



In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30 MINUTEN**

Hans-Jürgen Kratz

**Delegieren**

**GABAL**

**Hans-Jürgen Kratz**

**30 Minuten**

# **Delegieren**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout:  
die Imprimatur, Hainburg; Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Diethild Bansleben, Eppstein/Offenbach  
Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
3. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-289-2

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                                                                             | <b>6</b>  |
| <b>1. Ihre Bestandsaufnahme</b>                                                            | <b>9</b>  |
| Test Ihres Delegationsverhaltens                                                           | 9         |
| Werfen Sie Vorbehalte gegen Delegation über Bord                                           | 11        |
| Mögliche Vorbehalte Ihrer Mitarbeiter                                                      | 17        |
| <b>2. Delegation – Inhalt und Umfang</b>                                                   | <b>21</b> |
| Der Begriff „Delegation“                                                                   | 21        |
| Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben                                               | 25        |
| Worauf Sie beim Delegieren unbedingt achten müssen                                         | 34        |
| <b>3. Pluspunkte für ein verstärktes Delegieren</b>                                        | <b>39</b> |
| Sie entlasten sich und motivieren Ihre Mitarbeiter                                         | 39        |
| Sie nutzen das Know-how Ihrer Mitarbeiter und betreiben darüber hinaus Personalentwicklung | 43        |
| Sie erreichen Kontinuität und erleichtern Ihr berufliches Fortkommen                       | 48        |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. Behutsam, durchdacht und schrittweise delegieren</b> | <b>51</b> |
| Ermitteln Sie den Ist-Zustand                              | 51        |
| Planen Sie die Delegation genau                            | 54        |
| Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus                   | 56        |
| Ebnen Sie den Weg für den angestrebten Erfolg              | 59        |
| <b>5. Ihr „Follow-up“ darf nicht fehlen</b>                | <b>67</b> |
| Sie üben die Führungsaufgabe Kontrolle aus                 | 67        |
| Sie lassen keine Rückdelegation zu                         | 70        |
| Sie sehen zwingend eine Nachbesprechung vor                | 75        |
| <b>6. Die fallweise Delegation / Anweisung</b>             | <b>79</b> |
| Leitfragen für die Formulierung von Anweisungen            | 80        |
| So steigern Sie die Qualität Ihrer Anweisungen             | 85        |
| <b>Fast Reader</b>                                         | <b>88</b> |
| <b>Weiterführende Literatur</b>                            | <b>95</b> |
| <b>Register</b>                                            | <b>96</b> |

# Vorwort

Heute kennt jede Führungskraft den Begriff „Delegation“. Dies verwundert nicht, zumal Fachleute die Delegation als eine der wirksamsten Managementmethoden bezeichnen, sie zuweilen gar als Allheilmittel betrachten. Erfahrungsgemäß klaffen jedoch zwischen einem flüchtigen Kennen einer Führungstechnik und ihrem wohlüberlegten und erfolgreichen Einsatz in der täglichen Führungspraxis Welten.

Im betrieblichen Alltag besteht eine Delegation oft genug in den lapidaren Worten des Vorgesetzten „Machen Sie mal...“. Wenn sich bei diesem „durchdachten“ Ansinnen anschließend ein Misserfolg einstellt, sieht sich dieser Vorgesetzte entweder in seiner Auffassung bestätigt, dass Delegation Teufelszeug ist oder er meint, es nur mit unfähigen Mitarbeitern zu tun zu haben.

Soll Delegation erfolgreich verlaufen, muss der Vorgesetzte sensibel und sorgsam zu Werke gehen. Diese Veröffentlichung gibt Ihnen vielfältige Hinweise und Denkanstöße, um Ihre Vorgehensweise bei der Delegation zu verbessern. Bei der Umsetzung unserer Empfehlungen werden Sie möglicherweise von manchen Verhaltensweisen Abschied nehmen und sie durch neue Erfolg versprechende Vorschläge ersetzen. Tritt anschließend eine von Ihnen gewollte

Situationsverbesserung ein, werden Sie selbst, Ihre Mitarbeiter und schließlich auch Ihr Unternehmen die Früchte Ihrer Bemühungen ernten.

Wegen der besseren Lesbarkeit wurde für dieses Buch die gebräuchlichere männliche Form gewählt und auf Doppelbezeichnungen (z.B. der Vorgesetzte/ die Vorgesetzte) verzichtet. Ich bitte die Damen, sich dennoch angesprochen zu fühlen.

Hans-Jürgen Kratz

[www.personaltraining-kratz.de](http://www.personaltraining-kratz.de)





# 30 MINUTEN

**Wie ist es um Ihr Delegationsverhalten bestellt?**

**Seite 9**

**Welche Vorbehalte gegen Delegation sollten Sie ad acta legen?**

**Seite 11**

**Mit welchen Vorbehalten Ihrer Mitarbeiter sollten Sie rechnen?**

**Seite 17**

# 1. Ihre Bestandsaufnahme

Bevor Sie Veränderungen in Ihrem Arbeits- und Führungsverhalten planen, machen Sie sich zunächst bewusst, von welchem Punkt aus Sie starten (Ist-Analyse).

## 1.1 Test Ihres Delegationsverhaltens

Unterziehen Sie sich bitte ohne Mogelei einem kleinen Test, mit dem Sie Ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Delegation ermitteln:

1. Nehmen Sie hin und wieder Arbeit mit nach Hause, die Sie während der Arbeitszeit nicht geschafft haben?

Ja                      Nein

2. Wenden Sie Zeit für Routineaufgaben auf, welche eigentlich auch Ihre Mitarbeiter erledigen könnten?

Ja                      Nein