WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Delegation Board

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Delegation Board

Überblick

Matrix zur transparenten Darstellung von Entscheidungsbefugnissen im Team. Zeigt für verschiedene Themen, wer entscheidet und wie viel Autonomie das Team hat – von “Führungskraft entscheidet allein” bis “Team entscheidet völlig autonom”.

Aspekt	Details
Ziel	Klarheit über Entscheidungsbefugnisse schaffen, Autonomie fördern
Weg	Matrix mit Themen und 7 Entscheidungsgraden
Alternative Methoden	RACI-Matrix, Verantwortlichkeitsmatrix
Dauer	60–90 Minuten (Erstaufstellung)
Teilnehmer	Team + Führungskraft

Grundprinzip

Wer wann welche Entscheidungen zu treffen hat und treffen darf ist nicht immer klar geregelt, denn Entscheidungen können delegiert werden. Allerdings lässt sich Delegation nicht einfach mit den Worten “Findet statt!” beziehungsweise “Findet nicht statt!” beschreiben. Stattdessen kann man sie in verschiedene Stufen einteilen.

Neben dem Thema wird festgehalten:

- **Links:** Wer ist themenverantwortlich?
- **Mitte:** Welcher Entscheidungsgrad gilt?
- **Rechts:** Wer ist betroffen und muss eingebunden werden?

Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
Schafft Klarheit und Transparenz	Erfordert regelmäßige Aktualisierung
Fördert Selbstorganisation	Kann zu Konflikten bei der Einstufung führen
Reduziert Rückfragen	Braucht Zeit für initiale Erstellung
Macht Delegation explizit	

Die 7 Entscheidungsgrade

Bei Entscheidungen geht es auch immer um Übernahme von Terminologie/Verantwortung. Demnach entscheidet der Grad einer Entscheidung auch darüber, wie viel Terminologie/Verantwortung von wem übernommen wird.

Bei Entscheidungen des Grades 1–3 liegt die Terminologie/Verantwortung vermehrt bei dem*der Themenverantwortlichen oder der Führungskraft/-Terminologie/Rolle. Bei Entscheidungen des Grades 4 tragen alle an der Entscheidung beteiligten die selbe Terminologie/Verantwortung. Für Entscheidungen des Grades 5–7 liegt die Terminologie/Verantwortung für die Entscheidung hauptsächlich im Team.

Stufe	Bezeichnung	Beschreibung
1	**Verkünden**	Führungskraft entscheidet allein und verkündet
2	**Überzeugen**	Führungskraft entscheidet, erklärt aber die Gründe
3	**Befragen**	Führungskraft holt Input ein, entscheidet dann selbst
4	**Einigen**	Führungskraft und Team entscheiden gemeinsam im Konsens
5	**Beraten**	Team entscheidet, holt vorher Rat der Führungskraft ein
6	**Erkundigen**	Team entscheidet, informiert Führungskraft nachher
7	**Delegieren**	Team entscheidet völlig autonom, keine Information nötig

> Die Grade können auch als **Autonomiegrade** bezeichnet werden.

Detailbeschreibung der Entscheidungsgrade

1 – Verkünden (Tell)

TV: “Ich werde es dir mitteilen.”

Der Themenverantwortliche trifft die Entscheidung und teilt sie den Mitarbeitenden/dem Team mit. Demnach hat derdie Entscheidungsträgerin hier eine vollkommene Terminologie/Verantwortung und Freiheit für die Entscheidung, muss aber alle Personen informieren, die durch diese Entscheidung beeinflusst werden.

2 – Überzeugen (engl. Sell)

TV: “Ich werde dich überzeugen.”

Der Themenverantwortliche trifft die Entscheidung ohne weitere Abstimmungen. Die getroffene Entscheidung wird aber nicht nur verkündet sondern auch begründet. Derdie Themenverantwortliche überzeugt damit die Mitarbeitenden/das Team davon, dass ersie die in der aktuellen Situation beste Entscheidung getroffen hat.

3 – Befragen (engl. Consult)

TV: “Ich entscheide nach einer Beratung.” MA: “Ich berate.”

Derdie Themenverantwortliche fragt die Mitarbeitenden/das Team um Rat. Die Entscheidung trifft ersie jedoch selbstständig.

4 – Einigen (engl. Agree)

TV+MA: “Wir werden einen Konsens finden.”

Der*die Themenverantwortliche und die Mitarbeitenden/das Team treffen die Entscheidung gemeinsam. Sie einigen sich demnach. Hierbei soll die Entscheidung so getroffen werden, dass alle beteiligten mit dieser Entscheidung einverstanden sind.

5 – Rat einholen (engl. Advice)

MA: “Ich entscheide.” TV: “Ich berate.”

Die Mitarbeitenden/das Team trifft hier die Entscheidung. Zuvor holt es sich hierzu aber Rat bei dem*der Themenverantwortlichen.

6 – Mitteilen (engl. Inuire)

MA: “Ich entscheide und informiere.”

Die Mitarbeitenden/das Team trifft die Entscheidung hier selbst, es muss sich im Vorhinein nicht mit demder Themenverantwortlichen abstimmen, ihnsie aber über das Ergebnis der Entscheidung informieren.

7 – Selbst verantworten / Frei entscheiden (engl. Delegate)

MA: “Ich entscheide vollständig.”

Die Mitarbeitenden/das Team trifft diese Entscheidung vollkommen selbständig und muss auch niemanden über das Ergebnis der Entscheidung informieren.

> Dass die Freiheitsgrade in Karten dargestellt sind ist kein Zufall – sie eignen sich hervorragend zum “spielen” (siehe Delegation Poker).

Vorgehensweise / Ablauf

Schritt	Aktivität
1	Entscheidungsthemen sammeln (alle relevanten Bereiche)
2	Für jedes Thema Verantwortliche/n bestimmen
3	Entscheidungsgrad gemeinsam festlegen
4	Betroffene/Einzubeziehende notieren
5	Board visualisieren und zugänglich machen
6	Regelmäßig überprüfen und anpassen

Beispiel-Matrix

Thema	Verantwortlich	Grad	Einzubeziehen
Urlaubsplanung	Team	6	Teamleitung
Budgetentscheidungen >10k	Teamleitung	3	Controlling
Tool-Auswahl	Fachexperte	5	Team

Theoretische Hintergründe

Paul Hersey und Ken Blanchard stellten 1969 bereits vier Stufen der Delegation vor. Jurgen Appelo erweiterte diese um drei zusätzliche Stufen, sodass wir heute den Grad der Delegation in sieben Abschnitte einteilen können.

Materialien

- Keine Angabe

Quellen

- Appelo, Jurgen: Management 3.0 – 7 Levels of Delegation
- https://medium.com/@jurgenappelo/unclear-team-responsibilities-use-delegation-levels-**985537dbea38
- Selbstinitiativ-Stufen
- RACI-Matrix
- Verantwortlichkeitsmatrix
- Management 3.0: Delegation Empowerment

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**