



Delegieren nach dem Jupp-Modell?

Wie ist das bei Ihnen? Können Sie jeden Mitarbeiter gleich behandeln und an alle gleich delegieren? Nein! Abhängig von den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter müssen Sie sich auf den einzelnen Mitarbeiter einstellen. Hier kann das Jupp-Modell¹ helfen. Es teilt die Mitarbeiter in vier „Kategorien“ ein. Und das sind die Jups:

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 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.
 - Hier sollten Sie das Ergebnis kontrollieren. Das wird vom Jupp 1 eher als Sorgfalt wie als Kontrolle erlebt.
 - Motivierend für einen Jupp 1 ist, wenn Sie sich Zeit für ihn nehmen.
-

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 noch Anfangs- und Endzeit.

- Er hat die Gestaltungsverantwortung. Das heißt, er entscheidet selbst, wie der Auftrag durchgeführt wird.
 - Neben Massenaufgaben können Sie an einen Jupp 2 Routineaufgaben delegieren.
 - Hier sollten Sie stichprobenartig kontrollieren oder sich z. B. per E-Mail in die Kommunikation des Ergebnisses einbinden lassen.
 - Motivierend für einen Jupp 2 ist, Freiräume innerhalb der Aufgabe zu haben.
-

Fortsetzung nächste Seite

¹ Model developed by Christine Maurer, cope OHG

Delegieren nach dem Jupp-Modell?, *Fortsetzung*

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.“ Dieser Mitarbeiter möchte 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 – oder sich in die „Ergebniskommunikation“ einbinden lassen.
 - Motivierend für einen Jupp 3 ist ebenfalls der Gestaltungsspielraum.
-

Der Jupp 4

So entlastet Sie dieser Typ von Mitarbeiter: „Hier ist das Projekt Kläranlage. Halten Sie die Zeit- und Kostenvorgaben ein. Sie haben die Projektverantwortung.“

- Der Jupp 4 trägt z. B. Projektverantwortung. An ihn oder sie sollten Sie komplexe Aufgaben bzw. Projekte delegieren.
 - Kontrolle ist fast nicht mehr nötig.
 - Auch hier ist der Freiraum die Basis für Motivation.
-

Wie setze ich das Modell in die Praxis um?

- Prüfen Sie, mit welchen Jupps Sie zu tun haben („kategorisieren“ Sie Ihre Mitarbeiter).
 - Kategorisieren Sie Ihre Aufgaben (Ihr Delegationspotenzial) nach den vier Jupps.
 - Bringen Sie beide Kategorien zusammen – so delegieren Sie jupp-gerecht!
-

Über- oder unterfordern Sie?

Überlegen Sie, ob Sie Ihre Mitarbeiter bisher eher unterfordert (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.

Und, hat Ihnen das Modell zugesagt? Sicher ist die „Wirklichkeit“ komplexer als die hier benannten vier Kategorien. Doch eine Alltagshilfe soll einfach und pragmatisch sein. Und das haben wir mit diesem Modell beabsichtigt. Viel Erfolg beim Ausprobieren und Anwenden!

Christine Maurer