



PARTNER FÜR  
IHREN ERFOLG

Libri.Campus <sup>live</sup> 2021

# ANWEISUNG UND DELEGATION

Handout zum Teams-Workshop

[www.libri.de](http://www.libri.de)



# Anweisung und Delegation

**„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“**

Theodore Roosevelt, amerikanischer Präsident von 1901-1909

## Anweisung und Delegation, eine Kunst für sich...

Oftmals ist es nicht klar, welche Aufgaben ich als Führungskraft selbst erledigen soll und welche zu anzuweisen beziehungsweise zu delegieren sind. Reißt man Aufgaben an sich, ist es gar nicht so leicht, diese wieder loszuwerden. Alle bekommen mit, wie gut man diese bearbeitet und erledigt. Auch wenn man gerne ein wenig abgibt, sammeln sich immer mehr Aufgaben auf den Schultern der Führungskraft. Dabei geht Zeit für die eigenen (Führungs-) Aufgaben verloren oder andersherum ausgedrückt: Je mehr man sich die Aufgaben seiner Teammitglieder vom Leibe hält, desto mehr Zeit kann man seinen Teammitgliedern widmen.

*„Ich schaue mir das an“* oder *„Da habe ich momentan noch keine Lösung dafür, aber wir können ja in zwei Tagen noch einmal darüber reden“* oder *„Lassen Sie uns doch gemeinsam drüber schauen“* sind beispielhafte Aussagen, die deutlich machen, dass gerade eine Aufgabe gewandert ist und zwar von einem „hilfesuchenden Mitarbeitenden“ zu einer „helfenden Führungskraft“.

Die Führungskraft übernimmt dann schnell Verantwortung für Dinge, die eigentlich im Zuständigkeitsbereich der Mitarbeitenden liegen (könnten). Das mag auf den ersten Blick fürsorglich erscheinen. Aber ist es wirklich die beste Lösung? Das Fatale daran ist nämlich, dass zum einen die Mitarbeiterkompetenzen Selbständigkeit, Lösungsfindung, Eigeninitiative und Eigenverantwortung geschwächt werden und zum anderen sich der eigene Schreibtisch mit einer „Horde Affen“ füllt, die verhindern, dass genügend Zeit für Führungsaufgaben vorhanden ist.

Eine perfekte Lösung wäre also, dass die **richtigen Mitarbeitenden** zur **richtigen Zeit** auf die **richtige Art** das **Richtige** tun. Und genau das ist eine wesentliche Führungsaufgabe.

Wenn ich als Führungskraft also eine neue Aufgabe habe oder ein neues Projekt, bei dem die nächsten Schritte getan werden müssen, so sind folgende Dinge für das Gelingen wirksam:

- Führungskraft und Mitarbeiter\*in definieren gemeinsam den nächsten geeigneten Schritt. Gemeinsam heißt nicht die Führungskraft allein.
- Wenn sich ein Team zur Gewohnheit gemacht hat, immer die nächsten Schritte zu besprechen, bereiten sich alle bspw. bei künftigen Meetings besser vor.
- Im ersten Schritt wurde lediglich das „was und wie“ festgelegt. Erst durch die eine klare Zuständigkeit kann tatsächlich Umsetzung entstehen. (→ Verantwortlichkeit klären: Wer kümmert sich darum?)
- Wenn kein Verantwortlicher definiert ist, hat die Führungskraft automatisch den Hut auf.
- **Verantwortung braucht Sicherheit** – für beide Seiten. Diese betrifft das Ausbalancieren der Bedürfnisse von Führungskraft und Mitarbeitenden.
- Die Mitarbeitenden wünschen sich Handlungsfreiheit, die Führungskraft trägt dennoch die Verantwortung für das Ergebnis.

# Anweisung und Delegation

- Daher ist ein Abstecken des Handlungsrahmens und der Zwischenkontrolle eine „Versicherungspolice“, die beiden zugutekommt.

Dies bedeutet, dass ggf. entweder neue Aufgaben entstehen (→ Anweisung) oder Aufgaben übergeben werden (→ Delegation).

Dies hat nichts mit Drückebergerei oder dem Ausweichen vor Verantwortung zu tun. Im Gegenteil: Es gibt gute Gründe, dies so zu tun.

## **Gute Gründe für das Übergeben der Aufgaben an die zuständigen Mitarbeiter\*innen**

1. Mitarbeitende verfügen über mehr Zeit, Energie und Wissen, wie mit Aufgaben umzugehen ist, als ihre Führungskraft.
2. Die Mitarbeitenden sind näher an ihrem eigenen Arbeitsbereich als ihre Führungskraft und damit besser befähigt, die Aufgaben gut zu erledigen.
3. Als Führungskraft seinen Schreibtisch durch Anweisung und Delegation frei von Aufgaben anderer Leute zu halten, ist der einzige Weg, mehr Zeit für die eigenen Aufgaben und seine Mitarbeitenden zu haben.

# Anweisung und Delegation

## Unterschied zwischen Anweisung und Delegation

### Anweisung

- einmaliges Abgeben einer Aufgabe
- Verantwortung für die gesamte Aufgabe bleibt bei der Führungskraft.
- Weg und Ziel werden den Mitarbeitenden vorgegeben → so konkret wie möglich



### Verantwortung Mitarbeitende

- Mitarbeitende sind für die Umsetzung anhand der Arbeitsanweisung verantwortlich.



### Verantwortung Führungskraft

- Sind die Mitarbeitende dazu in der Lage? Verfügen sie über die notwendigen Kompetenzen?
- Passt die Aufgabe zu den Mitarbeitenden?
- klare Zieldefinition
- klare Anweisung, WIE/WOMIT die Aufgabe erfüllt werden soll (ggf. schriftlich)
- Einführung in das Thema/ Informationsweitergabe
- zur Verfügung Stellung von Hilfsmitteln/Ressourcen (i. F. v. Weiterbildung...)
- für Rückfragen seitens der Mitarbeitenden zur Verfügung stehen
- ständig Kontrolle und Feedback

### Delegation

- wiederholende Tätigkeiten/Aufgaben
- dauerhafte Abgabe der Handlungsverantwortung
- Ziel wird besprochen, der Weg aber vom Mitarbeitenden gestaltet
- Mitarbeitende brauchen gute Vor-Info und Kenntnisstand



### Verantwortung Mitarbeitende

- Mitarbeitende tragen die Handlungsverantwortung.
- verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung (Zeitplan, Maßnahmen)
- Rückfragen und ggf. Hilfestellung erbitten
- Zwischenstand melden und Info-Austausch




### Verantwortung Führungskraft


- Sind die Mitarbeitende dazu in der Lage? Verfügen sie über die notwendigen Kompetenzen?
- Passt die Aufgabe zu den Mitarbeitenden?
- klare Zieldefinition
- Einführung in das Thema/ Informationsweitergabe
- zur Verfügungstellung von Hilfsmitteln und Ressourcen (i. F. v. Weiterbildung...)
- Loslassen – Mitarbeitende können eigenen Weg gehen
- Kontrolle und Feedback

## Die Sache mit der Verantwortung auf einen Blick


### Verantwortungsbereiche

**Umsetzungsverantwortung**  bedeutet, dass jemand für das **TUN**, also für das **WAS** zuständig und verantwortlich ist.







Es geht darum, Dinge zu erledigen, auf den Weg zu bringen und Aufgaben zu bearbeiten.

**Prozessverantwortung**  bedeutet, die Verantwortung für das **WIE** zu tragen und damit für den Prozess an sich als auch für alle damit einhergehenden Ressourcen.

Diese Ressourcen (Zeit, Material, Know-how, ...) sollen optimal genutzt und eingesetzt werden, als auch zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

**Ergebnisverantwortung**  bedeutet, dass jemand Verantwortung für das Ergebnis einer Umsetzung übernimmt.

Egal ob das Ergebnis zufriedenstellend oder nicht zufriedenstellend ausfiel.

	Anweisung		Delegation	
	MA	FK	MA	FK
<b>Umsetzungsverantwortung</b>				
<b>Prozessverantwortung</b>				
<b>Ergebnisverantwortung</b>				

## Anweisung

Eine Anweisung ist die Übertragung einer einmaligen oder gelegentlichen Aufgabe. Dies kann mündlich oder schriftlich, zum Beispiel anhand einer Aufgabenliste, stichpunktartig oder ausformuliert erfolgen. Die verständliche Vermittlung der Anweisung liegt im Verantwortungsbereich der Führungskraft – und damit auch die Prozess- und Ergebnisverantwortung. Daher ist es sinnvoll, sich Zeit für eine klar formulierte Anweisung zu nehmen. Die spätere Nachkontrolle wird aufzeigen, wie verständlich das Gesagte oder Geschriebene für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin war.

Folgende Vorteile ergeben sich aus einer schriftlich formulierten Anweisung:

- „Halbwahrheiten“ und „Vergessen“ werden vermieden.
- eine gute Möglichkeit, Anweisungen zeitversetzt zu verteilen
- mehrere Anweisungen pro Besprechung möglich
- Nachkontrolle wird vereinfacht.

## Optimale Anweisungen geben mit den sechs „W“

1. **Was** ist zu tun?
  - präzise, klar und deutlich
  - so kurz wie möglich, so ausführlich wie nötig
2. **Warum** ist die Aufgabe wichtig?
  - Welchen Beitrag leistet die Aufgabe zur Erreichung der Unternehmensziele?
3. **Wer** soll es tun?
  - keine allgemeinen Aufträge und Anweisungen aussprechen
  - immer personenbezogen
4. **Wie** ist es zu machen?
  - Welche Details sollen berücksichtigt werden?
  - Auf welche Weise soll es durchgeführt werden?
  - Bei der Delegation im „Wie“-Raum für eigene Ideen der Mitarbeitenden lassen.
5. **Wann** soll es fertig sein?
  - Eventuell Zeitvorgabe: Wie lange sollte die Durchführung dauern?
  - Mitarbeitende können an der Festlegung beteiligt werden.
6. **Womit** ist es zu tun?
  - Welche Hilfsmittel werden verwendet?
  - Sollen bestimmte Checklisten eingesetzt werden?

*Hinweis: Am Ende des Handouts finden Sie eine Checkliste zum Ausfüllen.*

## Delegation

Der Begriff „Delegieren“ geht auf das lateinische „delagare“ (= übertragen) zurück. Beim Delegieren wird neben der Aufgabe auch die Prozessverantwortung auf den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin übertragen. Dies ist der elementare Unterschied zur Anweisung.

Prozessverantwortung bedeutet, dass die Mitarbeitenden für die ordnungsgemäße Erledigung, einen guten Prozessablauf (bspw. Einhaltung des Budgetrahmens, sensibler Umgang mit Zeit und Ressourcen) sowie für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich ist.

Das bedeutet jedoch nicht, dass damit die Führungskraft keinerlei Verantwortung trägt: Die **Führungskraft ist weiterhin für das Ergebnis verantwortlich.**

Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und das Verfügen über die nötigen Kompetenzen sind Voraussetzung für eine Delegation.

## Schrittweise zum Erfolg: stufenweises Delegieren

Erfolgreiche Delegation ist kein Sprung ins kalte Wasser, sondern eine schrittweise Übertragung der Verantwortung von der Führungskraft auf die Mitarbeitenden.

### Stufe 0 Aufgabe (gemeinsam) durchführen

- Im ersten Schritt haben die Mitarbeitenden bereits Kontakt zu der Aufgabe, diese vielleicht auch schon mal durchgeführt
- Lernphase → Vorgehensweise und Hintergrundwissen vermitteln

#### Vorbereitendes Delegationsgespräch führen

- Warum wird der/m Mitarbeitenden die Aufgabe anvertraut? (Motivation, Entwicklung)
- Klärung, welche Voraussetzung geschaffen sind. (Schulung, Training)
- In welchen (Teil-)Schritten erfolgt die Verantwortungsübergabe?
- Welche Informationen werden für die Durchführung benötigt?

In der Praxis kann es natürlich auch andersherum sein: Zunächst wird das Delegationsgespräch geführt und dann die „Einarbeitungsphase“ nachgeholt.

### Stufe 1 Vorschlagen, dann Handeln

- Mitarbeitende unterbreiten zunächst einen Vorschlag
- Erst nach Absprache mit der Führungskraft werden die Punkte und Maßnahmen von Mitarbeitenden umgesetzt
- Ideal für die Startphase einer Delegation, die Führungskraft behält die volle Kontrolle. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden voll einbezogen.

## Stufe 2 Handeln, dann informieren

- Mitarbeitende handeln im Rahmen der Delegation selbstständig und eigenverantwortlich.
- Die Führungskraft wird bei den Check-Terminen über die getätigten Schritte informiert → Raum für Kontrolle, Optimierung und Feedback
- Wenn die Mitarbeitende ihre Aufgaben sicher und erfolgreich bewältigen können, stellt dies die maximale Entlastung für die Führungskraft dar.

## Tipps zu Delegation

- 3 Grund-**Voraussetzungen** für erfolgreiche Delegation:
  - Eigene Hürde im Kopf überwinden: Bin ich selbst bereit zum Delegieren?
  - Klarheit in der Zielsetzung: Kann mir einigermaßen sicher sein, dass meine Mitarbeitenden wissen, was erreicht werden soll? Ist das Ziel klar und eindeutig?
  - Sichere Durchführung: Verfügen die Mitarbeitenden über das notwendige Know-how und Ressourcen, um die Aufgaben eigenständig durchzuführen?
- Die **Führungskraft gibt das Ziel vor**, den idealen Weg zum Ziel definieren die Mitarbeitenden jedoch selbst.
  - Lassen Sie los, wenn Sie eine Aufgabe delegieren. Geben Sie so viel Freiraum wie möglich und üben Sie so viel Kontrolle wie nötig aus.
  - Die Führungskraft bleibt die Zielerreichung verantwortlich, damit trägt sie auch die Verantwortung für das Controlling.
- Vereinbaren Sie **Zwischen-Checks**.
  - So können Sie schnell erkennen, wo etwas aus dem Ruder läuft, wo die Mitarbeitenden noch Unterstützung benötigen oder wo die Aufgabenstellung missverständlich formuliert ist.
  - Auch wenn zwischendurch Fragen und Unklarheiten auftreten: Stellen Sie sicher, dass Sie die Aufgabe nicht gleich wieder an sich nehmen oder die Mitarbeitenden zurückdelegieren.
- Die „**Versicherungs-Police für Delegation**“
  - Vereinbaren Sie mit den Mitarbeitenden, auf welcher Sicherheitsstufe sich die Aufgabe bewegt.
  - Bei Komplikationen oder sich verändernden Rahmenbedingungen können Sie die Sicherheitsstufe entsprechend neu wählen.



# Anweisung und Delegation

## Ein Delegationsgespräch in 5 Schritten durchführen

1. Einstieg: **WARUM** möchte ich dem Mitarbeitenden diese Aufgabe delegieren?

2. **WAS** ist die Aufgabe, die ich dem Mitarbeitenden delegieren möchte?

3. **WIE** soll die Aufgabe erfüllt werden? Welche Ideen hat der Mitarbeitende dazu? Die Art und Weise, wie die Aufgabe erfüllt wird, kann von der Führungskraft skizziert werden, allerdings sollte Raum für die Ideen der Mitarbeitenden gegeben werden.

4. Welche **VORAUSSETZUNGEN** sind zu schaffen? Welche **UNTERSTÜTZUNG** brauche die Mitarbeitenden (Ausbildung, Anlernen, bestimmter Zeitraum gemeinsames Bearbeiten, Abgeben, Information an alle Kolleg\*innen...) Und **BIS WANN** ist dies erfolgt?

5. Wann erfolgt ein erstes **MEILENSTEINGESPÄCH** (Stichprobenkontrolle) und mit welchem Inhalt?

Referent: Max Riethmüller | mediacampus frankfurt

# Anweisung und Delegation

## Checkliste zur Vorbereitung einer Delegation

Welche **Aufgabe** ist zu delegieren?

Genauere **Beschreibung** der zu delegierenden Aufgabe:

1. **Was** ist zu tun?

- präzise, klar und deutlich
- so kurz wie möglich, so ausführlich wie nötig

2. **Warum** ist die Aufgabe wichtig?

- Welchen Beitrag leistet die Aufgabe zur Erreichung der Unternehmensziele?

3. **Wer** soll es tun?

- keine allgemeinen Aufträge und Anweisungen aussprechen
- immer personenbezogen

4. **Wie** ist es zu machen?

- Welche Details sollen berücksichtigt werden?
- Auf welche Weise soll es durchgeführt werden?
- Bei der Delegation im „Wie“-Raum für eigene Ideen der Mitarbeitenden lassen.

5. **Wann** soll es fertig sein?

- Eventuell Zeitvorgabe: Wie lange sollte die Durchführung dauern?
- Mitarbeitende können an der Festlegung beteiligt werden

6. **Womit** ist es zu tun?

- Welche Hilfsmittel werden verwendet?
- Sollen bestimmte Checklisten eingesetzt werden?