

## 4.5.2 Mitarbeitereinsatz, Delegation von Aufgaben und Kontrolle

- 5.5.2.1 Arbeitsplanung
- 5.5.2.2 Arbeitsanweisung
- 5.5.2.3 Aufgabendelegation
- 5.5.2.4 Arbeitskontrolle



**Voraussetzung:** Aufgaben  
Zuständigkeit  
Verantwortung

## 4.5.2.1 Arbeitsplanung

Im Vordergrund steht die Lösung der Aufgabenstellung, die mit der Zielformulierung beschrieben ist.

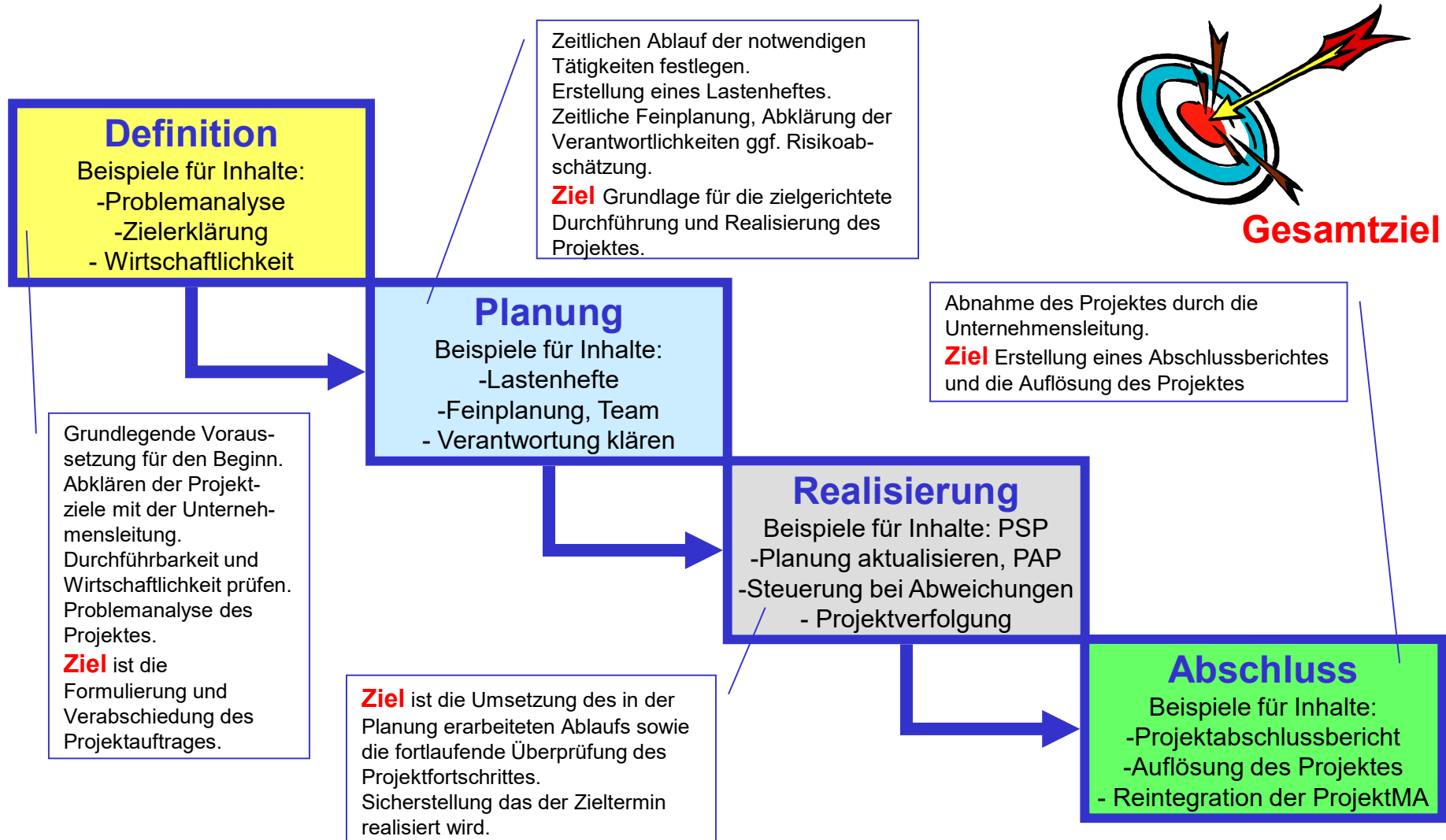


"Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern,  
dass er ganz woanders ankommt!,,

Mark Twain

## 4.5.2.1 Arbeitsplanung („Projektmanagement“)

### Strukturierung in Phasen






## 4.5.2.1 Arbeitsanweisung

### Checkliste:



Was?  
 Wer?  
 Wann?  
 Wie?  
 Womit?  
 Wo?  
 Warum?

|   |  |          |
|---|--|----------|
| Ihr Logo  | <b>ARBEITSANWEISUNG</b>  | AuS – NS |
| Arbeiten unter Spannung nach VDE 0105-100:2015-10 an Niederspannungsanlagen bis 1.000 V Wechselspannung |  |          |
| <b>Beispiel</b>   | <b>Geltungsbereich</b><br>Kabelanlagen   |          |
| <b>1. Anwendungsbereich</b>   |  |          |
| Schneiden von Kunststoffkabeln (drei- und vieradrig)  |  |          |
| <b>2. Gefährdungen für den Menschen und die Anlage</b>  |  |          |
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektrische Durchströmung des Menschen</li> <li>• Verbrennung des Menschen durch den Lichtbogen</li> <li>• Zerstörung der Anlage durch Erd- und/oder Kurzschlüsse (Lichtbogen)</li> </ul>   |          |
| <b>3. Schutzmaßnahmen und Verhaltensregeln</b>  |  |          |
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AuS nur nach Beauftragung durch den Vorgesetzten entsprechend Arbeitsanweisung</li> <li>• AuS nur in Abstimmung mit dem Anlagenverantwortlichen (ANV) und nach Freigabe der Arbeitsstelle</li> <li>• AuS nur von speziell dafür ausgebildeten Elektrofachkräften und elektrotechnisch unterwiesenen Personen mit Berechtigung ausführen lassen</li> <li>• AuS nur bei Gewährleistung der Sicherheit an der Arbeitsstelle</li> <li>• AuS nur bei ausgeschlossener Brand- und Explosionsgefahr</li> <li>• Umgebungsbedingungen (Luftdruck, Luftfeuchte etc.) beachten</li> <li>• Über Fluchtwege, Notausgänge und Standplätze der Feuerlöscher und Notrufnummer informieren</li> <li>• Arbeitsplatz kennzeichnen und/oder Absperrmaßnahmen durchführen</li> </ul> |          |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Arbeitsverfahren „Arbeiten mit Isolierhandschuhen“ („Irties Potenzial“) ist anzuwenden.</li> <li>• Standortisolierung, isolierenden Arm- und Gesichtsschutz und/oder isoliertes Werkzeug verwenden</li> <li>• Ist im Arbeitsauftrag nichts anderes festgelegt, dürfen die Arbeiten von einer Elektrofachkraft allein ausgeführt werden.</li> <li>• Die verwendeten Ausrüstungen, Geräte, Hilfsmittel und persönlichen Schutzausrüstungen müssen mit Bedienungsanleitungen versehen sein und für die durchzuführenden Arbeiten geeignet und zugelassen sein. Sie sind bestimmungsgemäß zu benutzen!</li> </ul>   |          |
| <b>4. Verhalten bei Unregelmäßigkeiten</b>  |  |          |

|                       |            |            |            |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| Erstellt:             | Geprüft:   | Genehmigt: | Seite      |
| Arbeitsanweisung Nr.: | Kurztitel: | Revision:  | Gültig ab: |

## 4.5.2.1 Aufgabendelegation

### Delegieren?

#### Schnellcheck für optimales Delegieren

Inhalt: **Was** soll getan werden?

Person: **Wer** soll es tun?

Ziel: **Warum** soll er/sie es tun?

Details: **Wie** soll er/sie es tun?

Termin: **Wann** soll es erledigt sein?

### Delegationsfehler?

#### 4.5.2.1 Arbeitskontrolle

## „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“

(Wladimir Iljitsch Uljanow, besser bekannt unter dem Namen Lenin,  
Begründer der ehemaligen Sowjetunion)

Wie können wir Erfolg sicherstellen,  
ohne schlechte Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen?

Maßnahmen, mit denen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit aufgebaut werden kann  
(überschießende Kontrollen können so vermieden werden)

- In sinnvollen Abständen Checkpoints und Meilensteine setzen,
- Kritikpunkte konkret und zeitnah formulieren,
- Konkret und situationsbezogen loben,
- Zeitnah, klar und zuverlässig so oft wie möglich informieren,
- Selbst informieren durch „Management by Walking“,
- Rat und Meinungen von den Mitarbeitern einholen,
- Mitarbeiter gegen Angriffe von außen verteidigen,
- Teamgeist fördern

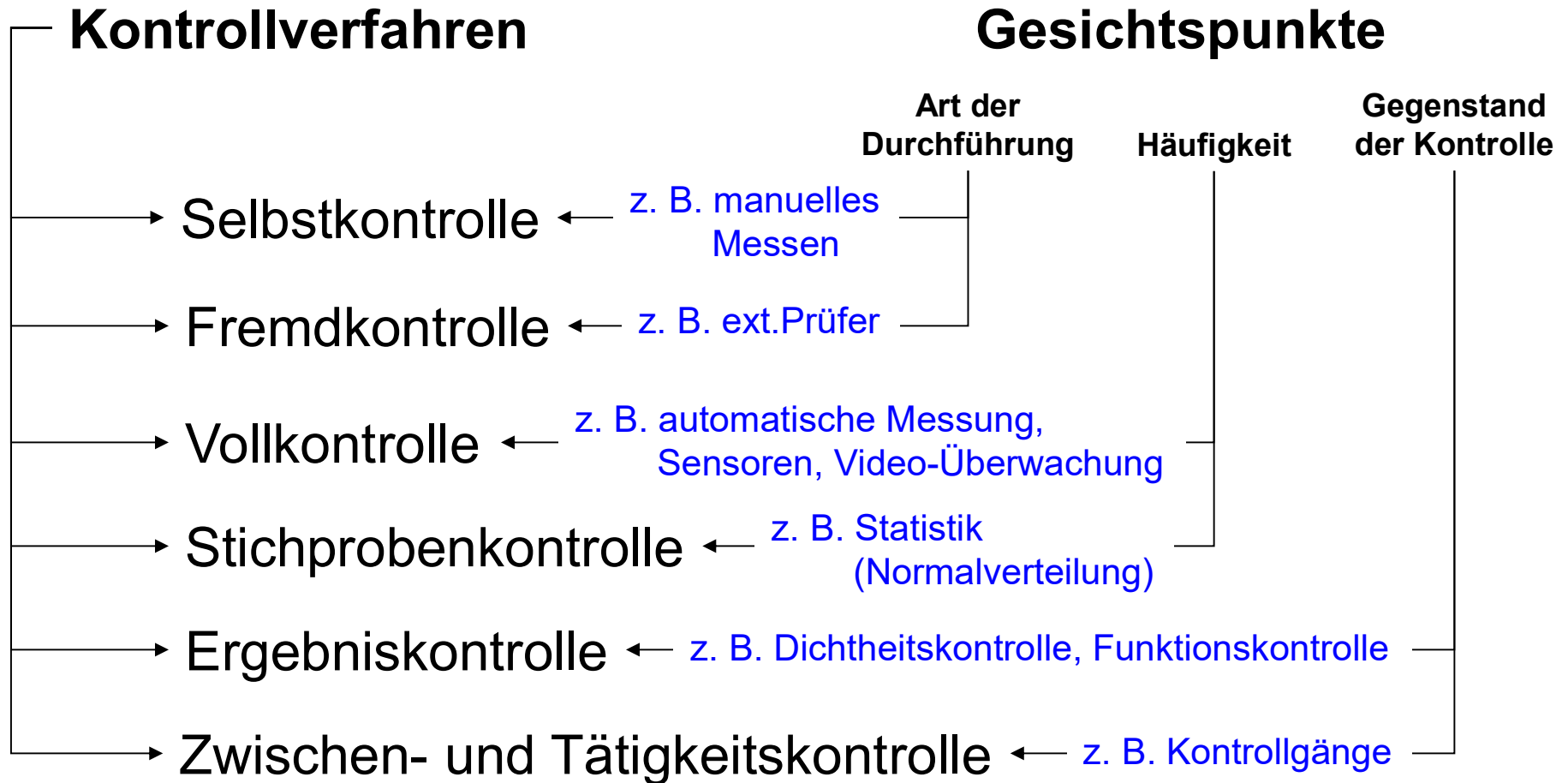
### 4.5.2.1 Arbeitskontrolle

Im Rahmen der betrieblichen Organisation bzw. im Arbeitsprozess sind weitere Kontrollen notwendig.

#### **Zu beachtende Grundsätze:**

- Je mehr es sich um ausführende statt um leitende Tätigkeiten handelt, desto stärker sind auf Grund des unmittelbaren Aufeinanderfolgens von Arbeitsvorgängen auch Kontrollen einzubauen.
- Durch die Aufgabentrennung erfolgt in der Regel auch eine weitgehende Funktionstrennung zur Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortung.
- Der Einbau verschiedener Kontrollmechanismen bzw. persönlichen Kontrollen stellt sicher, dass die Zielvorgaben erreicht werden.  
(z.B. BAB, Arbeitsanweisungen, Formularwesen, Kontenplan, Stempeluhren, Durchflussmesser, Schließanlagen, interne Revision etc.)
- Die Umgehung von Kontrollen sollte „unmöglich“ gemacht werden.

## 4.5.2.1 Arbeitskontrolle



**Vor- und Nachteile?**



## 4.5.2.1 Arbeitskontrolle

Arten der Kontrollverfahren:

| Kontrollverfahren                 | Vorteile  | Nachteile  |
|-----------------------------------|---|--|
| Selbstkontrolle                   | hohe Motivationswirkung   | Wenn das Ergebnis dem Vorgesetzten nicht mitgeteilt wird, kann eine Korrektur nicht oder zu spät erfolgen.<br>evtl. zu wenig Sorgfalt<br>erfordert qualifizierte und qualitätsbewusste Mitarbeiter |
| Fremdkontrolle                    | hoher Sicherheitsgrad   | kann motivationshemmend wirken   |
| Vollkontrolle                     | totale Sicherheit<br>Abweichungen sofort korrigierbar                   | wirkt demotivierend<br>hoher Aufwand<br>widerspricht dem Delegationsprinzip  |
| Stichprobenkontrolle              | Abweichungen relativ zeitnah korrigierbar                               | erzeugt unter Umständen Misstrauen   |
| Ergebniskontrolle                 | hohe Motivationswirkung   | Bei Abweichungen kann nicht mehr korrigiert werden.<br>hoher Schaden möglich<br>kein Hinweis, wie das Ergebnis erreicht wurde<br>zeitaufwendig   |
| Zwischen- und Tätigkeitskontrolle | laufend Einwirkungsmöglichkeiten<br>geringe Motivationsbeeinträchtigung | Zu häufige Kontrolle kann als störend empfunden werden.  |