



# Delegation – Führungsmethode Premium

Von Johanna Busmann, Hamburg

## Delegieren – aber richtig:

### Anwälte delegieren ungern wichtige Aufgaben an andere Profis.

Das hat mit dem Selbstbild eines Anwalts zu tun.

Er sieht sich als Vertreter eines Besserwisserberufs und wird – sachlich betrachtet - für diese Besserwisseri bezahlt.

Obwohl die meisten Vertreter dieser „Freien Berufe“ selbst Unternehmer sind, verhalten sie sich nicht so:

Grandiose Fachkompetenzen ergeben erst zusammen mit grandiosen Kompetenzen im Management eine erfolgreiche Kanzlei.

### Anwälte haben Mitarbeiterführung nicht gelernt.

Sie fallen Mitarbeitern, Mandanten und auch Kollegen unangenehm dadurch auf, dass sie Managementkompetenzen für unwichtiger halten als das Design rechtssicherer Verträge.

Sekretärinnen (und übrigens manchmal auch angestellte Anwälte) stellen sie folgerichtig nur ein, um rein fachliche „Aufgaben abzuarbeiten“ und „das Telefon zu besetzen“.

Beides klingt nicht ernsthaft lustbetont.

### Anwälte sehen die Assistentin lediglich als Organisationshelfer.

Sie zahlen Gehälter, damit „die Sache erledigt“ wird und werfen dadurch viel Geld aus dem Fenster!

Als Führungskräfte agieren sie manchmal ungeschickt, manche halten sich gar für ungeeignet.

Lesen Sie hier, warum Sie effizient delegieren sollten und welche neun erprobten Tipps Ihnen dabei behilflich sein werden.

### Wer regelmäßig delegiert...

Ein Anwalt dagegen, der das Instrument der Delegation erlernt, ausprobiert und verfeinert hat,

- wird entlastet
- spart Zeit
- nutzt und erweitert Fähigkeiten seiner Mitarbeiter
- gewinnt Vertrauen seiner Mitarbeiter
- wird als Vertrauensperson anerkannt
- gewöhnt sich Disziplin an
- wirkt als Chef sicher ☺
- hört auf, Einzelkämpfer zu sein
- übt das „Loslassen“
- rückt „Führung“ in der Vorder- und Sachbearbeitung in den Hintergrund
- lächelt über seinen früheren „Primadonnenstatus“ ☺
- festigt die eigene Stellung in der Kanzlei
- kriegt seine Angst vor Fehlern im Griff
- kriegt seine Angst vor „Abhängigkeit von anderen“ im Griff
- kontrolliert die Ergebnisse
- richtet die „Bringeschuld“ der Mitarbeiter ein
- holt stets feed-back ein von den Mitarbeitern und
- macht dadurch weitere Verbesserungen des Ablaufs möglich
- ergreift Maßnahmen gegen „Rückdelegation“

## Delegation - neun Grundregeln:

1. „What you give is what you get“  
Haben Sie Ihre eigenen Aufgaben, Arbeitsmenge, -stil, -methodik und vor allem Ihre Arbeitszeit übersichtlich strukturiert? Nur dann können Sie glaubhaft und systematisch delegieren.
2. Delegieren Sie aus anwaltlichen B-Aufgaben einen großen Teil an Ihre Mitarbeiter!  
Das sind alle Aufgaben, die WICHTIG, aber nicht zeitgleich DRINGLICH sind. Alle organisatorischen Aufgaben gehören dazu. Standard-Schriftsätze vorbereiten gehört dazu. Lauf der Akte gehört dazu. Buchführung gehört dazu. Urlaubspläne gehören dazu.  
A-Aufgaben (Nicht delegieren! Nicht verschieben!) eines Anwalts gibt es nur drei: Akquise, Mitarbeiterführung und alle Frist Sachen!
3. Verantwortung dezentralisieren!  
Ihre Mitarbeiter sollen in diesem Jahr erstmals ihre eigenen Urlaubspläne erstellen? Machen Sie einen von ihnen verantwortlich! Geben Sie ihm Zeiten und inhaltliche Vorgaben vor! Zwingen Sie ihn zur Eigeninitiative! Veranlassen Sie Zwischenmeldungen! Stellen Sie ihn für solche „Managementaufgaben“ von allen üblichen Büroarbeiten frei! Loben Sie jeden Zwischenschritt, vor allem jede rechtzeitige Benennung eines Problems!
4. Kompetenzen aller Beteiligten optimal nutzen  
Ihre Auszubildende ist eine 19-jährige, zweisprachige Italienerin? Lassen Sie sie einen Vertrag übersetzen!  
Welche Ihrer Mitarbeiterinnen ist gut im Organisieren?  
Welche kann gut mit Mandanten?  
Haben Sie Ihre Plaudertaschen am Empfangstelefon und Ihre gewissenhaften Aktenwähler in der Buchführung?  
Wer kann gut verhandeln? Der leitet den Einkauf!  
Fachliche und persönliche Qualifikationen sind dem Chef oft unbekannt!  
Fragen Sie danach im „jour fixe“!
5. Kompetenzen der Mitarbeiter ständig weiterentwickeln  
Welcher Mitarbeiter will was lernen? Ist einer sprachbegabt? Geben Sie ihm einen Englischkurs (den er natürlich selbst auswählen muss). Geben Sie ständig feed-back, nicht nur über die faktisch erbrachten Leistungen Ihrer Mitarbeiter.
6. Klare und differenzierte Aufträge geben  
Informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig und ausreichend!  
Frist Sachen „auf die Schnelle“ dem Mitarbeiter auf den Tisch zu werfen, ist das Gegenteil von Delegation.  
Das ist ein Offenbarungseid in Sachen Büroorganisation.
7. Kongruenzgebot beachten  
Weiß der Mitarbeiter, wer er in dieser Aufgabe ist (Rolle)?  
Versteht der Mitarbeiter den höheren Grund seiner Tätigkeit?  
(Werte, Motivation)? Kann der Mitarbeiter das, was er tun soll (Fähigkeiten)?  
Weiß er, was er genau tun soll (Tätigkeiten)?  
Weiß er, bis wann genau und mit wessen Hilfe? (Umgebung)? Gewähren Sie zeitliche und organisatorische Freiräume!
8. Rückmeldungen organisieren  
Delegation zieht eine Bringschuld der Mitarbeiter nach sich!

Das heißt: Niemals laufen Sie der Kontrolle delegierten Materials hinterher. Vereinbaren Sie Meldungen zum Stand der Aufgabe und zu ihrer Erledigung mit festen Zeiten, zu denen der Mitarbeiter sich bei Ihnen melden muss.

9. Fehlertoleranz erhöhen

Erlauben Sie Fehler (haftungsrelevante ausgenommen!) unter der Voraussetzung, dass sie nur einmal vorkommen, sofort dem Chef bekannt gegeben und durch den Mitarbeiter (Vorschlagspflicht) gelöst werden.



**ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!  
DANKE FÜR IHR INTERESSE!**

**Johanna Busmann**  
busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmann training.de](mailto:info@busmann training.de)

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

