

Bartz, A. (2013). Personalführung. In S.G. Huber (Hrsg.), Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. München: Wolters Kluwer, S. 568-582.

Leitfaden für eine gute Delegation

- Klären Sie zunächst für sich die Aufgaben- oder Problemstellung. Worum geht es? Wie ist Ihre Zielvorstellung? Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen Sie von sich aus setzen wollen oder müssen und worin der Handlungsspielraum besteht.
- Wer könnte für die Aufgabe in Frage kommen? Wer verfügt bereits über die notwendigen Fähigkeiten, das Wissen, das Interesse? Oder wer könnte seine Kompetenzen mit der Aufgabenerledigung weiter ausbauen? Wer hat Ihnen gegenüber bereits einmal das Interesse an einer solchen Tätigkeit bekundet? Wie steht es um die sonstige momentane Belastung?
- Nehmen Sie sich dann ausreichend Zeit für ein Gespräch zur Aufgabenklärung: Erörtern Sie mit der Lehrperson die Problemstellung, beziehen Sie ihre Sichtweise mit ein und informieren Sie sie über alles Notwendige. Wenn Sie schon genaue Vorstellungen haben, wie der Auftrag denn konkret erledigt werden könnte - behalten Sie es für sich. Sie nehmen den Spaß, den eigenen Weg auszutüfteln, oder engen Kreativität unnötig ein. Damit würde aus der Delegationsaufgabe auch eine wenig motivierende schlichte Auftragserledigung. Benennen Sie nur die Bedingungen, die tatsächlich unbedingt mit zu berücksichtigen sind.
- Vereinbaren Sie genau, welches Ziel mit dieser Aufgabe erreicht werden soll, und klären Sie die Bedeutung und Wichtigkeit der Aufgabe. *Wie* dieser Rahmen gefüllt wird, ist allerdings Sache der Lehrkraft
- Übertragen Sie der Lehrperson alle notwendigen Vollmachten und Befugnisse. Dies schließt insbesondere eine aufgabenbezogene Delegation Ihres Weisungsrechts ein, über die Sie das Kollegium informieren müssen.
- Legen Sie abschließend den Zeitrahmen fest, den Gesamtzeitrahmen ebenso wie Zwischentermine bei befristeten Aufgaben und regelmäßige Absprachen bei der dauerhaften Übertragung einer Aufgabe. Die Kontrolltermine wählen Sie in Abhängigkeit von der Aufgabe und den Kompetenzen der Lehrperson. So werden Sie bei sehr wichtigen Delegationsaufgaben oder bei einer wenig erfahrenen Lehrpersonen dichtere Termine wählen als bei solchen, denen Sie aus Erfahrung bereits viel zu- und damit anvertrauen. Bieten Sie darüber hinaus Ihre Hilfeleistung für alle Unwägbarkeiten in dem Sinne an, dass sie die Lehrperson dabei unterstützen, für sich einen Weg für die Problemlösung zu finden, ohne ihr das Problem abzunehmen und es für sie zu lösen.

(Quelle: Herrmann, D., Arbeitsorganisation in Gruppen und Teams, in: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.), Fortbildung für Leitungsmitglieder in Schule und Studienseminar in Nordrhein-Westfalen. E 13. Unveröffentlichtes Manuskript Soest 1998, S. 42 f; zit. bei Bartz, A., Organisationsgestaltung von Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 3, Bönen 2004, S. 36 f)