MODULBESCHREIBUNG

# Delegieren mit Plan: sechs Schritte zum eigenständigen Team

Adaptives Modul | ~20 min

Delegation wirkt einfach: übertragen, vertrauen, begleiten. Und doch hakt es bei jedem Schritt, meist weil niemand gezeigt hat, wie es geht. Dieses Modul stellt einen Plan in sechs Schritten vor, vom Erkennen delegierbarer Aufträge bis zur Begleitung, ohne das Heft wieder in die Hand zu nehmen. Der Mitarbeiter gestaltet seinen Weg in die Autonomie dabei mit. Und es bezieht den Neuzugang ein: den KI-Assistenten, der verändert, was man delegiert – und an wen.

## LERNZIELE

01 Erfassen, was sich delegieren lässt, und dabei unterscheiden, was einem Mitarbeiter und was der KI zufällt.

02 Den Auftrag dem Team anbieten, statt jemanden zu bestimmen, und dann nach Fähigkeit, Auslastung und Entwicklungschance auswählen.

03 Gemeinsam den Rahmen setzen und einen Zeitplan in Stufen zur Autonomie entwickeln, dabei die Grenzen der Delegation festhalten.

04 Die Delegation sichtbar machen, die Mittel übertragen und dann begleiten, ohne beim ersten Fehler das Heft wieder in die Hand zu nehmen.

## ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die ihr Team selbstständiger machen und sich für das freimachen wollen, was nur sie selbst tun können.

- **Voraussetzungen:** keine

## ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

## EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Sie haben der Verkäuferin Leticia übertragen, mit festem Budget einen Präsentationstag für Kunden zu organisieren. Seitdem fragt Leticia Sie oft, ob sie einen Kostenvoranschlag unterschreiben oder die Kundendatei einsehen darf; Sie sagen immer Ja. Heute Morgen fragt sie, ob sie einen Geologen einladen darf. Was tun Sie?

## BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

### METHODEN & MODELLE

- Empowerment (Übertragung der Mittel) – angelehnt an Conger & Kanungo (1988)
- Partizipative Delegation – Afthonios-Haltung
- Differenzierte Delegation an Mensch und KI-Assistent – Afthonios-Beitrag

### QUELLEN & REFERENZEN

- Klarna – Teams wurden geschult, einen Teil ihrer Arbeit an einen KI-Assistenten zu delegieren; nach der Abkehr von der reinen KI-Lösung wurden für komplexe Fälle wieder menschliche Servicemitarbeiter eingesetzt (2024–2025)
- Buurtzorg – niederländisches Modell selbstständiger Pflegeteams mit höchstens 12 Personen, die ihre Dienstpläne selbst festlegen
- Decathlon – Funktion „Sport Leader“ mit lokaler Autonomie bei Sortiment, Team und Verkaufsaktionen
- Jurgen Appelo, Management 3.0 – Delegation Poker und Klärung des Autonomiegrads

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 27.10.2026