

PERSONALORGANISATION / 4.4

Datum	Dozent	Revision
17.03.2024	Stephan Hasdorf	1.3

Überblick Betriebliches Management / Personalorganisation / 4.4

- Delegation aus Führungsaufgabe
- Prozesse und Ergebniskontrolle

4.4.1 Delegation als Führungsaufgabe und als
Entwicklungsmöglichkeit für die Mitarbeiter

Seite 3

4.4.2 Prozesse und Ergebniskontrolle

Seite 10

Aufgaben zu delegieren, fällt Führungskräften nicht immer leicht. Häufig übernehmen sie die Aufgaben ihrer Mitarbeiter und setzen sich damit selbst unter Druck. Denn viele Vorgesetzte haben das Gefühl, mit der Delegation einer Aufgabe auch ihre Kontrolle und Verantwortung abzugeben. Mit klar formulierten Zielen und einer effizienten Kommunikation von Regeln und Fristen, können Aufgaben abgegeben werden, ohne den Überblick zu verlieren.

Sieben Schritte mit denen Aufgaben richtig delegiert werden können.

1. Wer übernimmt die Aufgabe?

Legen Sie genau eine Person namentlich für die Erfüllung der Aufgabe fest. Sie erhält damit einen Großteil der Verantwortung und kann bei Bedarf Teilaufgaben weiterdelegieren.

2. Bis wann muss die Aufgabe erledigt sein?

Setzen Sie eine fixe Deadline fest, auch wenn Sie daran zweifeln, dass die zuständige Person die Aufgabe im zeitlichen Rahmen erledigt. Handelt es sich um ein umfangreiches Projekt, sind Zwischentermine sinnvoll.

3. Was ist zu tun?

Definieren Sie Ihre Ziele klar und machen Sie deutlich, was Ihnen besonders wichtig ist. Gibt es Zwischentermine, sollten Sie hier die Zwischenergebnisse besprechen.

4. Warum muss der Mitarbeiter das machen?

Sorgen Sie für Transparenz und erläutern Sie Ihrem Mitarbeiter, warum er die Aufgabe erfüllen muss. Kennt er den Zweck der Aufgabe, kann er selbständig arbeiten und Entscheidungen treffen. Erklären Sie dem Mitarbeiter auch, was ihm die Erfüllung der Aufgabe bringt.

5. Wie hat er vorzugehen?

Legen Sie nicht unbedingt die Art und Weise fest, wie der Mitarbeiter die Aufgabe zu erfüllen hat. Meistens ist er auf dem jeweiligen Gebiet ausgebildet und kennt die besten Methoden, um das Problem zu lösen. Allerdings kann es auch ratsam sein, die einzelnen Schritte zu besprechen, etwa wenn es sich um einen neuen Mitarbeiter handelt.

6. Womit soll die Aufgabe bewältigt werden?

Stellen Sie dem Mitarbeiter die Ressourcen zur Verfügung, die er benötigt, um die Aufgabe zu bewältigen. Delegiert der Mitarbeiter wiederum Teilaufgaben, sollte hier geklärt werden, wer was, bis wann, warum, wie und mithilfe welcher Ressourcen erledigt.

7. Sagen Sie Danke.

Erweisen Sie Ihren Mitarbeitern Respekt. Bedanken Sie sich deshalb im Voraus, wenn Sie eine Leistung fordern.

Führungskräfte sind durch die Delegation nicht nur weniger strapaziert. Die Mitarbeiter werden durch die Übertragung von Verantwortung und fordernden Aufgaben sogar motiviert. Werden diese Schritte berücksichtigt, kann der Vorgesetzte – trotz Übergabe von Aufgaben – noch immer einen klaren Überblick behalten, und zwar ohne sich zu sehr in die Gebiete anderer einzumischen.

Vorteile einer gezielten Delegation:

Für die Delegierenden:	Für die Mitarbeitenden:
<ul style="list-style-type: none">• Entlastung von Routineaufgaben• Zeit für spezifische Fachaufgaben• mehr Zeit für Führungsaufgaben• Motivation der Mitarbeitenden• Förderung und Forderung der Mitarbeitenden• Teamzusammenhalt wird gefördert• Informationsfluss wird verstärkt	<ul style="list-style-type: none">• Kompetenz und Verantwortung ist gefragt• Mitwirken an wichtigen Aufgaben• Teil der Wertschöpfungskette• Erweiterung der Kompetenz• selbstständiges Arbeiten• gesteigerte Arbeitszufriedenheit• Wir-Bewusstsein entsteht

Delegation von Verantwortung

Die Meinungen scheinen auseinanderzugehen, während die einen sagen, Verantwortung kann man nicht übertragen, sie verbleibt immer bei der Führungskraft, sagen die anderen: Richtig delegieren heißt auch, die Verantwortung zu übertragen. Was ist richtig? Beides!

Die Auflösung dieses Paradoxons gelingt, wenn man sich die verschiedenen Verantwortungstypen anschaut:

- Gesamtverantwortung
- Entscheidungsverantwortung
- Ausführungsverantwortung

Die Ausführungsverantwortung liegt immer beim Mitarbeiter. Jeder ist für sein Tun verantwortlich.

Die Gesamtverantwortung verbleibt immer bei der Führungskraft. Zwar sollen sich die Mitarbeitenden durchaus auch im Sinne der Gesamtverantwortung verantwortlich fühlen und mitdenken. Geht aber etwas schief, so ist es immer die Führungskraft, die hierfür geradestehen muss.

Da Gesamtverantwortung nicht delegierbar ist und Ausführungsverantwortung bei den Mitarbeitenden liegt, ist die entscheidende Frage bei der Delegation also: Wie viel Entscheidungsverantwortung wird mit der Aufgabe an die Mitarbeitenden delegiert?

Dabei geht es hier nicht um Entweder-Oder, sondern vielmehr um ein Mehr-oder-Weniger. Als Führungskraft müssen Sie genau abwägen, wie viel Entscheidungsverantwortung Sie abgeben können. Die Crux: Delegieren Sie zu wenig Entscheidungsverantwortung, fühlt sich der Mitarbeiter schnell gegängelt, seine Motivation sinkt. Delegieren Sie zu viel Verantwortung, ist das Risiko für Sie nicht tragbar. Legen Sie daher fest, wann Sie sich über den Fortgang berichten lassen und an welchen Stellen Sie die Entscheidungsbefugnisse bei sich behalten.

Stellen Sie sich daher für die Delegation von Entscheidungsverantwortung folgende Fragen:

- Wer ist die richtige Person für diese Aufgabe?
- Wie viel Erfahrung haben die Mitarbeitenden?
- Haben die Mitarbeitenden genug Übersicht und Informationen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können?
- Sind die Mitarbeitenden sehr risikofreudig?
- Sind die Mitarbeitenden sehr sicherheitsbedacht? (Achtung: Zu viel Sicherheitsdenken kann zu Entscheidungsschwäche führen.)
- Sind die Entscheidungssituationen berechenbar oder unvorhersehbar und komplex?

Tipp:

Auch bei der Entscheidungsdelegation müssen Sie nicht alles allein entscheiden. Fragen Sie ruhig Ihren Mitarbeitenden, wie er in bestimmten Situationen vorgehen würde und was er denkt, was geeignete Berichtszeitpunkte sind. Ihr Mitarbeiter wird den Bericht dann weniger als Kontrolle erleben.

Was kann delegiert werden?

Grundsätzlich entscheidet die Kompetenz der Mitarbeitenden darüber, wie komplex die Aufgaben sein können, die Sie delegieren. In jedem Fall sollten Sie aber Routineaufgaben delegieren, hierfür fehlt Ihnen schlicht die Zeit. Strategisch wichtige Aufgaben können nicht delegiert werden, wenn nicht alle relevanten Informationen weitergegeben werden können. Achten Sie aber darauf, dass Sie Ihre Mitarbeitenden mit den Aufgaben nicht unterfordern.

So delegieren Sie richtig

- Beschreiben Sie das angestrebte Ergebnis, legen Sie konkrete Kriterien eines guten Ergebnisses fest.
- Legen Sie Termine für die Erledigung und für Zwischenberichte fest.
- Geben Sie alle notwendigen Informationen, die zur Aufgabenerledigung notwendig sind.
- Sorgen Sie für eine klare Abgrenzung der Aufgabe.
- Delegieren Sie nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungsverantwortung.
- Delegieren Sie die notwendigen Ressourcen und die notwendigen Handlungsbefugnisse, die zur Aufgabenerledigung notwendig sind.
- Versichern Sie sich, dass die Aufgabe und die Ergebniserwartung richtig verstanden wurden.
- Stehen Sie als Ansprechpartner zur Verfügung und geben Sie konstruktives Feedback.
- Überlassen Sie das Wie der Aufgabenerfüllung den Mitarbeitenden.
- Übertragen Sie nicht nur anspruchslose Routine-Aufgaben, fordern Sie die Mitarbeitenden.
- Delegieren Sie dieselbe Aufgabe nicht gleichzeitig an zwei Mitarbeitende.
- Vermeiden Sie es, etwas zu tun, was als „Kontrolle zwischendurch“ missverstanden werden könnte.

Definition

Delegation bedeutet die Übertragung von Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung an dafür geeignete Personen, die dafür mit den notwendigen Befugnissen sowie Kompetenzen und entsprechender Verantwortung ausgestattet wurden.

Die Verantwortungsübertragung löst bei vielen Mitarbeitern einen Motivationsschub aus, der sich wiederum positiv auf die Leistung auswirkt. Viele Führungskräfte sind besonders am Anfang ihrer Führungskarriere sehr zurückhaltend mit der Delegation.

Die meistgenannten Gründe, weshalb Führungskräfte NICHT delegieren:

- Unsicherheit, wie man richtig delegiert
- Unsicherheit, ob der Mitarbeiter tatsächlich die Zielstellung der Aufgabe verstanden hat und sich für die vollständige Aufgabenerledigung einsetzt
- Unsicherheit, ob der Mitarbeiter überhaupt die Fähigkeiten für die Aufgabenerledigung hat
- Angst vor Kontrollverlust – als Führungskraft bleibt man immer in der Gesamtverantwortung
- Einstellung: „Es geht doch viel schneller, wenn ich es mache.“
- Einstellung: „Ich kann es sowieso besser.“
- Angst, nicht mehr gebraucht zu werden
- Angst, dass die Geschäftsleitung die Delegation als negativ beurteilt

Welche Aufgaben sind delegierbar?

- Routineaufgaben
- Spezialaufgaben
- Detailfragen
- vorbereitende Tätigkeiten (z. B. Informationsbeschaffung)

Welche Aufgaben sind nicht delegierbar?

- Führungsaufgaben, z. B. Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Kontrolle
- Fachverantwortung
- außergewöhnliche Fälle, z. B. Entscheidungen mit großer Tragweite wie Standortentscheidungen, Außenauftritt (Corporate Identity), neue Produkte, Erweiterungsinvestitionen
- vertrauliche Angelegenheiten, z. B. Einstellung und Entlassung von Führungskräften

-

Aspekte der Delegation

- nur an wirklich geeignete Personen Aufgaben delegieren, d. h. an Personen, die für die Aufgabe auch qualifiziert sind
- Aufgabe muss klar abgegrenzt sein, d. h. klar formuliert, was konkret gefordert ist
- klare Zielsetzungen (was, welche Qualität, wann, ... Schritt für Schritt)
- mittel- und langfristig delegieren
- von unten nach oben: Zuerst herausfinden, was die unterste Ebene aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation übernehmen kann. Diese Aufgaben dann an die unterste Ebene delegieren. Schrittweise dann jeweils eine Stufe höhergehen.
- Aufgaben und Kompetenzen müssen sich decken
- nicht „hineinwerken“, d. h. Person nicht die Delegation entziehen
- Rückdelegation unbedingt vermeiden

Das Grundprinzip der Delegation

- Aufgaben
- Kompetenzen
- Verantwortung

Das Grundprinzip der Delegation besagt, dass sich Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung genau entsprechen müssen, oder, anders formuliert, „kongruent“ sein müssen. Diese Forderung wird folglich als Kongruenzprinzip der Delegation bezeichnet. Kompetenz können wir hier einerseits verstehen als formale Befugnisse, die es braucht, um eine Aufgabe erfolgreich durchzuführen. Andererseits sind damit aber auch die Fähigkeiten auf Seiten des Mitarbeiters gemeint, die als Voraussetzungen gelten, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen.

Definition: Was bedeutet „Rückdelegation“?

Unter Rückdelegation versteht man die **Rückgabe von Aufgaben oder der Verantwortung** an die **übergeordnete Stelle**. Die Führungskraft übernimmt also die Aufgabe, die er zuvor seinen Mitarbeitern zugeteilt hat.

6 Gründe für Rückdelegation

Wenn die von der Führungskraft verteilten Aufgaben wieder auf ihrem Schreibtisch landen kann das unterschiedliche Gründe haben. Fehler können sowohl beim Mitarbeiter als auch bei der Führungskraft liegen!

1. Der Mitarbeiter hat viele Fragen und muss bei Zwischenschritten **nach ihrer Erlaubnis fragen**
2. Die Aufgabe wurde unzureichend bearbeitet: **Die Führungskraft denkt sie kann es besser**
3. Die **Aufgabe ist zu komplex** oder der Mitarbeiter hat nicht die Möglichkeiten zur Bearbeitung
4. **Der Vorgesetzte hat den Impuls zu unterstützen** und bearbeitet die Aufgabe letztendlich selbst
5. Der Mitarbeiter ist **nicht selbstbewusst genug** bis zu einem gewissen Grad eigene Entscheidungen zu treffen
6. Der Mitarbeiter **möchte keine Verantwortung übernehmen**

Obwohl bei einer Führungskraft die eigentlichen Führungsaufgaben im Vordergrund stehen sollten, sorgt die Rückdelegation für zusätzliche Belastung.

Was tun bei einer Rückdelegation? Lösungsmöglichkeiten

3 Fragen, die Führungskräfte stellen können um Rückdelegation zu vermeiden

Durch **gezielte Fragestellungen** kann der Mitarbeiter unterstützt werden, trotzdem bleibt die Aufgabe ihm überlassen.

Einige Beispiele wären:

- *Was benötigen Sie konkret von mir?“*
- *Was haben Sie bisher getan, um das Problem zu lösen?*
- *Welche Möglichkeiten einer Lösung sehen Sie?*

3 Dinge, die der Mitarbeiter von der Führungskraft benötigt

Benötigt er nur eine einzelne Information oder Entscheidung dann geben sie auch nur diese. Es kann auch hilfreich die Aufgaben vorher zu prüfen und gleich einem, für diese spezielle Arbeit **geeigneten Mitarbeiter** zu übergeben. **Klare Anweisungen** sind wichtig.

1. Geben sie genaue Angaben zur Erledigung der Aufgabe
2. Nennen Sie ggf. alle zu erledigenden Zwischenschritte
3. Geben Sie eine Deadline vor

Tipp: Unbewusst die Rückdelegation umdrehen

Kommt ein Mitarbeiter nicht weiter und möchte die Aufgabe zurückspielen, bitten Sie ihn darum 3 Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die man dann gemeinsam bespricht. Er soll sich aber überlegen welche sein Favorit wäre und warum.

Checkliste Delegation:

1. **Was** ist zu tun und was soll erreicht werden?
2. **Wer** soll es tun?
3. **Warum** soll derjenige es tun?
4. **Wie** lauten die Rahmenbedingungen der Delegation?
5. **Womit** soll die Aufgabe erledigt werden?
6. **Wann** muss die delegierte Aufgabe erledigt sein?
7. **Welche Risiken** gibt es?

WAS soll getan werden? (Inhalt)

- Was ist alles zu tun, welche Teilaufgaben sind zu erledigen?
- Welches Ziel („*Definition of Done*“) wird angestrebt?
- Welche Abweichungen können toleriert werden?
- Welche Qualität wird gefordert?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

WER soll es tun? (Person)

- Welche Voraussetzungen muss jemand für diese Aufgabe mitbringen?
- Wer ist fachlich und persönlich für diese Aufgabe geeignet?
- Warum wird dieser Person/Gruppe die Aufgabe zugeteilt?
- Wer könnte behilflich sein?

WARUM soll er/sie es tun? (Ziel, Motivation)

- Was ist „*das große Ganze*“?
- Welche Randinformationen sind wichtig (andere Projekte, Politik, etc.)?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für andere, für die Firma, für den Vorgesetzten?

WIE soll er/sie es tun? (Umfang, Details)

- Wie muss bei der Ausführung vorgegangen werden und warum muss es genauso sein?
- Gibt es Vorschriften, die zu beachten sind?
- Müssen bestimmte Verfahren angewendet werden?
- Welche anderen Stellen müssen einbezogen werden?

- Welche Entscheidungsbefugnisse und Freiheitsgrade werden übertragen?
- Welche Vorgaben gibt es bzgl. Kosten, andere Ressourcen, etc.?

WOMIT soll er/sie die Aufgabe erledigen? (Hilfsmittel, Systeme, Unterlagen)

- Welche Hilfsmittel, Systeme, ... stehen zur Verfügung?
- Welche Hilfsmittel, Systeme, ... müssen noch beschafft werden – durch wen, bis wann?
- Welche Unterlagen sind nötig? Müssen sie noch erstellt werden – durch wen, bis wann?

WANN soll Aufgabe erledigt werden? (Anfangs-, Zwischen-, Endtermin)

Welche Termine gibt es?

Welche Konsequenzen hat eine Terminabweichung?

Wann muss die Arbeit/der Auftrag spätestens begonnen werden?

Welche Zwischentermine gibt es und was muss bis dahin erledigt sein?

§ Welche Abstimmungszyklen soll es zwischen Mitarbeiter und FK geben?

Ablauf des Delegationsgespräch - 7 Phasen

Das Mitarbeitergespräch können Sie in 7 Phasen führen:

1. Phase: Begrüßung

2. Phase: Zum Thema kommen

- „Frau Heinzl, in unserem Projekt möchte ich Ihnen die Entwicklung des Designs übertragen.“

3. Phase: Zuhören

- Lassen Sie den Mitarbeiter sich spontan äußern.
- Vielleicht freut er sich über den Arbeitsauftrag.
- Vielleicht hat er zunächst noch Vorbehalte.

4. Phase: Information / Standpunkt / Entscheidung / Erwartung

- Jetzt erklären Sie den erst einmal den Gesamtzusammenhang.
- Daraufhin, was Sie speziell von dem Mitarbeiter erwarten.

5. Phase: Zuhören

- Der Mitarbeiter soll Ihnen als Experte sagen, ob der Job so gemacht werden kann, wie Sie sich das vorstellen.
- Er soll Ihnen auch sagen, was er dafür an Zeit, Ressourcen, Informationen, Hilfen, Kontakten und Entscheidungskompetenz braucht.

6. Phase: Zur festen Vereinbarung kommen

- Was gehört zum Aufgabenbereich?
- Welches Ergebnis muss wann abgeliefert werden?
- Wann finden Kontrollen oder Zwischen-Checks statt?
- Sind bestimmte Vorschriften, notwendige Absprachen mit anderen Bereichen, Sprachregelungen gegenüber Außenstehenden oder anderes zu berücksichtigen?

7. Phase: „Lichtblick“- Schließen Sie mit den Worten:

- „Danke, dass Sie diese Aufgabe übernehmen. Bitte sprechen Sie mich an, wenn es Probleme gibt oder wenn ich Ihnen irgendwie helfen kann.“