



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

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

4. Behutsam, durchdacht und schrittweise delegieren	51
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
5. Ihr „Follow-up“ darf nicht fehlen	67
Sie üben die Führungsaufgabe Kontrolle aus	67
Sie lassen keine Rückdelegation zu	70
Sie sehen zwingend eine Nachbesprechung vor	75
6. Die fallweise Delegation / Anweisung	79
Leitfragen für die Formulierung von Anweisungen	80
So steigern Sie die Qualität Ihrer Anweisungen	85
Fast Reader	88
Weiterführende Literatur	95
Register	96

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



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