



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Demografieberatung Digi+

Das Demografiesensible Delegationsgespräch

Für Führungskräfte

5.4.2023



Aufgabendelegation bedeutet, dass Ziele bzw. Aufgabenbereiche vollständig mit den erforderlichen Informationen, Kompetenzen und der Verantwortung an die Mitarbeitenden übertragen werden.

Dies bedeutet:

Die Mitarbeitenden entscheiden, welche Maßnahmen eingesetzt werden!

Die Führungskraft unterstützt nur bei Schwierigkeiten!

Die Aufgaben sollen die Mitarbeitenden herausfordern, nicht überfordern!

1. 6-W-Fragen für ein Delegationsgespräch

Mit den folgenden 6-W-Fragen können Sie Ihre Delegationsgespräche zielorientiert vorbereiten.

Was ist zu tun?

Welche Aufgaben sind zu erledigen?

Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?

Welche Abweichungen vom Soll können in Kauf genommen werden?

Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

Wer soll es tun?

Wer ist geeignet, diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuüben?

Warum ist diese*r Mitarbeiter*in dafür besonders geeignet?

Ist die betreffende Person verfügbar?

Wer unterstützt die Person?

Wozu dient die Erledigung der Aufgabe?

Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit (Motivation, Zielsetzung)?

Welches Ziel soll erreicht werden?

Welchen Beitrag leistet die Aufgabe?

Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder nur unvollständig ausgeführt wird?

Wie soll die Aufgabe erledigt werden?

Welche Rahmenbedingungen, Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?

Woran erkennt der/die Mitarbeiter*in, ob alles richtig läuft?

Welche Vorgehensweise ist angedacht?

Welche Stellen/Abteilungen sind zu informieren?

Welche Kosten dürfen entstehen?

Womit soll die Aufgabe erledigt werden?

Welche Hilfsmittel bzw. Unterlagen werden benötigt?

Womit muss der/die Mitarbeiter*in ausgerüstet sein?

Wann soll die Aufgabe erledigt werden?

Wann soll/muss mit der Arbeit begonnen werden?

Wann soll/muss die Arbeit abgeschlossen sein?

Welche Zwischentermine sind einzuhalten?

Wie und wie oft soll eine Rückmeldung über die Aufgabenerfüllung bzw. über den Fortschritt erbracht werden?

Wann muss ich was kontrollieren, um ggf. einzugreifen?



*Voraussetzung für eine wirkungsvolle Delegation
ist der Dialog!*



2. Leitfaden zum Delegationsgespräch

2.1. Gesprächsvorbereitung

Klarheit über die Aufgabe und die/den geeigneten Mitarbeiter*in gewinnen mittels der sechs W-Fragen für einen Delegationsauftrag.

Ggf. einen „Vorbereitungsbogen für ein Delegationsgespräch“ nutzen.

Überlegen, welche Gründe die/der Mitarbeiter*in haben könnte, den Delegationsauftrag abzulehnen.

Die/Den Mitarbeiter*in zum Gespräch bitten und sie/ihn über Anlass, Zeitpunkt und Ort des Gesprächs informieren.

2.2. Gesprächsdurchführung

Schritt 1: Kontakt aufbauen

Freundlich begrüßen.

Sitzplatz und Getränk anbieten.

Positives Gesprächsklima schaffen durch einen kurzen Smalltalk.

Schritt 2: Rahmenbedingungen erläutern

Gesprächsanlass und -ziel nennen.

Zeitraumen festsetzen: erfahrungsgemäß 30 bis 45 Minuten.

Schritt 3: Für die Übernahme der Aufgabe motivieren

Bedeutung und Sinn der Aufgabe erläutern.

Bei der/dem Mitarbeiter*in Interesse wecken durch Hervorheben seiner geeigneten Kompetenzen und Erfahrungen für diese Aufgabe.

Den Nutzen darstellen, den die/der Mitarbeiter*in hat, wenn sie/er die Aufgabe übernimmt.

Schritt 4: Delegationsauftrag formulieren

Die Aufgabe anhand des ausgefüllten Vorbereitungsbogens so ausführlich wie nötig beschreiben.

Gewünschtes Ergebnis, Teilaufgaben und mögliche Schwierigkeiten erläutern.

Auf Vorgehensweisen, Richtlinien und Kosten hinweisen.

Die/Den Mitarbeiter*in über eventuell benötigte Hilfsmittel, Ausstattung und Unterlagen informieren.

Die Aufgabe in den betrieblichen Gesamtzusammenhang einordnen und den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg hervorheben.



Schritt 5: Sichtweise der Mitarbeitenden kennenlernen

Einverständnis des/der Mitarbeiter*in einholen.
Flexibel auf mögliche Bedenken oder Einwände des/der Mitarbeiter*in reagieren und diese möglichst gemeinsam ausräumen.
Unterstützung bei Schwierigkeiten anbieten.
Gemeinsames Verständnis über die Aufgabe sichern und dem/der Mitarbeiter*n die Gelegenheit für Fragen geben.

Schritt 6: Gestaltungsspielräume abstecken

Überprüfen, inwieweit sich die neue Aufgabe mit den anderen Tätigkeiten des/der Mitarbeiter*in vereinbaren lässt; ggf. Entlastungsmöglichkeiten schaffen.
Austausch über den besten Lösungsweg.
Erfolgskriterien genau definieren.
Dem/Der Mitarbeiter*in die benötigten Kompetenzen übertragen, insbesondere in Bezug auf Entscheidungen.

Schritt 7: Kontrollen definieren

Vereinbarung treffen, dass der/die Mitarbeiter*in im Falle auftretender Schwierigkeiten unaufgefordert auf die Führungskraft zukommt.
Notwendige Meilensteine und Kontrollschleifen definieren.
Termine für Zwischengespräche und Abschluss vereinbaren.

Schritt 8: Ergebnisse zusammenfassen

Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen zusammenfassen.
Bei umfassenden Delegationsaufträgen wird beides schriftlich festgehalten.

Schritt 9: Gespräch positiv beenden

Für die konstruktive Zusammenarbeit danken.
Zuversicht ausdrücken, dass der/die Mitarbeiter*in die delegierte Aufgabe erfolgreich ausführen wird.
Verabschieden.

2.3. Gesprächsnachbereitung

Reflexion des Gesprächs mit besonderem Fokus darauf, wie der/die Mitarbeiter*in auf die Übergabe reagiert hat und wie viel Eigenständigkeit man ihm/ihr bei der Erledigung zutraut.
Zwischentermine für Feedback ins Zeitplansystem eintragen.
Eigene gegebene Zusagen einhalten und Aktivitäten zeitnah umsetzen.

3. Generationenkonflikt bei Delegationen

Aufgrund von Digitalisierung, Fachkräftemangel und demografischen Entwicklungen, stehen immer häufiger junge qualifizierte Führungskräfte vor der schwierigen Aufgabe, Menschen zu delegieren, die deutlich älter sind als sie selbst. Diese Führungskonstellation ist aus verschiedenen Gründen nicht ganz einfach - für beide Seiten.

Lenkung und Steuerung ist ein klares Rangordnungs-Signal. Wir lassen uns nur steuern von jemandem, dem wir dies auch zugestehen. Rangordnung in diesem Sinn entsteht im Wesentlichen durch drei Aspekte:

- Die formale Rolle (Befugnisse und Rechte)
- Kompetenz im weitesten Sinn (Fähigkeiten, Glaubwürdigkeit, "Vermögen")
- Zugehörigkeit zum Feld (Lebensalter, Job-Alter, Erfahrung, ...)



Fallen diese drei Aspekte in einer Person zusammen, wird Führung durch diese Person in der Regel problemlos akzeptiert: Von einer Führungskraft, die hierarchisch überstellt, die in ihrem Aufgabenbereich kompetent und im weitesten Sinne "schon lange dabei" - zum Beispiel älter ist -, lassen wir uns in aller Regel gern leiten.

Wird nun aber eine Person trotz ihrer formalen Position nicht als kompetent wahrgenommen (zum Beispiel, weil ihr noch Erfahrung fehlt), oder ist sie wesentlich jünger als die von ihr geführte Person, erfordert es besonderes Feingefühl, die Führungsrolle gut auszufüllen. Junge Führungskräfte, die in ihrer Rolle akzeptiert werden möchten, tun gut daran, einige Grundregeln zu beachten, die ihren Mitarbeitenden die Akzeptanz erleichtern.

Offenes Ansprechen der merkwürdigen Situation

Es kommt bei älteren Mitarbeitenden gut an, wenn junge Vorgesetzte ihnen signalisieren, dass die Führungskonstellation eigenartig ist. Hier hilft Humor und Respekt. Viele Worte braucht es an dieser Stelle nicht - aber die Würdigung der "Schiefelage" in der Situation ist eine gute Voraussetzung für Verständigung.

Das richtige Maß an Respekt vor dem Alter

Entscheidend für die Balance in der Führungsbeziehung ist der tatsächliche Respekt vor dem strukturell gegebenen Erfahrungsvorsprung des Älteren. Diesen Respekt können Sie als junge Führungskräfte leicht ausdrücken, indem Sie zum Beispiel

- die älteren Mitarbeitenden für die Bewältigung Ihrer Führungsaufgabe um **Unterstützung** bitten
- das **Erfahrungswissen** Älterer ansprechen und nutzen, indem Sie sich von diesen beraten lassen; Häufig kennen sie den Betrieb wie ihre Westentasche
- **Höflichkeitsregeln** ernst nehmen
- **Diskretion** bei schwierigen Themen mit biographischem Bezug zeigen (Lebenskrisen, Erkrankungen und andere)
- nicht dem **Vorurteil** vom Alter als Einschränkung aufsitzen (was Motivation, Bildungs- und Entwicklungswillen, Leistungsbereitschaft und anderes anbelangt); im Betrieb hat man es nicht mit Greisen zu tun, und wer noch arbeitet, ist in der Arbeit auch veränderungs- und lernfähig
- die Unterschiede in den **Motivlagen** ernst nehmen, die unterschiedliche Stände in der Berufsbiografie mit sich bringen



Hierarchiearme Kommunikation, wenn möglich

Junge Führungskräfte sind schlecht beraten, wenn sie zusätzlich zu der ihnen abverlangten, funktionalen Führung, Rangordnungssignale aussenden. Im Kontakt mit älteren Mitarbeitenden gilt vielmehr: Bescheidenheit ist eine Zier. Dazu einige Beispiele:

- **Verzicht auf überflüssige Machtsymbole:** Ein protziger Dienstwagen steht einer jungen Führungskraft nicht. Auch muss sie nicht den größeren Schreibtisch, das höhere Stockwerk und die größere Fensterzahl beanspruchen. Die Bezahlung für die Aufgabe ist als Symbol ausreichend. Versuchen Sie nie, "den/die Boss raushängen zu lassen".
- **Ich-Botschaften statt Bewertung:** Jede Beurteilung ist ein klares Rangordnungssignal. Auch "Alles Loben kommt von oben". Vermeiden Sie, ältere Mitarbeitende zu offensichtlich zu bewerten – auch häufiges Lob kann arrogant wirken. Machen Sie sich klar, dass Ihre Bewertung als junger Mensch, auf den älteren Respektlos wirken kann

Sprechen Sie deshalb von sich – sowohl bei Rückmeldungen als auch bei der Anmeldung von Veränderungsbedarf: "Das hat mir geholfen", "das hat mich beeindruckt", "Ich habe von Ihrem Beitrag sehr profitiert" ist Kommunikation auf Augenhöhe: "Das haben Sie gut gemacht" klingt demgegenüber beserwererisch und anmaßend.

Besonders wichtig ist dieser Aspekt bei Kritik. "Ich brauche mehr von ..." anstatt: "Ich bin mit Ihrer Leistung nicht zufrieden." Ich-Botschaften sind eine Beschreibung Ihrer eigenen Situation – zum Beispiel von Auswirkungen und Bedarfen, die aus Ihrer Verantwortung heraus in Ihrem Arbeitsbereich entstehen. Wenn Sie Veränderungsbedarf anmelden möchten, beschreiben Sie Ihr eigenes Problem und Ihren Bedarf.

Partizipation der Älteren

Ältere Mitarbeitende können theoretisch mehr zu Ihrer Entwicklung beitragen als Sie umgekehrt zu deren weiterer Förderung. Die biographische Kurve – die Lebenskurve – ist eine groß angelegte Bewegung vom Nehmen zum Geben. Der Säugling nimmt nur. Je älter ein Mensch wird, desto mehr besteht stabile Identität darin, gegenüber der jüngeren Generation ins Geben zu kommen.

Ein älterer Mensch definiert sich häufiger darüber, was er geben kann und was er hinterlässt – an materiellen wie geistigen Spuren. Die Entwicklungsaufgabe des mittleren und höheren Lebensalters ist **Generativität**. Verschaffen Sie älteren Mitarbeitenden die Möglichkeit dazu, ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihren Rat geben zu können. Beziehen Sie sie an dieser Stelle ein, wo immer es geht.

Beratung stets mit Auftrag

Sie können jederzeit Mitarbeitende darin unterstützen, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen und über Angebote der Personalentwicklung informieren. Älteren Mitarbeitenden Ratschläge zu geben – womöglich im Bereich persönlicher Themen – ist in aller Regel unangemessen. In fachlichen Fragen ist der Rat aber manchmal nötig. Leiten Sie Ihre Tipps respektvoll ein, zum Beispiel: "Ich kenne mich in diesem Bereich sehr gut aus ... Darf ich Ihnen einmal etwas zeigen?/dazu etwas beschreiben?"

Verständnis bei Leistungsminderung durch Krankheit

Durch Krankheit und Verschleiß können deutliche Leistungsminderungen entstehen. Manchmal leidet darunter – je nach der betrieblichen Kultur – der Selbstwert. Begegnen Sie diesen Themen mit Respekt und Dank.



Dabei hilft Ihnen der Gedanke, dass Sie zu denen gehören, die von dem profitieren, was zu diesem Verschleiß geführt hat. Von der Arbeit nämlich, die in allem steckt, was schon vorhanden ist. Versuchen Sie, Ihren älteren Mitarbeitenden mit der menschlichen Einstellung zu begegnen, die Sie sich von Arbeitgebenden ihrer eigenen Eltern in einem solchen Fall wünschen würden.

Wertschätzung und Feedback

Die wichtigste Grundlage für das erfolgreiche Führen älterer Mitarbeitender ist der **Respekt vor gelebtem Leben**. Bauen Sie auf Ihre Kraft, auf Ihre Energie und Courage für Veränderung, Neuerung und Produktivität - und lassen Sie sich von den Älteren dabei beraten, stützen - und, wo immer es sinnvoll erscheint: auch führen. Für ältere Mitarbeitende kann die **Bestätigung der Generativität**, Integrationskraft und Lebensweisheit zum Zeichen tiefer Wertschätzung werden. Zum Beispiel der Dank dafür, vom Älteren gut beraten und unterstützt worden zu sein.

Hinweis:

Die Quelle des vorliegenden Textes bildet der Artikel „Jung führt Alt - wie geht das?“ der von Dr. Martina Rummel, im Personalkompodium auf Wiki Grundlage, des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., verfasst wurde.

Der Artikel wurde für die DB Digi+ gekürzt und überarbeitet. Die Originalversion findet sich unter folgendem Link:

https://www.perso-net.de/rkw/Jung_f%C3%BChrt_Alt_-_wie_geht_das%3F (Stand: 5.4.2023)