MODULBESCHREIBUNG

Wirklich delegieren: die sieben Stufen nach Appelo

Adaptives Modul | ~20 min

Hinter „Ich delegiere“ stecken zwei spiegelbildliche Fallen: den Mitarbeiter allein lassen oder Mikromanagement betreiben. Viele Führungskräfte pendeln zwischen beiden, weil ihnen ein Rahmen fehlt. Dieses Modul stützt sich auf die sieben Stufen nach Jurgen Appelo (Management 3.0), ein weltweit anerkanntes Modell, um das Alles-oder-nichts-Denken zu überwinden und genau auszutarieren, wer entscheidet und wie. Und weil Theorie nicht genügt, bietet es ein Moderationswerkzeug für das Team (Delegation Poker), warnt vor drei Stolpersteinen und zeigt, was KI in der Praxis konkret verändert.

LERNZIELE

01 Den beiden Fallen der Delegation entkommen, dem Alleinlassen und dem Mikromanagement, indem man Delegation nicht mehr als Entweder-oder betrachtet.

02 Eine Entscheidung auf den sieben Stufen nach Appelo einordnen, von „allein entscheiden“ bis „vollständig delegieren“.

03 Ein Delegation Poker moderieren, um das Team auf eine gemeinsame Linie zu bringen und Entscheidung für Entscheidung festzuhalten, wer was entscheidet.

04 Die drei Stolpersteine vermeiden (Schein-Konsultation, unangekündigter Stufenwechsel, eine einzige Stufe für alles) und erkennen, was KI verstärkt.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die angemessen delegieren wollen (weder Alleinlassen noch Mikromanagement) und ihre Entscheidungen nach Team und Tragweite austarieren.

- **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 führen sechs Industriekletterer, die ihre Urlaubstermine bisher immer selbst gewählt haben. Die laufende Baustelle braucht mehr Leute als sonst: Ihre Führungskraft bittet Sie, über jeden Urlaubsantrag zu entscheiden, solange diese Baustelle es erfordert. Das Team weiß noch nichts. Die nächsten Anträge kommen am Montag. 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

- 7 Delegations- bzw. Befugnisstufen (Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate) – Jurgen Appelo, Management 3.0
- Delegation Poker – Appelo, Abstimmung mit Karten nach dem Vorbild von Planning Poker (James Grenning, 2002)
- Austarieren nach Tragweite und Reife des Teams – angelehnt an Situatives Führen (Hersey & Blanchard)
- Raster der 3 Stolpersteine (Schein-Konsultation, unangekündigter Stufenwechsel, Standardstufe) – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Jurgen Appelo – „Management 3.0“ (Addison-Wesley/Pearson, 2011): 7 Delegationsstufen, Delegation Poker, Delegation Board
- Tannenbaum & Schmidt – „How to Choose a Leadership Pattern“, Harvard Business Review (1958): Führungskontinuum mit 7 Positionen
- Deci & Ryan (2000) – Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit in der Motivation
- Albert Bandura (1977) – Selbstwirksamkeit und eigene Erfolgserlebnisse

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 31.10.2026