September 2026



Die neue Allgemeine Geschäftsanweisung (AGA)

Verantwortungskette statt Verantwortungsdiffusion

Themenwochen Führungswissen · Session AGA

01 EINSTIEG

Verantwortungskette verstehen

Leitfrage der Session

Wie wird aus einem Eingang oder Auftrag ein ordnungsgemäß bearbeiteter, dokumentierter und verantworteter Verwaltungsvorgang?



Fokus: Was Führung praktisch steuern muss – Zuständigkeit, Aktenlage, Beteiligung, Dienstweg, Zeichnung und Eskalation.

02 RAHMEN

Die AGA ist der Rahmen für eigenverantwortliches Verwaltungshandeln

Zentrales Regelwerk

Organisation, Zusammenarbeit, Beteiligung, Kommunikation und Geschäftsablauf werden einheitlich geregelt.

Standardisierung, wo nötig

Einheitliche Abläufe, weniger Doppelzuständigkeiten und nachvollziehbare Entscheidungen.

Flexibilität, wo möglich

Besonderheiten der digitalen Verwaltung und der unterschiedlichen Bereiche bleiben berücksichtigungsfähig.

Kernbotschaft

Eigenverantwortliches Arbeiten setzt voraus, dass Verantwortung eindeutig zugeordnet und später nachvollziehbar ist.

Führung ist damit nicht nur fachliche Steuerung, sondern Organisationsverantwortung.

Ein Vorgang ist mehr als das Ergebnis

Ein ordnungsgemäßer Verwaltungsvorgang zeigt nicht nur, was entschieden wurde, sondern auch wie und durch wen.

Fiktiver Fall

Drei Telefonate, zwei Teams-Besprechungen und eine Abstimmung auf dem Flur. In der Akte steht am Ende nur:

„Wir entscheiden uns für Variante B.“

Zwei Jahre später: Warum B? Wer hat Variante A verworfen? Wer war beteiligt?

Antwort: „Das wusste Frau Müller. Die ist inzwischen im Ruhestand.“

Frage an die Runde

Ist der Vorgang ordentlich dokumentiert, wenn Variante B sachlich völlig richtig war?

Die Akte darf nicht im Kopf von Frau Müller liegen.

04
ZUSTÄNDIGKEIT

Zuständigkeit: Der Wanderpokal

Wenn mehrere Bereiche betroffen sind, braucht der Vorgang trotzdem eine führende Hand.



Frage: Wer bleibt zuständig, solange A, B und C sich noch nicht geeinigt haben?

AGA-Antwort:

Zuständigkeitszweifel unverzüglich klären. Bis dahin bleibt der zuerst befasste Bereich zuständig. Keine Einigung? Nächsthöhere Leitungsebene entscheidet.

Unklare Zuständigkeit ist kein zulässiger Bearbeitungsstatus.

Dienstweg & Delegation: Beides nicht falsch verstehen

Kurze Wege ja – aber keine ungetragene Entscheidung.

Extrem 1

Dienstweg als Expedition

Eine harmlose Eingangsbestätigung läuft über fünf Führungsebenen und erreicht den Bürger nach drei Wochen.

Extrem 2

Direktflug zum LD

Eine Grundsatzidee wird direkt an den Landesdirektor geschickt. Die eigene Führungskraft erfährt davon erst durch die Rückfrage des Landesdirektor.

Beides ist nicht das Modell der AGA.

Der Dienstweg ordnet Beteiligung und Verantwortung. Abkürzungen sind möglich - aber mit qualifiziertem Vier-Augen-Prinzip und Information der übersprungenen Ebenen.

Delegation entlastet den Alltag - ersetzt aber nicht die klare Verantwortungskette.

06 ZEICHNUNG

z.K. ist nicht z.Mz. – und Schlusszeichnung ist Entscheidung

z.K.

Kenntnisnahme

Unterrichtung. Keine Rückmeldepflicht – aber Hinweis auf offensichtliche Fehler im eigenen Bereich.

z.Mz.

Mitzeichnung

Prüfung, formale und sachliche Richtigkeit, Identifikation und Mittragen im eigenen Verantwortungsbereich.

Schlusszeichnung

Verantwortung für Zuständigkeit, Form und Inhalt, Ausführung, Beteiligung und Weiterbehandlung.

Frage an die Runde

Wenn Sie mitzeichnen – was erklären Sie damit eigentlich?

Fiktiver Fall

„Ich wollte doch nur dokumentieren, dass ich es gesehen habe.“

Bei fehlender inhaltlicher Übereinstimmung muss dies deutlich gemacht werden.
Unterzeichnung nach außen ist hiervon zu trennen.

Was oben ankommt, muss vorher getragen sein

Ein Vorgang soll beim Landesdirektor nicht erstmals auf eine Führungsebene treffen, die ihn fachlich verantwortet.

Freitag, 14:57 Uhr

Beim Landesdirektor landet ein umfangreicher Vermerk zu einer politisch sensiblen Entscheidung. Rückfrage an die zuständige Führungskraft:

„Ist das mit Ihnen abgestimmt?“

Antwort:
„Ich sehe den Vorgang auch gerade zum ersten Mal.“

Sachbearbeitung
Entwurf / Vorgang

↓

Referats-/Abteilungsleitung
Mitzeichnung

↓

Landesrätin / Landesrat
Mitzeichnung

↓

Landesdirektor
Vorlage / Entscheidung

Mitzeichnung bedeutet: geprüft, verstanden und im eigenen Verantwortungsbereich mitgetragen.

Keine Unterschriftensammelregel, sondern eine Verantwortungsregel.

08 FÜHRUNGSAUFGABE

Nicht alles selbst erledigen – aber den Geschäftsgang sichern

Fiktiver Fall: Herr Schmidt fällt aus

Herr Schmidt kennt seit 20 Jahren alle Spezialfälle. Eine Vertretung gibt es auf dem Papier. Dann fällt er acht Wochen aus: keine Übersicht, unklare Fristen, unvollständige Zugriffe.

„Damit konnte ja niemand rechnen.“

Doch: nicht mit der Erkrankung – aber mit der Notwendigkeit einer funktionierenden Vertretung.

Führung organisiert

- **Vertretung konkret regeln**
- Aktenzugriff und Überblick sicherstellen
- Fristen und Wiedervorlagen sichtbar halten
- Rückstände frühzeitig ansprechen
- Priorisierung ermöglichen

Führungsverantwortung zeigt sich im System:
klare Vertretung, klare Information, klare Reaktion auf Probleme.

09
WARNLAMPEN

Wenn der normale Geschäftsgang nicht reicht

Führung muss nicht jede Spezialregel auswendig kennen – aber erkennen, wann ein Vorgang auf eine andere Ebene oder zu einer Fachstelle gehört.

Presse ruft an

„Stimmt es, dass beim LWL sensible Daten öffentlich abrufbar waren?“

Beschwerde

„Ihr Mitarbeiter hat mich angeschrien. Ich erhebe Dienstaufsichtsbeschwerde.“

Politische Wirkung

An einem stark besuchten LWL-Standort sollen Parkgebühren deutlich erhöht werden.

Daten / Sicherheit

Eine Liste mit Gesundheitsdaten wurde versehentlich extern versandt. „Der Empfänger soll sie einfach löschen.“

Vorteile

Nach einem größeren Auftrag lädt der Auftragnehmer die zuständige Person als Dankeschön in die VIP-Loge des BVB ein.

Frage: Welche dieser Sachen würden Sie einfach im normalen Geschäftsgang weiterlaufen lassen?

Merke: Eskalation ist kein Scheitern, sondern Teil eines geordneten Verwaltungsvorgangs.

Zusammenfassung

Fünf Merksätze für den Führungsalltag

- **Jeder Vorgang braucht eine klare Zuständigkeit.**
- **Was entscheidungsrelevant ist, gehört in den Vorgang.**
- **Beteiligung muss frühzeitig und nachvollziehbar erfolgen.**
- **Mitzeichnung ist kein dekoratives Gesehen.**
- **Was zum Landesdirektor geht, muss vorher fachlich getragen sein.**

Nicht alles selbst machen.

Sondern dafür sorgen:

WAS?	WANN?	WER?
das Richtige	zur richtigen Zeit	von den richtigen Personen

gemacht wird.

Fragen, Praxisbeispiele und Diskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Auf Wiedersehen.

Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)
Haupt- und Personalabteilung
Referat Recht
Justyna Renger und Christian Reucher

Tel.: 0251 591-48 85
Tel.: 0251 591-50 52
christian.reucher@lwl.org
justyna.renger@lwl.org