr Kollegium zu aktivieren und zu entwickeln.

Was haben Sie davon?

Ihre Vorteile auf einen Blick:

1. Sie entlasten sich und schaffen Freiräume für Ihre Führungsaufgaben.
2. Sie nutzen die Kompetenzen und das Fachwissen Ihrer Lehrkräfte effektiv für ein optimales, schnelles Ergebnis.

3. Sie motivieren und aktivieren Ihre Kollegen durch die Möglichkeit, über den Unterricht hinaus Verantwortung zu übernehmen und sich zu entwickeln.
4. Sie fördern den Blick und das Verantwortungsgefühl Ihrer Lehrkräfte für die Organisation Schule als Ganzes.
5. Sie lernen die Fähigkeiten Ihrer Lehrkräfte besser kennen und können dieses Wissen gezielt für Ihre Personalentwicklung nutzen.

Was haben Ihre Lehrkräfte davon?

So können Sie Ihre Kollegen überzeugen:

1. Sie erweitern ihre Fähigkeiten, wachsen an den Aufgaben, entwickeln sich persönlich.
2. Sie gewinnen an Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.
3. Sie werden durch die ihnen übertragene Verantwortung wertgeschätzt und erhalten durch die neue Aufgabe eine Abwechslung.
4. Sie lernen die eigene Schule als Organisation besser kennen.
5. Sie können sich profilieren und haben später bessere Aufstiegsmöglichkeiten.

2. Haben Sie Mut zu delegieren!

Kommen Ihnen folgende Vorbehalte bekannt vor? Sie sollten kein Hindernis sein, Aufgaben abzugeben:

„Wenn ich es selbst erledige, geht es schneller und wird besser.“

Klar haben Sie den Eindruck, es ginge am schnellsten und besten, wenn Sie alles selbst machen. Bisher lassen Sie vielleicht gar nicht zu, dass jemand eine Aufgabe schneller und besser erledigt. Entdecken und nutzen Sie die Stärken Ihrer Lehrer und vertrauen Sie auf deren Kompetenzen!

„Ich trage doch die Verantwortung für meine Schule.“

Das stimmt. Es heißt aber nicht, dass Sie alles selbst machen müssen. Wenn Sie wissen, dass eine Ihrer Lehrkräfte schlechten Unterricht macht, übernehmen Sie ja auch nicht deren Stunden. Verantwortlich für die Qualität des Unterrichts an Ihrer Schule sind Sie trotzdem. Ihre Gesamtverantwortung geben Sie nicht ab, da Sie den Arbeitsprozess begleiten und Ergebnisse kontrollieren.

„Meine Lehrkräfte sind schon total überlastet.“

Tatsächlich sind Lehrer stark belastet. Achten Sie deshalb darauf, nicht unbewusst immer wieder die gleichen, leistungsstarken und motivierten Kollegen mit Aufgaben zu betrauen, während andere aus Ihrem Blickfeld verschwinden. Geben Sie allen eine Chance, sich einzubringen.

„Mein Kollegium könnte denken, ich sei zu bequem.“

Ein Kollegium nimmt sehr wohl wahr, wenn die Schulleitung schlicht faul ist. Wenn Sie Interesse am Arbeitsstand äußern, sich an den Planungen beteiligen, bei Bedarf gesprächsbereit sind und Ihre Lehrkräfte offensichtlich nicht alleine lassen, gehören Sie nicht zu dieser Sorte.



REFLEXION

Delegation ist kein Machtverlust, denn Sie entlasten sich für Wichtigeres und machen damit Ihren Status deutlich. Über ein sinnvolles Controlling bleiben Sie informiert und präsent.

3. Beurteilen Sie Ihre Aufgaben

Einige Aufgaben lassen sich sehr gut, andere nur eingeschränkt oder gar nicht delegieren. Um zu beurteilen, ob eine Aufgabe delegierbar ist, können Sie sich an diesen Beispielen orientieren:

Gut delegieren können Sie

- **administrative Routineaufgaben:** Erstellen des Vertretungsplans, Führen von Statistiken
- **Rechercheaufgaben:** Zusammenstellung von Material für neue Konzepte oder externe Evaluation
- **Organisationsaufgaben:** Organisation von Schulfesten, Pädagogischen Tagen, Elternabenden
- **Spezialistenaufgaben:** Pflege der Fachsammlungen, der EDV-Anlagen

Nur bedingt delegieren können Sie

- **anspruchsvolle Routineaufgaben:** Aufnahme neuer Schüler, disziplinarische Problemfälle bei Schülern (je nach Bundesland)
- **Öffentlichkeitsarbeit:** (bei polizeilichen Ermittlungen bleiben Sie Ansprechpartner)
- **Evaluationsaufgaben:** Interpretation von Evaluationsdaten

Nicht delegieren können Sie

- **reine Führungsaufgaben:** Zielvereinbarungsgespräche (es sei denn, es gibt in Ihrem Bundesland/Ihrer Schule eine mittlere Führungsebene, die weisungsbefugt ist)
- Aufgaben, deren Delegation **gesetzlich nicht zugelassen** ist: Einhaltung des Arbeitsschutzes, Unterzeichnung der Abschluss- und Jahreszeugnisse, Teilnahme an externen Prüfungskommissionen (z. B. Staatsprüfungen)
- **vertrauliche Angelegenheiten:** dienstliche Beurteilungen, Begründung von Leistungszulagen für Kollegen
- **konflikträchtige Aufgaben,** deren Regelung Ihrer Amtsautorität bedarf: Konflikte in Bezug auf den Stundenplan

**WICHTIG****Grundregeln für das Delegieren**

Delegieren Sie möglichst vollständige Aufgaben – nur so wird Ihrem Mitarbeiter der Sinnzusammenhang klar. Delegieren Sie gleichartige Aufgaben dauerhaft, denn wenn sich Verantwortlichkeiten permanent ändern, führt das zu Unsicherheiten.

Die Delegierbarkeit Ihrer Aufgaben beurteilen

Damit Sie sich im Einzelfall entscheiden können, welche Aufgaben Sie delegieren können und wollen, sollten Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen. Listen Sie Ihre Aufgaben vollständig auf. Anschließend bewerten Sie diese nach dem Grad der Delegierbarkeit.

4. Nutzen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter

Es gibt eine Fülle von Aufgaben, die Sie delegieren können – der Erfolg hängt vor allem davon ab, ob Sie die richtigen Kollegen oder Mitarbeiter dafür aussuchen. Nicht nur Einzelpersonen sondern auch dauerhaft oder für die Dauer eines Projekts eingerichtete Teams kommen für die Übertragung von Aufgaben infrage.

Wer kann was an Ihrer Schule?

Entscheidend ist, dass der Delegationsempfänger auch die Kompetenzen und Fähigkeiten besitzt, die zur Erfüllung einer delegierten Aufgabe notwendig sind. Setzen Sie die persönlichen Stärken und Interessen Ihrer Mitarbeiter gezielt ein.

Achten Sie bei der Auswahl vor allem auf

- fachliche Eignung,
- persönliche Stärken und Interessen,
- verfügbare Ressourcen (Zeit und Kraft) und
- Identifikation mit den Zielen der Schule (z. B. Leitbild, Schulprogramm).

Eine gute Gelegenheit, potenzielle Adressaten von Delegationsaufträgen zu entdecken, ist das **Mitarbeitergespräch**. Hier können Sie zukünftige Perspektiven abstecken und nach Interessensgebieten fragen, die der Kollege mit Gewinn und Freude an der Schule einbringen könnte. Je größer Ihr Kollegium ist, umso wichtiger ist es, solche Informationen schriftlich festzuhalten.

Denken Sie unbedingt „**über die Fächer hinaus**“. Nicht jeder Biologielehrer hat Lust, sich mit dem Schulgarten zu befassen, nicht jeder Deutschlehrer schreibt gerne Texte für die Öffentlichkeitsarbeit. Es gibt aber durchaus begabte Texter unter den Mathematiklehrern und gute Statistiker unter den Sprachlehrern.

**TIPP****Wissensquellen nutzen: Blick ins Kollegium**

Nutzen Sie das Wissen anderer, die Einblick ins Kollegium haben. Fragen Sie beispielsweise Ihren Stellvertreter oder die Fachkonferenzleiter, wer für eine bestimmte Aufgabe geeignet sein könnte.

Den richtigen Mitarbeiter finden

Um entscheiden zu können, welche Aufgabe Sie an wen delegieren, müssen Sie

- die Aufgaben so weit kennen, dass Sie wissen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten dafür benötigt werden und
- Ihre Lehrkräfte und deren Fähigkeiten gut kennen.

Reflektieren Sie, welche Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe infrage kommen.

5. So führen Sie ein Delegationsgespräch

Sie haben eine Person ausgewählt? Vereinbaren Sie nun möglichst zeitnah einen Termin für ein ausführliches Delegationsgespräch. Sorgen Sie im Gespräch für Klarheit und Eindeutigkeit.

**REFLEXION**

Das Delegationsgespräch ist ein wesentlicher Teil Ihrer Führungsaufgabe. Sie führen, indem Sie ein klares Ziel vor Augen haben und den Rahmen abstecken, innerhalb dessen sich Ihr Mitarbeiter bewegen kann.

Aufgabe und Ziele klar definieren

Informieren Sie den Mitarbeiter vollständig, damit er die Aufgabe zielorientiert erfüllen kann.

Teilen Sie ihm stets mit,

- warum Sie eine Aufgabe delegieren,
- weshalb die betreffende Person ausgewählt wurde und
- welchen Zweck/Kontext die Aufgabe hat.

Klären Sie eindeutig und möglichst schriftlich,

- welche Aufgabe,
- bis wann,
- mit welchen Meilensteinen (Teilaufgaben und Termine) und
- mit welchem Ziel erledigt werden muss.

Vereinbaren Sie außerdem,

- wann und wie Sie den Prozess kontrollieren,
- welche Befugnisse der Mitarbeiter hat,
- welche Informationen, Materialien und Ressourcen er benötigt und
- wie Sie ihn unterstützen (Entlastungsstunden, Fortbildung oder Beförderungsmöglichkeiten).



REFLEXION

Schreiben Sie Ihrem Mitarbeiter nicht im Detail vor, wie er das vereinbarte Ziel erreichen soll. Nehmen Sie ihn als Experten ernst und motivieren Sie ihn, indem Sie seinen individuellen Arbeitsstil, zum Beispiel die Zeiteinteilung innerhalb der Meilensteine respektieren.

Positive Aspekte betonen

Die delegierten Aufgaben dürfen nicht wie eine lästige, unattraktive Aufgabe angeboten werden, die eben erledigt werden muss. Es sollte positiv besetzt sein, von der Schulleitung eine Aufgabe mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnis zu erhalten. Heben Sie im Gespräch die Vorteile hervor, die der Mitarbeiter durch die neue Aufgabe erhält (z. B. Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung, Einblick in Gesamtzusammenhänge, Einfluss auf die Schulentwicklung etc.).

Wesentliches schriftlich vereinbaren

Empfehlenswert ist eine kurze schriftliche Fixierung der Vereinbarungen – nicht zuletzt um späteren Missverständnissen vorzubeugen. Teilen Sie neben den Aufgaben auch die entsprechenden Kompetenzen und Befugnisse klar zu. Falls Sie eine Zeichnungsbefugnis übertragen, wird diese später durch „i. V.“ kenntlich gemacht.



WICHTIG

Vertrauen schaffen: sorgen Sie für Transparenz

Informieren Sie das Kollegium sowie externe Stellen offiziell über den neuen Ansprechpartner im delegierten Aufgabenbereich. Transparenz schafft Vertrauen und Information über Ansprechpartner erleichtert eine reibungslose Zusammenarbeit.

6. Erfolge überprüfen und Feedback geben

Die Voraussetzung erfolgreichen Delegierens ist Vertrauen – auf beiden Seiten. Dennoch müssen Sie als Schulleitung die Kontrolle behalten. Wichtig ist deren Angemessenheit: Weder Laissez-Faire noch Erbsenzählerei führen zum Ziel!

Erfolg überprüfen

Lassen Sie sich regelmäßig in Zwischenberichten oder Zwischengesprächen über den Stand der Aufgabenbearbeitung informieren. Diese werden als Meilensteine in der Delegationsvereinbarung festgelegt. Die Häufigkeit der Zwischenberichte und Gespräche richtet sich nach der Komplexität der Aufgabe und der Erfahrung des Beauftragten.

Wichtig ist es, zu akzeptieren, dass ein Mitarbeiter eine Aufgabe vielleicht anders erledigt, als Sie es getan hätten. Lernen Sie loszulassen und lassen Sie individuelle Lösungswege zu!
Entscheidend ist, dass das gesteckte Ziel erreicht wird.



REFLEXION

Kontrollieren Sie nicht nur das Arbeitsergebnis, sondern stehen Sie Ihrem Mitarbeiter wenn nötig auch beratend zur Seite. In Zwischengesprächen können Sie gemeinsam den Stand der Dinge analysieren und bei Bedarf Maßnahmen für das weitere Vorgehen ableiten.

Feedback geben und einholen

Wenn das Ziel erreicht und die Aufgabe erledigt ist, sollten Sie sich Zeit für ein Feedbackgespräch nehmen. Sinnvoll ist ein beidseitiges Feedback:

- Sie geben eine Rückmeldung darüber, wie zufrieden Sie mit der Erledigung der Aufgabe sind.
- Der Mitarbeiter teilt Ihnen mit, wie zufrieden er mit Ihrer Unterstützung und Zeitplanung gewesen ist bzw. was er sich an zusätzlicher Unterstützung gewünscht hätte.



WICHTIG

Erfolge anerkennen

Lassen Sie diejenigen, die eine Aufgabe gut erledigt haben, auch an den Lorbeeren teilhaben. Danken Sie Ihnen auf Konferenzen, vor der Schulaufsicht, vor Eltern, in Schulzeitungen oder auf der Homepage.

7. Das Wesentliche auf einen Blick



FAZIT

Richtig delegieren in 5 Schritten

Delegieren hat Vorteile – für Sie wie auch für Ihre Lehrkräfte! Scheuen Sie sich nicht davor, Aufgaben abzugeben. Delegieren gehört zu Ihren Führungsaufgaben.

So geht's:

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Aufgaben und prüfen Sie, welche Sie an Mitarbeiter delegieren können.
2. Finden Sie für jede Aufgabe den geeigneten Mitarbeiter – setzen Sie dabei dessen Stärken und Kompetenzen gezielt ein.
3. Im Delegationsgespräch definieren Sie Aufgaben, Ziele und Termine und halten diese schriftlich fest.
4. Lassen Sie sich regelmäßig in Zwischengesprächen über die Arbeitsergebnisse informieren, um zu kontrollieren, ob der Prozess zielführend verläuft.
5. Führen Sie Feedbackgespräche mit beidseitigem Feedback.

<https://www.schulleitung-online.de/ich-bin-gut-zusammen-sind-wir-besser/150/140/556/>