



D

Delegation

Anwälte delegieren ungern wichtige Aufgaben an andere Profis. Das liegt am Selbstbild eines Anwalts: So viele andere Profis neben ihm gibt es nämlich gar nicht.

DELEGATION: WIRKUNG, FEHLER & LÖSUNGEN

I. Der Fall	83
Genussmensch oder Muss-Mensch?	
II. Hintergrund	85
Anwälte delegieren ungern Aufgaben an andere Profis	
Delegation – Zehn Grundregeln	
Typische Delegationsfehler und ihre Lösungen	
III. Coach-Wissen	95
Der Pygmalion-Effekt: Was Sie über Ihre Mitarbeiter denken, beeinflusst deren Leistungen	
Haben kompetente Chefs inkompetente Mitarbeiter?	
Fit für die Delegation? Die neutrale Sicht auf Mitarbeiter hilft!	
IV. Die Lösung	102
Der Aufstieg der Assistentin zur Akquisepartnerin	
V. Das Fazit-Trio	106

Von diesem Kapitel profitiert, wer ...

... eigene Aufgaben so delegieren will, dass er mit Mitarbeitern effizient und vertrauensvoll kooperiert – und Mandanten begeistert.



I. Der Fall

Genussmensch oder Muss-Mensch?

Bei einem Fachanwaltskurs Arbeitsrecht hatten sie sich kennen und schätzen gelernt, der Anwalt aus der Großkanzlei und Rechtsanwalt A., sein Kollege aus einer Allrounderkanzlei in Mönchengladbach. Sie waren gleich alt – 44 – hatten dieselbe Anzahl von Kindern und sofort hatten sie sich als echte Genussmenschen richtig gut verstanden. Sie waren beide Riesen-Fans vom Tessiner-Risotto mit Steinpilzen, natürlich begleitet von einem leichten lokalen Roncaia. Ganz bestimmt war diese Fortbildung nicht ihre letzte Begegnung gewesen.

Zwischen jeweils zwei Schluck Wein an der Bar eines Seminarhotels hätte dann allerdings der locker hingeworfene Satz „Organisation regelt bei uns die Assistenz. Wir Anwälte machen nur Rechtsberatung!“ vorübergehend dann doch die reine Genussmenschen-Aura getrübt und Rechtsanwalt A. dazu motiviert, einmal einen Coach anzurufen und zu erfragen, ob sowas auch in kleineren Formationen gelänge.

Delegation geht in jeder Kanzleigröße

Ja, informierte der Coach am Telefon, Delegation ginge in jeder Kanzleigröße und sei auch in jeder Kanzleigröße erfolgreich, delegiert werde sogar von Einzelanwälten, die keine eigene Assistenz hätten, sehr detailliert an ausgelagerte Telefonservice-Firmen. Was er genau wissen wolle?

Er könne wahrscheinlich schlecht Verantwortung abgeben, erläuterte Rechtsanwalt A. und habe sicher auch nicht die geeigneten Mitarbeiter. Bei einer Delegation, so antwortete der Coach, gäbe man nicht die Verantwortung ab, sondern lediglich eine Aufgabe.

Vielleicht könne er ja nicht mal das, meinte er; jedenfalls wenn er das vergleiche mit dem Kollegen aus der Großkanzlei ... Was die da im Backoffice alles könnten und wie selbstverständlich hinzuberten. Selbst eine Arbeitsplatzbeschreibung hätten sie und die werde neu eingestellten Kollegen bereits vor der Unterschrift vorgelegt. Jeder wisse dort offenbar, was er zu tun hätte und von Zeitproblemen hätte der Kollege gar nichts berichtet.

Der selbstverständliche Umgang mit dem Chefsein

Neidisch – wenn auch keine Spur missgünstig – sei er schon gewesen auf diesen selbstverständlichen Umgang mit dem Chefsein und auch auf diese tollen Mitarbeiter, die da offenbar immer mitzögen.

Bei ihnen in Mönchengladbach sei es noch nie vorgekommen, dass ein Anwalt seinen Terminkalender komplett von der Assistenz führen ließe und er, Rechtsanwalt A., wisse nicht einmal, wie viele Kalender es – neben dem einen elektronischen für Fristen und Gerichts- oder Mandantentermine – im Ganzen gebe.

Die Konkurrenz im Arbeitsrecht sei jedenfalls riesengroß im Einzugsbereich Düsseldorf und große Fehler wolle man sich keinesfalls leisten. Er habe nun schon mehrere schlaflose Nächte gehabt wegen der Vorstellung, seine Sekretärin würde demnächst selbst die Kündigungsschutzklagen mit Hilfe von Textbausteinen erstellen und dann den Anwälten nur noch kurz zur Kontrolle vorlegen. Ob das mit dem Delegieren etwa so gemeint sei?

Er, Rechtsanwalt A., wolle jedenfalls durch dieses Telefonat ermitteln, was er und seine drei Partnerkollegen unternehmen könnten, um wenigstens etwas von jener *Unerträglichen Leichtigkeit des Seins*¹ zu erschaffen, die in Großkanzleien anscheinend so leichtfüßig gelänge.

Anamnese

Die Kanzlei hat vier Partner, alle in den Vierzigern und sechs angestellte Anwälte, alle in den Dreißigern – darunter keine Frau. Zwölf Nichtjuristen sind im Backoffice, darunter kein einziger Mann, aber zwei Auszubildende im ersten und zweiten Lehrjahr, die man beide gern übernehmen will.

1 Buchtitel von Milan Kundera, veröffentlicht 1984. Philosophisches Leitmotiv vor dem Hintergrund des Prager Frühlings: Die Protagonisten wollen etwas erreichen, das sie selbst (noch) nicht ausfüllen, ertragen oder bieten.

Ein deutlicher Schwerpunkt liegt auf dem Arbeitsrecht und man vertritt absichtlich sowohl die Unternehmer- als auch die Mitarbeiterseite, um beide bestmöglich beraten zu können. In den beiden weiteren Rechtsgebieten Erbrecht und Familienrecht erscheinen überwiegend Privatmandanten.

Die Reputation der Anwälte, soweit ablesbar an Bewertungen in *Anwalt.de* und *Google* scheint gut, und ein weiterer Pluspunkt liegt in der schon über zehnjährigen Kanzleizugehörigkeit einiger Nichtjuristen.

II. Hintergrund

Anwälte delegieren ungerne Aufgaben an andere Profis

Das hat mit dem Selbstbild eines Anwalts zu tun. Ein Anwalt sieht sich als Vertreter eines Besserwisserberufs und wird – sachlich betrachtet – für diese Besserwisserei bezahlt, ähnlich wie Steuerberater, Architekten, Ärzte etc.

Obwohl viele Vertreter dieser Freien Berufe selbst Unternehmer sind, verhalten sie sich nicht so: Sie wurden alle in ihren Ausbildungen nie gezielt darauf vorbereitet, dass es für erfolgreiche Unternehmer neben unbestritten grandiosen Fachkompetenzen auch noch unbestritten grandiose Managementkompetenzen geben muss.

Kein Dirigent spielt selbst ein Instrument

Wäre eine Kanzlei ein Orchester, wäre sein Dirigent zwar auch Musiker, spielte aber selbst kein Instrument. Dieses Prinzip ist auch Rockefeller bekannt: „Ich arbeite nach dem Prinzip, dass man niemals etwas selbst tun sollte, was jemand anders für einen erledigen kann.“²

Wer gezielt delegieren möchte, muss bereit sein,

- alle **A-Aufgaben**³ (Mitarbeiterführung, Akquise und Fristsachen) prioritär zu behandeln
- **B-Aufgaben** zu identifizieren und aus ihnen möglichst viel Material zu delegieren
- B-Aufgaben nach **Rangfolge** – und nicht nach Reihenfolge – zu ordnen
- alle **C-Aufgaben** zu delegieren
- den eigenen Mitarbeitern und ihren Kompetenzen zu **vertrauen**
- eigene **Prestigeaufgaben abzugeben**, wenn diese lediglich dem Abarbeiten dienen
- **Fehler der Mitarbeiter – ebenso wie eigene – zu tolerieren**

2 John D. Rockefeller († 1937), amerik. Wirtschaftsmagnat und Gründer von Standard Oil, zitiert nach <https://www.wirtschaftszitate.de/zitate/delegation/>.

3 Alles zur ABC-Analyse, ab Seite 496.

Managementkompetenzen nachrangig

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

Solche Anwälte sehen ihre Assistenz lediglich als Organisationshelfer. Sie zahlen Gehälter, damit die Sache erledigt wird und werfen dadurch – wie der Beispielanwalt A. – viel Geld aus dem Fenster.

Assistenten und manchmal auch angestellte Anwälte stellen sie folgerichtig nur ein, um Schreibarbeiten abzuarbeiten und das Telefon zu besetzen. Beides klingt nicht nach ernsthafter Selbstbestimmung.

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 den Vordergrund und Sachbearbeitung in den Hintergrund
- lächelt über seinen früheren **Primadonnenstatus**
- festigt die **eigene Stellung** in der Kanzlei
- kriegt seine **Angst vor Fehlern** in den Griff
- kriegt seine **Angst vor Abhängigkeit** von anderen in den Griff
- **kontrolliert** die Ergebnisse
- richtet die **Bringschuld** der Mitarbeiter ein
- holt stets **Feedback** ein von den Mitarbeitern
- gibt stets **Feedback** an seine Mitarbeiter
- macht dadurch **weitere Verbesserungen** des Ablaufs möglich
- ergreift wirkungsvolle Maßnahmen gegen **Rückdelegation**



Hausaufgabe

Delegieren Sie ausreichend, das Richtige an den Richtigen? Und kontrollieren Sie das Ergebnis, ohne hinter ihm her zu laufen?

Ermitteln Sie die Antwort mit Hilfe der folgenden Grundregeln so ehrlich wie möglich, bitten Sie Vertraute dazu um Feedback – und skizzieren Sie daraus Ihre eigene Konsequenz.

Delegation – Zehn Grundregeln

Irgendetwas wird falsch gelaufen sein, wenn Delegation auf direktem Wege zur Entmündigung führt wie etwa bei diesem Vorstandsvorsitzenden: „Man delegiert zu viel und ist am Ende so entmündigt, dass man nicht mal mehr weiß, was eine Briefmarke kostet.“⁴

Damit sich das nicht wiederholt, kommen hier zehn mehr oder weniger einfache Tipps zum Selber-In-Die-Wege-Leiten:

1. **What you give is what you get**

Ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeitern Sicherheit vermittelt, bekommt Sicherheit zurück. 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 alle C-Aufgaben – und aus B-Aufgaben⁵ der Kanzlei einen großen Teil – an Ihre Mitarbeiter!**

A-Aufgaben eines Anwalts sind wichtig (Qualität) und dringlich (Zeit); sie sind weder delegierbar noch verschiebbar: Akquise, Mitarbeiterführung und alle Frist Sachen gehören dazu.

B-Aufgaben sind dagegen alle Aufgaben, die wichtig, aber nicht zeitgleich dringlich sind, während C-Aufgaben weder dringlich noch wichtig sind.

Kennzeichen für **gelungene Delegation**: Wenn B-Aufgaben eines Anwalts A-Aufgaben seiner Assistenz sind.

Alle organisatorischen Aufgaben gehören dazu, z. B.: Standard-Schriftsätze vorbereiten, Termin verschieben mit Mandanten und Richtern, organisatorische Wünsche des Mandanten erfüllen, Aktenanlage, Telefonate, Vollmachten übersenden, Terminvereinbarungen, Datenerfassung des Mandanten, Mandanten-Unterlagen vor dem Erstgespräch vollständig sammeln und dazu dem Mandanten Hausaufgabenlisten mailen, Anderkonto überwachen, Mahnwesen, Post, Mailmanagement (Mandant erhält E-Mailadresse der Assistenz), Buchführung, Urlaubspläne, etc.

4 Manfred Köhnlechner (*1925), dt. Heilpraktiker und Buchautor, Vorstandsvorsitzender Bertelsmann AG a.D., zitiert nach <https://www.zitate.de/autor/Köhnlechner%2C+Manfred>.

5 Alles zur ABC-Analyse, ab Seite 496.

3. Verantwortung dezentralisieren!

Ihre Mitarbeiter sollen in diesem Jahr erstmals ihre eigenen Urlaubspläne erstellen?
Dann

- machen Sie einen von ihnen verantwortlich
- geben Sie ihm Zeiten und Inhalte vor
- zwingen Sie ihn zur Eigeninitiative (Versammlung der Mitarbeiter einberufen etc.)
- veranlassen Sie Zwischenmeldungen
- stellen Sie ihn für solche Managementaufgaben von seinen üblichen Büroarbeiten frei
- loben Sie jeden Zwischenschritt
- erwähnen Sie positiv jede rechtzeitige Benennung eines Problems
- erwähnen Sie positiv jede rechtzeitige Benennung eines Fehlers
- kritisieren Sie offen und begründet, was noch fehlte und fordern Sie zur Korrektur auf (möglichst nichts oder sehr spät selbst korrigieren)

4. Kompetenzen aller Beteiligten optimal nutzen

Ermitteln Sie besondere Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter – am besten schon im Einstellungsgespräch:

- Ihre Auszubildende ist eine 19-jährige, zweisprachige Italienerin? Lassen Sie sie probeweise einen Vertrag übersetzen.
- Welcher Mitarbeiter ist gut im Organisieren? Er macht geniale Vorschläge für das Nach-Und-Nach-Einscannen-Aller-Akten-Für-Das-Papierfreie-Büro.
- Wer kann gut mit Mandanten? Er sollte Mandanten live und am Telefon empfangen.
- Ihre Mitarbeiter sind Plaudertaschen am Telefon, Aktenwühler in der Buchführung oder verbindliche Teamplayer in der Büroleitung? Glückwunsch, alles richtig gemacht.
- Wer kann gut verhandeln? Der leitet den Einkauf.
- Fachliche und persönliche Qualifikationen sind dem Chef oft unbekannt? Dann hat der Chef höchstpersönlich einen Fehler gemacht. Fragen Sie danach im „jour fixe“.

5. Kompetenzen der Mitarbeiter ständig weiterentwickeln

Welcher Mitarbeiter will oder soll was lernen?

- Ist einer sprachbegabt? Spendieren Sie ihm einen Englischkurs, den er selbst – begründet – auswählen muss (geben Sie notfalls Höchstpreis, maximale Abwesenheit aus der Kanzlei und Zeitraum bekannt).
- Hat einer sich deutlich verbessert? Geben Sie ständiges Feedback (detailreich begründete Kritik mit Lösungswunsch ersetzt Nörgelei), nicht nur über die faktisch erbrachten Leistungen Ihrer Mitarbeiter.

- Ist etwas schief gegangen? Anerkennung für Versuchtes (statt Lob für Geschafftes⁶) fördert das Engagement für den nächsten Versuch.

6. Klare und differenzierte Aufträge geben

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter bei jeder Delegation rechtzeitig und ausreichend. Alle Arbeitsaufträge benötigen ein Ziel (Wozu dient diese Aufgabe?), eine Quantifizierung (Bis wann; Uhrzeit), eine Spezifizierung (Auf welche Art und Weise), notfalls Hinweis auf Probleme und gewünschten Umgang damit (Vorsicht: Bei unerfahrenen und faulen Mitarbeitern Rückdelegation verhindern). Zwischenergebnisse vortragen lassen (Bringschuld einrichten).

Coach-Anmerkung

Fristsachen auf die Schnelle dem Mitarbeiter auf den Tisch zu werfen, ist das Gegenteil von Delegation, nämlich ein Offenbarungseid in Sachen Büroorganisation.

Fristsachen sind A-Aufgaben und werden am Tag des Eingangs verfügt.



7. Rollenwechsel durch Delegation vorsichtig einleiten und begleiten

Wenn der Mitarbeiter früher nur Schriftsätze getippt hat und nun einen eigenständigen Draht zum Mandanten aufbauen soll, wird er dadurch zu einem gleichrangigen Mitglied im Akquisiteteam. Sagen Sie ihm das genauso, er muss den Zweck der Aufgabenänderung im Gesamtzusammenhang verstehen.

Ein solches Upgrade ist für den Mitarbeiter mit einem Rollenwechsel (von der Schreibkraft zum Akquisiteur) und mit einer *inneren und äußeren Aufwertung* verbunden, während es für den Vorgesetzten eine erhebliche Arbeitsentlastung bedeutet.

Auch der Vorgesetzte ändert dabei seine Rolle (Vom Kanzlei-Tausendsassa zum Rechtsberater), auch er muss sich neu zurechtfinden. Anwälte, die erstmals alles Organisatorische (selbst ihren Terminkalender) vollkommen aus der Hand geben, können sich anfangs entmachtet bzw. vom Mandanten entfernt fühlen.

Für alle Delegationen ist **Rollenkongruenz**⁷ ein Erfolgsfaktor und kann durch Fragen nach der fünfstufigen mentalen Hierarchie⁸ hergestellt werden:

- Weiß der Mitarbeiter, wer er in dieser Aufgabe ist (Rolle)?
- Versteht der Mitarbeiter den höheren Grund seiner Tätigkeit (Kultur, Werte und Zweck der Kanzlei)?
- Kann der Mitarbeiter das, was er tun soll (Fähigkeiten)?
- Weiß er, was er genau tun soll (Tätigkeiten)?

6 Alles über den Unterschied zwischen Lob, Anerkennung und Wertschätzung, ab Seite 347.

7 Alles über Kongruenz und Inkongruenz von Rollen, Werten, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Umgebung, ab Seite 234.

8 Alles über die fünf Stufen mentaler Organisation, ab Seite 232.

- Weiß er, bis wann genau und mit wessen Hilfe? (Umgebung)?
- Gewähren Sie zeitliche und organisatorische Freiräume.

8. Rückmeldungen organisieren

Jede 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 Uhrzeiten, zu denen der Mitarbeiter sich bei Ihnen melden muss.

9. Fehlertoleranz erhöhen

Erlauben Sie Fehler (haftungsrelevante ausgenommen) ausdrücklich unter der Voraussetzung, dass sie nur einmal vorkommen.

In schweren Fällen (z. B. falscher Mailanhang an Mandanten) sollen Fehler des Mitarbeiters durch diesen selbst **sofort** dem Chef bekannt gegeben und jeweils durch den Mitarbeiter selbst (Vorschlagspflicht dem Vorgesetzten gegenüber) in künftigen Fällen offensiv und bewusst verhindert werden.

In leichten Fällen (z. B. Post falsch einsortiert; ein schwerer Fall ist allerdings das Kennzeichnen einer A-Aufgabe als B-Aufgabe⁹) vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern, dass diese alle Fehler untereinander korrigieren, ohne dass Sie davon etwas bemerken. Lassen Sie sich die einfachen Fehlerkorrekturen bestenfalls im MMM¹⁰ erläutern. Loben Sie die unbeschwerte Fehlermeldung aller Mitarbeiter, sowohl an Sie auch an deren Kollegen.

10. Externe Delegation – Beispiel Meeting-Moderation

Wenn keiner unter dem eigenen Dach eine Sache kann, mietet man sich einen, der es kann. Das verändert so manchen früheren Problembereich schlagartig, wie das Beispiel Partnerversammlung zeigt.

Ein geübter externer Moderator von Entscheidungsprozessen in den **Partnermeetings** einer Anwaltskanzlei bringt äußerst straffe Moderationsregeln mit. Je stärker diese abgelehnt werden, desto wichtiger werden sie mutmaßlich.

Wichtig zu wissen: Falls ein seriöser Coach in eine solche Moderatoren-Rolle eintritt, verändern sich seine Wirkung, seine Rhetorik und seine Einsatzwerkzeuge fundamental.

Die Unterschiede zwischen beiden Rollen werden schriftlich mitgeteilt, der Coach tritt in die Moderatorenrolle nur nach **schriftlicher Einwilligung** der Auftraggeber mit den folgenden Regeln¹¹ ein:

9 Brauchen die Mitarbeiter eventuell eine Schulung in ABC Analyse?

10 Alles über den MMM (**M**ontags**M**orgen**M**untermacher), Seite 159, Fußnote.

11 Im Laufe von mehr als 20 Jahren durch die Autorin entwickelt. Mit allen Vorgehensweisen erklären sich alle Teilnehmer einverstanden, lange bevor die extern moderierte Veranstaltung beginnt. Sobald das konkrete Ziel der Veranstaltung bekannt ist, erhalten alle Teilnehmer Hausaufgaben, um das Thema **in einer einzigen Sitzung** zu lösen.

- Das Meeting beginnt auf die Sekunde pünktlich, die **Schlusszeit** wird als erstes festgelegt.
- Anschließend werden alle Punkte aus der **Agenda** gestrichen, die nicht direkt mit dem heute zu entscheidenden Thema verbunden sind.¹²
- Diese werden zum nächsten Termin, der als nächstes festgelegt wird, **entschieden**.
- Unentschuldig fehlende Entscheider oder jemand, der ohne Not das Gremium vor Schluss verlässt, verlieren ihre **Entscheidungs- und Vetorechte** beim entsprechenden Thema.
- Die **ZIAKA-Moderationsmethode**¹³ verhindert Zeitverschwendung bei den Inhalten: Da die Moderation das konkrete **Ziel** aller Entscheider voranstellt, machen nur solche Wortbeiträge Sinn, die das Ziel direkt anpeilen.
- Wortbeiträge, die nicht direkt zur Entscheidung beitragen, werden durch **Fragetechniken** präzisiert („Welche unmittelbare Relevanz hat die Antwort auf Ihre Frage zur Zielerreichung X?“), verschoben oder ggf. ganz zurückgewiesen (und in dem Fall auch nicht protokolliert).
- Jeder Einwand eines Sitzungsteilnehmers zieht unmittelbar einen **besseren Vorschlag** durch ihn selbst – oder durch die Gruppe – nach sich, der das Ziel besser zu erreichen hilft. Gibt es einen solchen besseren Vorschlag nicht, gilt der Einwand als nicht existent und wird an diesem Tag **nicht protokolliert**.
- Das **Protokoll** wird umschichtig verfasst, an alle Teilnehmer bis zum nächsten Mittag gemailt und beim nächsten Mal (falls es ein nächstes Mal geben muss) von allen wieder mitgebracht. Kein Inhalt aus diesem Protokoll wird beim nächsten Mal wiederholt. Wer unentschuldig gefehlt hat, kann zu diesem Protokoll keine Änderungsanträge stellen oder die Ergebnisse des Meetings kritisch hinterfragen.
- Alle **Ergebnisse** (nicht das komplette Protokoll) aus Führungsmeetings mit einem mittelbaren oder unmittelbaren, sofortigen oder künftigen Effekt auf angestellte Anwälte oder Nichtjuristen (Assistenz, HR, IT, Marketing) werden diesen – ggfs. mit **Delegationsaufgaben** und deren Kontrolle – mitgeteilt.
- Einer der Entscheider wird zu diesem Zweck für mindestens ein Jahr als **Botschafter** und ständiger Ansprechpartner für die Weitergabe von Beschlüssen an Mitarbeiter bestimmt.

12 Tipp: Wenn Sie ein schwieriges Thema entscheiden möchten, finden sich keine weiteren Themen auf der Agenda. Und das Wort Diskussion fehlt ebenfalls.

13 Das Modell ZIAKA (aus „Team-Coaching: Gemeinsam zum Erfolg“ 1994 von Dietrich Buchner) bündelt die Ressourcen aller Beteiligten, verhindert Schuldzuweisungen, gibt keine Gelegenheit für den Blick zurück und sanktioniert schon den bloßen Versuch von Umwegen, Ego-Gewohnheiten oder Nebelkerzen. Der Moderator gibt anfangs diese Reihenfolge bekannt und erklärt jeden Punkt: **Z** – Ziel, **I** – Ideen, **A** – Auswahl, **K** – Konzept, **A** – Aktion.

Typische Delegationsfehler und ihre Lösungen

Delegation ist die zentrale Fähigkeit einer Führungskraft, sein Team in Szene zu setzen. Je unklarer die Delegation dem Mitarbeiter ist, desto eher gehen Zeit und Effizienz verloren.

Fehler	Lösung
Nicht oder zu wenig delegieren	Selbst Einzelanwälte ohne eigenes Personal delegieren geschickt den Telefonservice in allen Details, der Fehler hat also mit der Kanzleigröße nichts zu tun. Er kann aus Selbstverliebtheit, Angst vor Imageverlust, Rollen-Unsicherheit oder heimlichen Vorbehalten gegen die Qualität Ihrer Mitarbeiter passieren. Egal aus welchem Grund Sie gar nicht oder zu wenig delegieren: Es schadet Ihren Mitarbeitern, Ihnen persönlich und Ihrem Geschäftskonto. Erledigen Sie die Hausaufgabe auf Seite 496 zum Thema ABC-Analyse .
Hinter delegiertem Material hinterherlaufen	Typisch für ungeübte Führungskräfte: Sie rennen hinter dem Ergebnis ihrer Delegation her und erkundigen sich beim Mitarbeiter: „Wie weit sind Sie in der Sache X?“. Das ist unnötig und macht die Führungskraft unglaublich . Stattdessen zu Beginn eine Bringschuld einrichten: „Das (Zwischen-) Ergebnis hätte ich gern um Freitag um 11 Uhr hier in meinem Büro. Klappt das?“
Delegiertes Material nicht kontrollieren	Egal, was der Grund ist: Wenn ein Vorgesetzter sein delegiertes Material nicht kontrolliert, bevor es die Kanzlei verlässt, riskiert er Zeitverluste, Image-Torpedos oder sogar eine haftungsrechtliche Bedrohung. Wenn der Mitarbeiter neu ist, kündigen Sie an, dass Sie sein Ergebnis überprüfen, sodass er keine schlimmen Fehler befürchten muss. Tipp: Loben Sie ihn auch, wenn er einen Fehler gemacht hat und kritisieren Sie diesen Fehler mit konkreter Lösung, damit er den Fehler nicht wiederholt . Sagen Sie ihm, dass Sie das von ihm erwarten.
Negativfokus wählen	Delegierende mit eigenen – bewussten oder unbewussten – Vorbehalten gegen Mitarbeiter (Pygmalion-Effekt s. u.), mit Glaubenssätzen ¹⁴ über die eigene Unersetzbarkeit („Wenn man nicht alles selbst macht.“) und mit strukturellen Unsicherheiten in der Führungsrolle ¹⁵ lassen Delegationen scheitern. Kriegen Sie Ihr Selbstmanagement ¹⁶ in den Griff, falls Sie zu den Betroffenen gehören und falls Sie Kündigungen oder hohen Krankenstand in Ihrer Kanzlei verhindern möchten.
Weiterdelegation nicht verhindern	Hilfe holen: Ja. Weitergeben: Nein. Das muss der Mitarbeiter über die Aufgabe wissen. Wenn der Mitarbeiter überfordert ist, muss er zunächst einen Kollegen um Hilfe bitten. Vermeiden Sie Rückdelegation.
Rückdelegation erlauben	Wenn der Mitarbeiter durch den Versuch der Rückdelegation erreichen will, dass sein Vorgesetzter selbst die Aufgabe – oder einen Teil von ihr – löst, muss der Vorgesetzte standhaft bleiben.

14 Alles über Glaubenssätze, ab Seite 169.

15 Alles über Führung im gleichnamigen Kapitel, ab Seite 137.

16 Alles über Selbstmanagement, ab Seite 487.

Fehler	Lösung
Rückdelegation erlauben	Eine Führungskraft, die auf Bitte des Mitarbeiters selbst eine bereits delegierte Aufgabe löst und damit Rückdelegation erlaubt, erweist sich und dem Mitarbeiter einen Bärendienst ¹⁷ : Beide entwickeln sich nicht innerhalb ihrer Rollen, denkaule Mitarbeiter stärken sogar ihr System.
Unangenehme Aufgaben delegieren	Das ist nur ein Fehler, wenn diese wichtigen Aufgaben vom Mitarbeiter nicht übernommen werden können. Trennen Sie sich ansonsten generell von allen wichtigen B-Aufgaben des Lebens (Rechtsgebiete, Partner, Möbel, Meinungen und Mandanten), die Ihnen keinen Spaß machen ¹⁸ , denn: „Wir alle haben nachgewiesenermaßen nur ein einziges Leben vor dem Tod“ ¹⁹ Beißen Sie sich ansonsten mit allen Lebenstricks , die Sie draufhaben, durch Unangenehmes durch und belohnen Sie sich anschließend rituell mit äußerst schwachsinnigen und sehr spaßigen D-Aufgaben wie Boxkämpfe schauen oder Fingernägel in Babyrosa lackieren lassen.
Falsche Aufgaben delegieren	Lernen Sie die ABC-Analyse ²⁰ . Listen Sie zu Übungszwecken alle B-Aufgaben eines Vormittags und delegieren Sie mindestens 50 % davon sofort an Mitarbeiter. A-Aufgaben (Führung, Fristsachen und Akquise) werden nicht delegiert.
Managementaufgaben an Ehrenamtler übertragen	Managementaufgaben sind A-Aufgaben und gelten dennoch in Anwaltskanzleien immer noch als Ehrenamt ²¹ : unbezahlt, unkündbar, moralisch allen Vorwürfen überlegen und immun gegen Fehlerkritik. Ungereimtheiten und Unterlassungen dieser Person bleiben oft unentdeckt, manchmal unerwähnt und immer ungesühnt. Lösung: In Anwaltskanzleien ab einer bestimmten Größe wird ein professioneller Manager eingestellt Ein Business-Coach kann behilflich sein, die Bereitschaft aller Entscheider für einen externen Manager zu erhöhen oder – wenn dies wirklich unerwünscht ist – einen engagierten Partner in der Rolle des Managers teilweise von Anwaltsaufgaben freizustellen, Ziele für seine Aufgabe konkret zu definieren ²² , ihm ein allein verwaltetes Budget zu geben (auch für HR, IT, CRM, Marketing, Controlling) und ihn für die Rolle insgesamt fit zu machen.

17 Einen Bärendienst erweisen: Jemandem etwas Gutes tun wollen und ihm dadurch schaden, vgl: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Baerendienst>.

18 In diesem Punkt widerspricht die Autorin – wegen eigener positiver Erfahrungen – allen Ratgebern. Auch im Zeitmanagement hat es großartige Konsequenzen, ungeliebte Rollen auszulagern und aus ihnen möglichst viel zu delegieren. Die höchst subjektive Prioritätenliste der Autorin muss für keinen Leser gelten – und steht in diesem Punkt Pate.

19 Sagte Rudi Dutschke im Sommer 1979 während der Vorbereitung einer Podiumsdiskussion in der Universität Osnabrück, die von der Autorin moderiert wurde.

20 Alles über die ABC-Analyse, ab Seite 496.

21 Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier zeichnet am 4. Dezember 2019 Ehrenamtler im Schloss Bellevue aus und sagt ihnen: „Sicher zählt niemand von Ihnen die vielen, vielen freiwilligen Stunden, die Sie abends und an Wochenenden leisten. Danke für Ihre Zeit! Danke für Ihre Energie, Ihre Tatkraft, Ihre Kreativität! Das ist ein Geschenk für unser Land!“

22 Sorry für diese Tautologie. Unkonkrete Ziele gibt es nicht; „unkonkrete Ziele“ sind Wünsche.

Fehler	Lösung
Delegation aus Furcht vermeiden	<p>Wer Delegation generell fürchtet, hat allen Grund dazu, denn: Unbegründete Ängste gibt es nicht. Wer den individuellen Grund für diese Furcht erkennt, kann sie besiegen.</p> <p>Ihre eigenen Mitarbeiter erledigen die Aufgabe besser als Sie selbst? Glückwunsch zu Ihrem tollen Team! Sie kommen sich nutzlos vor, wenn Ihr Assistent Ihren Terminkalender führt? Glückwunsch zu Ihrer Weitsicht, dass Sie nicht acht Jahre studiert haben, um einen Terminkalender zu führen.</p>
Mikromanagement statt Delegation betreiben	<p>Wenn Sie bei der Delegation alle Arbeitsschritte Ihrer Mitarbeiter detailreich beschreiben, machen Sie nicht nur sich, sondern leider auch Ihren Mitarbeiter lächerlich: Sie zeigen, dass Sie Angst haben loszulassen – und dass Sie ihm keine eigenen Wege zutrauen.</p> <p>Tipp: Mikromanagement ersetzen. Dach definieren und anschließend Freiräume geben, die die Mitarbeiter allein einräumen.</p>
An den falschen Mitarbeiter delegieren	<p>Introvertierte werden Telefonakquise ablehnen. Fachlich nicht Qualifizierte können nur Fehler machen – und dadurch die anderen nerven. Extravertierte möchten nicht Korrekturlesen. Ermitteln Sie Stärken und Schwächen des Mitarbeiters beim MMM.</p> <p>Grundregel: Nicht überfordern, schon gar nicht unterfordern, sondern beständig etwas mehr fordern, als der Mitarbeiter sich zutraut.</p>
Einwände des Mitarbeiters übergehen	<p>Was sich Ihr Mitarbeiter nicht zutraut, sollte er nur nach Absprache machen müssen. Fragen Sie ihn, was ihn hindert. Wenn es Zeit- oder Kompetenzfragen sind, besprechen Sie Lösungen. Drängen Sie ihn nicht. Fragen Sie ihn, wodurch er es sich zutrauen würde.</p>
Unzureichende Arbeitsanweisung geben	<p>Das konkrete Wunschergebnis muss feststehen im Moment der Delegation, und der Mitarbeiter muss verstehen, zu welchem Zweck er die Aufgabe erledigen soll. Der Auftrag heißt nicht „Erarbeiten Sie ein rechtliches Konzept für die WEG Versammlung von Mandant W.“, sondern sie lautet „Mailen Sie mir bis Donnerstag, 17 Uhr in zehn Hauptsätzen ohne Nebensätze die wichtigsten rechtlichen Informationen für die WEG-Versammlung des Mandanten W. Die Wohnungseigentümer sind alle keine Juristen und müssen verstehen, was Sie da schreiben.“ Der Schlusspunkt muss konkret feststehen („So schnell wie möglich“ ist kein Zeitpunkt).</p> <p>Tipp: Verbesserungsvorschläge und Einwände des Mitarbeiters bringen oft gute Ideen hervor.</p>
Auf den letzten Drücker delegieren	<p>Kommt oft vor, ist nicht immer vermeidbar, muss eine Ausnahme bleiben und ist besser als gar nichts zu delegieren auf den letzten Drücker. Entschuldigen Sie sich beim Mitarbeiter, denn er wird in seinem Ablauf gestört sein. Ermitteln Sie, wie es zum Zeitdruck kam (liegt hoffentlich an Ihnen selbst²³) und wie Sie das künftig vermeiden. Holen Sie dazu Vorschläge Ihrer Umgebung ein.</p>
Delegieren an Mitarbeiter ohne Befugnisse	<p>Aufgaben, die Sie abgeben, sind Sie für immer los. Die Verantwortung, dass sie erledigt werden, geht vollständig über auf den Mitarbeiter. Die Verantwortung für das, was die Kanzlei verlässt, behalten allerdings immer Sie. Um Rückdelegation (s. o.) zu vermeiden, muss er dafür kompetent sein und gewisse Entscheidungsspielräume sowie die passenden Hilfsmittel zur Verfügung haben.</p>

23 Wenn Sie Ihre Zeitnot nicht selbst verursachen, können Sie sie leider nicht selbst beheben. Weitere Tipps zum Zeitmanagement, ab Seite 665.

III. Coach-Wissen

Der Pygmalion-Effekt:

Was Sie über Ihre Mitarbeiter denken, beeinflusst deren Leistungen

Ob ein Mitarbeiter das delegierte Material bewältigt, hängt nicht nur von seinen Fähigkeiten, seiner Umgebung und seinen Vorerfahrungen ab, sondern auch von den Gedanken seines Vorgesetzten über diesen Mitarbeiter.

Wie mächtig dieser **Pygmalion-Effekt**²⁴ ist, zeigt sich in Kritik- und Zielführungsgesprächen, bei der Einstellung neuer Mitarbeiter – und besonders bei der Delegation von Aufgaben: Wenn der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter das Lösen einer Aufgabe

- **unbedingt zutraut**, wird der Mitarbeiter die Aufgabe lösen, selbst wenn es für ihn das erste Mal ist und selbst, wenn der (neue?) Mitarbeiter dafür über seinen Schatten springen muss.
- **nicht zutraut**, wird der Mitarbeiter die Aufgabe nicht (fehlerfrei) lösen, selbst wenn er das schon mehrfach gekonnt hat (sinkende bewusste Kompetenz) und seine Arbeitsplatzbeschreibung diese Aufgabe enthält.

Neutralität gibt es nicht

Die viel gerühmte Menschenkenntnis existiert also nicht im luftleeren Raum, sondern vermischt sich mit Erwartungen, Rezeptionsgewohnheiten und besonders mit Rollen des Beurteilenden. Erst durch diese **rein subjektiven Faktoren** – und gerade nicht nur durch Beobachtungen des Mitarbeiters – gelangt er zu Ergebnissen.

Minderleistungen eines Mitarbeiters können z. B. durch den HALO-Effekt²⁵ oder durch übertriebenes Wohlwollen verharmlost erscheinen; ebenso wie Höchstleistungen eines Mitarbeiters im Wahrnehmungssystem ihres Beurteilers geschmälert sein können (z. B. durch instinktive Antipathie, Kontrollfreak-Inszenierungen, entgegengesetzte oder zu ähnliche Per-

24 Pygmalion-Effekt: 1965 untersuchten die US-amerikanischen Psychologen Robert Rosenthal („Rosenthal-Effekt“, ein anderer Name für den Pygmalion-Effekt) und die Schuldirektorin Leonore Jacobson Lehrer-Schüler-Interaktionen an zwei Grundschulen. Rosenthal testete z. B. zu Beginn eines Schuljahres alle Kinder der 18 Klassen einer Schule. Dann gab er den Lehrern die Namen einzelner Schüler, die dem Testergebnis zufolge eine „ungewöhnlich gute schulische Entwicklung“ nehmen werden (insgesamt 20% der Schüler). Die angeblich Hochbegabten wurden tatsächlich streng **nach dem Zufallsprinzip ausgewählt**. In den höheren Schulklassen hatte die Lehrererwartung nur einen geringen Einfluss auf die Leistung der Schüler, in den unteren Klassen war der Effekt jedoch dramatisch: Am Ende des Schuljahres hatten die vermeintlich Hochbegabten nach dem Ergebnis eines Schulleistungstests einen großen Vorsprung gegenüber den anderen Schülern, vgl.: <http://www.personalbeurteilung.de/pygmalioneffekt.html>.

25 HALO-Effekt: Einzelne Eigenschaften einer Person überstrahlen alle anderen Eigenschaften und führen zu einer **kognitiven Verzerrung**: Ein typisches Beispiel für einen Halo-Effekt ist, wenn ein Lehrer die Leistungen eines gut aussehenden und freundlichen Schülers höher bewertet, als sie es objektiv im Vergleich mit den Leistungen anderer Schüler sind, vgl.: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/halo-effekt/6232>.

sönlichkeitsstrukturen beider Akteure, durch frühere Beobachtungen anderer, durch Projektionen eigener Misserfolgserlebnisse, durch Furcht, vom Mitarbeiter überholt zu werden – oder durch den Vorrang-Effekt²⁶).



Coach-Hinweis

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter gerecht beurteilen möchten, wären auf eine individuelle Neutralität angewiesen, die es – gehirnphysiologisch gesehen – ebenso wenig gibt wie unvoreingenommene Richter.

Innere Haltung der Mitarbeiter beeinflusst Reaktion des Vorgesetzten

Der Pygmalion-Effekt beeinflusst umgekehrt genauso den Vorgesetzten. Am meisten Energie strahlt ein Mitarbeiter aus, der *davon ausgeht, dass er durch das Erledigen einer Aufgabe brillieren wird*. Weniger stark wirkt jemand auf den Vorgesetzten, der sich seiner Kompetenzen *sicher ist*. Am schwächsten wirkt der Mitarbeiter, der lediglich *hofft*, einer Aufgabe gewachsen zu sein.

Geschickt manipulierende Mitarbeiter können diese inneren Haltungen wahrscheinlich eine Zeitlang vorspielen, ohne sie in dem Moment zu haben:



Coach-Hinweis 1

Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein Mitarbeiter durch das vorübergehende Vorspielen einer eigenen Stärke diese Stärke tatsächlich erwirbt: Er bekommt anspruchsvolle Aufgaben, durch deren Lösung er Selbstbewusstsein und einen Imagegewinn erzielt.

Coach-Hinweis 2

Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein Mitarbeiter durch das vorübergehende Vorspielen einer eigenen Schwäche diese Schwäche tatsächlich erwirbt: Er bekommt keine (anspruchsvollen) Aufgaben, durch deren Lösung er noch mehr Aufgaben bekäme. Vorsicht Vorgesetzte: Faulheit kann auf diese Weise etabliert und belohnt werden.

Coach-Hinweis 3

Nochmals Vorsicht Vorgesetzte: Egal, ob vom Mitarbeiter vorgespielt oder nicht, anwaltliche Vorgesetzte fallen gar nicht ungern auf die jeweilige Wirkung ihrer Mitarbeiter herein, denn woher sollen sie neutrale Beurteilungsgrundlagen nehmen und nicht stehen?

Entmachtung des Pygmalion Effekts durch Selbstbestimmung und mehr

Der Pygmalion-Effekt nimmt ab und verschwindet ganz, je besser sich die Beteiligten kennen, je mehr der Vorgesetzte fragt (und dadurch seine bewussten und unbewussten Annah-

26 Vorrang-Effekt: Der erste Eindruck dominiert spätere Wahrnehmungen, vgl. wahrnehmungsbedingte Fehler in der Mitarbeiterführung, Seite 151.

men selbst korrigiert), je mehr konstruktives Feedback er gibt und bekommt, je mehr Erfahrungen beide Seiten mit delegiertem Material haben – und je selbstbestimmter mindestens einer der Akteure auftritt:

Beispiel selbstbestimmter Mitarbeiter

Ein Vorgesetzter macht den Eindruck, er traue seinem Mitarbeiter das Lösen der Aufgabe nicht ernsthaft zu – und delegiert dennoch. Der Mitarbeiter kümmert sich nicht um Vorbehalte, macht sich unbeeindruckt an die Arbeit – nach dem Motto *Dir werde ich's schon zeigen*.

Beispiel selbstbestimmter Vorgesetzter

Ein Mitarbeiter macht den Eindruck, er könne das delegierte Material niemals bewältigen; die Führungskraft kümmert sich nicht darum, delegiert und fordert Eigeninitiative – und gibt möglichst wenig Hilfestellungen.

Manche Führungskräfte sind sich in ihrer eigenen Rolle auch dann nicht sicher, wenn sie sogar für Führungsaufgaben aus- oder fortgebildet wurden. In den Ausbildungen von Anwälten, Ärzten, Architekten und Steuerberatern werden Führungsfähigkeiten jedenfalls nicht vermittelt; mutmaßlich sind diese Berufsgruppen besonders anfällig für den Pygmalion-Effekt.

Haben kompetente Chefs inkompetente Mitarbeiter?

Das Jammern über inkompetente Mitarbeiter ist – leider auch unter Anwälten – in Mode. Je selbstbewusster allerdings ein Mode-User ist, desto weniger Moden macht er mit.

Wer echte Kompetenzen seiner Mitarbeiter erkennt, fördert und beständig einfordert, wird das berühmte Jammern über Mitarbeiter und deren fehlende Kompetenz noch abstruser finden als es ohnehin schon ist:

Coach-Info

Manche Vorgesetzte halten ihre Mitarbeiter – auch durch den Pygmalion-Effekt – in einer echten oder vermeintlichen Stärke sowie in einer echten oder vermeintlichen Schwäche, ohne das Positive auszubauen und das Negative abzustellen.

Sie stellen dadurch den energetisch attraktiv erscheinenden Vorteil her, sich selbst nicht ändern zu müssen (Loslassen von Themen bleibt unnötig, eigene Grandiosität wird gesteigert, Niederlagen verantworten Andere und das Nicht-Kontrollieren-Müssen wird salonfähig).



Vorsicht: Inkompetente Menschen halten sich selbst für kompetent

Nach dem *Dunning-Kruger-Effekt*²⁷ neigen inkompetente Menschen (darunter auch Vorgesetzte²⁸) in besonderem Maße dazu, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen und die Fähigkeiten anderer Personen zu unterschätzen.

„Unwissenheit erzeugt viel häufiger Selbstvertrauen als Wissen“²⁹ – das hatte schon Charles Darwin im 19. Jahrhundert festgestellt und dabei wahrscheinlich noch nicht geahnt. Wer seine eigene Kompetenz richtig einschätzen möchte, setzt dafür genau dieselben Gehirnwindungen in Gang, die auch benötigt werden, wenn aus einem Normalo ein kompetenter Spezialist wird.

Die Redeweise *vom gefährlichen Halbwissen* scheint hier berechtigt, denn inkompetente Menschen tendieren dazu, die Fähigkeiten anderer zu unterschätzen, während sie sich selbst an Aufgaben heranwagen, denen sie nicht gewachsen sind.

Die Verantwortung für Misserfolge externalisiert diese Personengruppe: „Im Falle des Scheiterns werden dann häufig äußere Umstände für das eigene Versagen verantwortlich gemacht.“³⁰

Delegationsgeschick setzt Kompetenz voraus

Wer effizient delegieren möchte, muss kompetent genug dafür sein. Er muss zunächst wissen, was er nicht delegieren darf. Dann muss er wissen, an wen, mit welchem Ziel und bis wann er den Rest delegieren kann. Er muss das Ziel der Delegation kennen und verständlich bekannt geben, realistische Anweisungen über den Zeitrahmen geben und Ergebnisse kontrollieren können, dürfen und vor allem wollen.³¹

Er muss während des Delegationsauftrags auf Details verzichten, eine Bringschuld des Mitarbeiters einrichten und den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter vertrauen wollen.

Die durch Delegation gewonnene Zeit nutzt die erfahrene Führungskraft anschließend für Wichtiges, das zeitgleich dringlich ist.³² Dies ist der Leitgedanke von Delegation überhaupt und gilt auf **jeder Hierarchiestufe**:

27 Der **Dunning-Kruger-Effekt** (beschrieben 1999 von den beiden Psychologen David Dunning und Justin Kruger an der New York University Leonard N. Stern School of Business – kurz: NYU Stern – USA) bietet eine Erklärung dafür, dass unfähige Menschen oft besonders beratungsresistent sind und ihr eigenes Können überschätzen, während Sie die Fähigkeiten anderer Menschen unterschätzen, vgl.: <https://www.soft-skills.com/dunning-kruger-effekt-erklart/>.

28 Das ist nicht besonders erstaunlich, allerdings besonders negativ und folgenreich, vgl.: Das Peter-Prinzip = Beförderung bis zum Erreichen maximaler Inkompetenzstufen, ab Seite 373.

29 Charles Darwin, zitiert nach: <http://www.alles-aus-woertern.de/blogartikel/zitat-des-monats-maerz-120.html/>.

30 Zitiert nach: <https://www.soft-skills.com/dunning-kruger-effekt-erklart/>.

31 Zur Kongruenz von Können, Dürfen und Wollen mehr, ab Seite 242.

32 Vgl.: Die ABC-Analyse, ab Seite 496.

Beispiel: Der Auszubildende delegiert

Der Auszubildende delegiert das Kopieren einer Akte an einen Schulpraktikanten, damit er selbst weiter Akten einscannen kann.

Der Auszubildende muss dazu die Fähigkeiten des Praktikanten einschätzen können und der Schulpraktikant muss den Kopierer bedienen können, er muss Entscheidungsgrundlagen haben für einseitiges oder zweiseitiges Kopieren, er muss den fertig kopierten Stapel Papier genau zur richtigen Stelle bringen – das Original vielleicht zu einer anderen Stelle – und er muss vorgegebene Zeiten für die Aufgabe einhalten können.

Er muss ruhig bleiben bei einem Papierstau, locker Hilfe holen und Fehler eingestehen können. Er muss den Kopierer freimachen für dringende andere Kopiervorgänge und eigenständig anschließend weiter machen können.

Die vier Stadien des Kompetenzerwerbs (am Beispiel Skat)

An dieser Stelle kann es sich lohnen, die typischen Stufen des Kompetenzerwerbs zu skizzieren, damit Leser ermitteln – und mit ihren Mitarbeitern besprechen – können, welche Stufe nötig ist für welche Aufgabe und wie man die nächsthöhere Kompetenzstufe erreicht.

Beispiel: Wer sehr gut Skat spielt³³, hat normalerweise einen langen Lernprozess hinter sich und alle vier Stadien des Kompetenzerwerbs durchlaufen:

Kompetenzstadien und ihre Kennzeichen	Beispiel Skat	Erklärung
1. unbewusste Inkompetenz	Kinder imitieren beim Kartenspiel in der Gartenlaube erwachsene Skatspieler; sie wissen nicht, warum sie diese Farbe ausspielen, wie man reizt, wann man besser damit aufhört und wodurch man gewinnt. Das ist ihnen auch egal.	Erkennt keine eigenen Defizite und handelt auch intuitiv falsch, macht als Kind skatspielende Erwachsene nach.
2. bewusste Inkompetenz	Ahnt, was alles fehlt, um oft zu gewinnen. Ein Jugendlicher lernt Regeln und erste Strategien, spielt auf Kneipenniveau mit ersten wiederkehrenden Tricks und weiß, wozu der Schritt X führen soll (auch wenn es nicht immer gelingt).	Kennt eigene Defizite durch Feedback, handelt intuitiv richtig und kann eigenes Handeln noch nicht selbst analysieren.
3. bewusste Kompetenz	Ein Erwachsener spielt absichtlich nur noch gegen deutlich Stärkere, um schnell dazu zu lernen und engagiert einen Skatweltmeister, um irgendwann auch sehr gute Spieler zu schlagen.	Ist konzentriert, weiß was er kann, engagiert erfahrene Lehrer und kann sich selbst perfekt analysieren.

33 Die Autorin ist gemeint und gibt in diesem Abschnitt persönliche Erfahrungen preis ...

Kompetenzstadien und ihre Kennzeichen	Beispiel Skat	Erklärung
4. unbewusste Kompetenz	Spielzüge gelingen im Schlaf, unterscheiden sich deutlich vom Kneipenniveau und führen zum Streit mit schwächeren Spielern (die diese Züge nie erlebt haben). Alle Punkte und Trümpfe ohne Anstrengung mitgezählt. Nimmt jedes Jahr – fast angstfrei – am Deutschlandpokal teil.	Erfahrung ist „in Fleisch und Blut“ übergegangen, jederzeit abrufbar und intuitiv richtig, schlecht selbst analysierbar.

Fit für die Delegation? Die neutrale Sicht auf Mitarbeiter hilft!

Jeder Mitarbeiter ist dazu da, seinen Vorgesetzten Arbeit abzunehmen oder solche Aufgaben zu erfüllen, mit denen der Chef – jedenfalls informell – nichts zu tun hat.

Wenn der Vorgesetzte das respektiert, könnte er den oben beschriebenen Fehlerquellen wenigstens teilweise entgehen (ganz schafft das nur ein Roboter).

Eine verlässliche Führungskraft delegiert

Wer seine Mitarbeiter nie wieder zu negativ oder zu positiv sieht, erhöht die **Effizienz seiner Delegation**. Eine verlässliche Führungskraft zeichnet sich aus durch eine möglichst beständige, neutrale und von eigenen Vorlieben unabhängige Grundhaltung

- zur **Qualität** ihrer Mitarbeiter
- zum **Vertrauen** in sie
- zur **Selbstverständlichkeit** von Delegation
- zur **Kontrolle** delegierten Materials

Tipps für sinnvolle Delegation

Geben Sie folgende Delegations-Tipps auch an alle Mitarbeiter weiter, die Standorte, Auszubildende oder Nichtjuristen führen.

Falls Sie selbst eine *neutrale Grundhaltung* zu Ihren Mitarbeitern anpeilen,

- **delegieren** Sie komplexe Aufgaben auch an solche Mitarbeiter, die Sie selbst zu wenig sehen oder erleben (oder die noch nicht lange da sind), um festzustellen, wie sie sich organisieren (Fehler einräumen, Hilfe holen, eigene Lösungswege entwickeln).
- **fordern** Sie dasselbe von schwach erscheinenden wie von stark erscheinenden Mitarbeitern. Machen Sie sich darauf gefasst, besonders starke und besonders schwache Eindrücke Ihrer Mitarbeiter Richtung Mitte korrigieren zu müssen.
- **erhalten alle** Mitarbeiter die gleiche Aufmerksamkeit wie Ihre außergewöhnlichen Leistungsträger.

- **beobachten** Sie neue Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen selbst, um deren Entwicklungen mit eigenen Augen und Ohren zu registrieren. Das ist besonders wichtig, wenn Sie zu einem statischen Urteil in kürzester Zeit neigen.
- **laden** Sie neue Mitarbeiter einmal im Monat zu einem fünfminütigen Gespräch ein: Was braucht er? Wie geht es ihm? Fragen Sie ihn, ob er sich bereits zutraut, die Aufgabe X zu lösen.
- **geben** Sie Ihren neuen und / oder schwächeren Mitarbeitern komplexe Aufgabe (egal, ob sie sich die Lösung zutrauen).
- **bitten** Sie ihn, Hilfsmittel eigenständig zu organisieren (falls er um Hilfsmittel bittet) und zu einer bestimmten Uhrzeit Zwischenergebnisse vorzulegen.
- **vermeiden** Sie die **Rückdelegation**, das heißt: Sie widerstehen der Versuchung, auf Bitten des Mitarbeiters selbst einen Teil der Aufgabe zu übernehmen. Stattdessen führen Sie ihn durch Fragen zu einer eigenverantwortlichen Lösung: „Wie könnten Sie das selbst hinbekommen? oder „Bei wem könnten Sie Unterstützung erhalten?“
- **suchen** Sie mit introvertierten Mitarbeitern besonders häufig das Gespräch. Ermutigen Sie sie dazu, Ihnen Schwierigkeiten und Fragen gleich mitzuteilen. Auch wenn sie alles am Ende selbst lösen müssen: Sie werden an Selbstbewusstsein gewinnen, wenn sie Sie an ihrer Seite wissen.
- **erkennen** Sie den Einsatz aller an; auch, wenn ein Fehler passiert.³⁴
- **sprechen** Sie bei extremen Bedingungen (z. B. nach schweren Fehlern eines Mitarbeiters oder nach dem Weggang von vier Mitarbeitern aus demselben Team) alle Schwierigkeiten offensiv an und betonen Sie, man werde sie gemeinsam meistern. Gehen Sie immer mit dem besten Beispiel voran.
- **systematisieren** Sie Ihre Delegation: Dieselben Zeiten, Orte, Feedback-Strukturen, Gesprächssituationen (z. B.: Jeder Neue kriegt sein 5-Minuten-Gespräch pro Monat bei geschlossener Tür), dieselben Fragen und Anforderungen.
- **verpflichten** Sie alle Mitarbeiter, sich bei der Erledigung von Aufgaben gegenseitig zu unterstützen. Machen Sie scharfe Ansagen, wenn einer von ihnen das egoistisch ausnutzt.
- **verifizieren** oder **falsifizieren** Sie Ihre eigenen, besonders eindeutigen Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter durch Feedback von Kollegen.
- **hinterfragen** Sie Ihre Sicht auf besonders sympathische oder besonders unsympathische Mitarbeiter ausgesprochen selbstkritisch – und folgen Sie dieser Sicht bei Delegationen nicht.

34 Zum Unterschied von Lob, Anerkennung und Wertschätzung mehr, ab Seite 347.

- **lesen** Sie frühere Beurteilungen durch Kollegen gar nicht oder äußerst distanziert. Machen Sie sich stets Ihr eigenes Bild.

IV. Die Lösung

Der Aufstieg der Assistentin zur Akquisepartnerin

Bislang hatte Rechtsanwalt A. Gehälter an seine Assistenz gezahlt, damit die *Sache erledigt* wird und warf dadurch viel Geld aus dem Fenster.

Noch nie hatte er in Erwägung gezogen, den gesamten Mandantenservice an seine Assistentin zu übertragen, sodass er ausschließlich rechtliche und taktische Beratungen vornahm und alles um ihn herum dafür *von anderen vorbereitet* wurde.

Der eigene Glaubenssatz „Ich muss dem Mandanten in allen Punkten zur Verfügung stehen.“ brachte Rechtsanwalt A. bislang dazu, auch organisatorische Aufgaben zu erledigen.

Anamnesegespräch Delegation

Im folgenden Dialog zwischen Rechtsanwalt A. und seinem Coach erkennt A. den Grad seiner Delegation der Mandatsorganisation auf die Assistentin. Vor allem erkennt er, was noch fehlt.

A. bringt zum Ausdruck, wie er durch Vorannahmen und **unzureichende Delegation** viel Zeit verschwendet und seinen eigenen Erfolg ausbremst:



Coach: Welche Aufgaben hat Ihre Assistentin?

Rechtsanwalt A.: Sie entlastet mich von allen organisatorischen Aufgaben.

C: Welche Aufgaben umfasst das genau?

A: Nun, sie übernimmt eben die ganze Organisation. Sie schreibt Schriftsätze, sie notiert Fristen, sie macht Wiedervorlagen, sie verteilt die Post, sie schreibt Rechnungen, sie empfängt Mandanten, sie führt sie ins Konferenzzimmer, sie kocht auch Kaffee.

C: Ich höre heraus, dass dies Aufgaben sind, die erst beginnen, wenn der Mandant schon da ist?

A: Nein, das nicht nur. Sie führt ja meistens auch **das erste Telefonat**.

C: Ach so, das wusste ich nicht. Was hat Ihre Assistentin in diesem Ersttelefonat zu leisten?

A: Sie nimmt den Nachnamen und die Telefonnummer auf dem Rückrufzettel auf und stellt dann durch. Wenn ich nicht da bin, bietet sie einen Rückruf an.

C: Das heißt, sie organisiert auch das erste Gespräch mit Ihnen?

A: Ja, das schon.

C: Ja, das ist wichtig. Einige organisatorische Aufgaben bleiben dennoch ungelöst; wer erledigt die denn? Erklärt Ihre Assistentin z. B. im ersten Telefonat Ihre Leistungen, wenn Sie nicht da sind? Führt sie eigenständig Ihren Terminkalender? Macht sie Termine für das Erstgespräch? Lässt sie sich die Mandantenunterlagen für dieses Erstgespräch mailen? Informiert sie locker über Erstberatungsgebühren, wenn der Anrufer das wissen will? Nimmt sie die kompletten Daten des neuen Mandanten im Erstgespräch auf und überträgt sie in die Kundenkartei? Macht sie die Kollisionsprüfung? Übersendet sie die Anfahrtsskizze? Macht sie Werbung für die Kompetenzen der Anwälte? Nimmt sie jedes Mal den Kern des Falles oder den Kern des Wunsches auf, bevor sie durchstellt? Mailt sie Unterlagenliste, Vollmacht und Honorarvereinbarung vor dem Erstgespräch? Erledigt sie wirklich das Organisatorische?

A: Äh, das meiste davon mache ich meist selbst. Meine Assistentin ist doch **keine Pufferzone** zwischen mir und dem Mandanten!

C: Oh, das ist ja schade. Warum nicht? (*Achtung: Nach Warum-Fragen folgen Glaubenssätze*)

A: Der Mandant will ja, wenn er anruft, **nicht meine Sekretärin sprechen, sondern mich**.

Coach-Auswertung

Rechtsanwalt A. gibt hier seinen Glaubenssatz³⁵ bekannt, durch den er es für notwendig hält, auch organisatorische Dinge mit Mandanten zu besprechen. Durch diesen Glaubenssatz verliert er *Zeit*³⁶ – besonders für seine A-Aufgaben³⁷ – und schmälert faktisch die Bedeutung seiner eigenen Rechtsberatung und deren Strategie sowie die **Wichtigkeit seiner eigenen Assistenz** für den Mandanten.

Klienten drücken durch ihre Glaubenssätze eigene, hochrangige Werte aus und schützen sie, da sie Bestandteil der Persönlichkeit sind. Im folgenden Teil des Gesprächs wird dieser Wert ermittelt, und ein **alternativer Weg** zu diesem Wert wird geschaffen:

C: Woher wissen Sie das?

A: Mir würde es auch so gehen.

C: Ach so, und wenn die Assistentin genauso ein Profi wie der Anwalt wäre? Was ist, wenn sie den Mandanten durch ihren Service begeistern würde: Drei Jahre hat sie Kanzleiorganisation gelernt und fast zehn Jahre Erfahrung hat sie mit der Umsetzung; das ist ja nicht nichts ...

A: (*denkt lange nach*) Wenn die Assistenz das wirklich gut machen würde ...

C: Ah, vielleicht trauen Sie Ihrer Assistentin diese Aufgaben nicht zu?



35 Was ein Glaubenssatz ist, wie er wirkt und was ihn so gefährlich macht, finden Sie, ab Seite 169.

36 Alles über Zeitmanagement in der Anwaltskanzlei, ab Seite 665.

37 Alles über die ABC-Analyse und ihren Einsatz in der Anwaltskanzlei, ab Seite 496.

A: Ich weiß nicht; ich habe das ja noch nie versucht. Vor allem meinen Terminkalender führe ich komplett selbst. Ich will ja nicht, dass sie von meinem Zahnarztbesuch erfährt ...

C: Schon wieder schade! Warum nicht? Sie könnte den Termin theoretisch ja sogar vereinbaren mit Ihrem Zahnarzt, auch wenn das nicht vorrangig zu ihren Aufgaben gehört ... Für die Mandanten und Ihre Assistentin ist ja meistens uninteressant, wo Sie sind, sondern wann Sie zurückkommen, oder? (*Mandantenfokus etablieren*)

A: Ja, stimmt schon ... (*wirkt nachdenklich*)

C: Worüber möchte ein Mandant auf jeden Fall mit seinem Anwalt sprechen?

A: Natürlich über die Lösung seines Rechtsproblems, über Vorgehensweisen, über Taktik, über das Vorgehen vor Gericht, über die strategische Chronologie meines Vorgehens, über die Erfolgsaussichten des Falles, über meine Kompetenzen.

C: Ja, also äußerst komplex das Ganze. Wenn das der Mandantenwunsch an seinen Anwalt ist, was geschieht dann mit den Themen *Termine*, *Vollmacht* oder *Datenerfassung*?

A: Na, das muss natürlich 1a laufen, ist aber eigentlich **nicht meine Aufgabe**. Ich dachte immer: Ich muss umfassend für ihn da sein; er kann fragen, was er will, und ich sag's ihm. Das honoriert er immer. Er hat zu mir den ganz direkten Zugang; ich bin sein Problemlöser. Mir bringt das auch **Anerkennung** von ihm.

C: Ja, das ist wichtig. Die Anerkennung durch die Mandanten ist ja das Tagesgeschäft guter Anwälte. Haben Sie manchmal das Gefühl, durch diese Verfügbarkeit **Zeit zu verlieren**?³⁸

A: In der Tat. Ziemlich oft sogar.

C: (*paraphrasiert Erreichtes und wechselt die Zeitzone*) Wir sollten also gemeinsam suchen nach einer Möglichkeit (*Zukunft*), durch die Ihre Mandanten Sie als ihren Anwalt anerkennen und weiterempfehlen und durch die Sie Ihre Zeitabläufe in den Griff kriegen?

A: Ja genau, das wäre für alle wichtig.

Coach-Auswertung

Rechtsanwalt A. gibt hier seinen Wert *Anerkennung durch den Mandanten* bekannt, der hinter seinem Verhalten steht. Wenn er diesen Wert durch ein anderes Verhalten (etwa durch Delegation der gesamten Organisation an die Assistenz) sicherstellen könnte, würde er sein Verhalten **für immer risikofrei** umstellen können.

Im letzten Teil des Gesprächs wird folgerichtig dieser Wert Anerkennung als *Grundlage allen Handelns* bestätigt, der Mandantenfokus erleichtert Rechtsanwalt A. zusätzlich die künftige Delegation, und ein Seminar wird die Fähigkeiten der Assistenz ausweiten:

38 Über Zeitverluste durch Rollenunklarheit viel mehr im Kapitel Zeitmanagement, ab Seite 665.



C: Was müssten Sie dafür veranlassen?

A: Ich müsste cooler werden und sie müsste alle diese Servicesachen lernen.

C: Ja, könnte es eventuell sogar sein, dass Ihre **Anerkennung steigt**, wenn Sie Aufgaben abgeben und Ihr Team ins Licht setzen?

A: Das wüsste ich wirklich gern, und wir sollten es probieren.

Hausaufgabe 1 für Rechtsanwalt A. und seine Assistentin

Rechtsanwalt A. kopiert zunächst die Tabelle *Typische Delegationsfehler und ihre Lösungen* (Seite 92) und fügt seine persönlichen Erkenntnisse jedem Punkt hinzu.

Dasselbe lässt er seine Assistentin machen. Beide sprechen sich dabei nicht ab und besprechen auch die Ergebnisse nicht untereinander.

An einem Teil des Coachinggesprächs nimmt die Assistentin teil und präsentiert in diesem Rahmen ihre Kommentare, Ideen und Wünsche zum Thema Delegation.

Die Aufgaben beider werden an die mutmaßlichen Erwartungen der Mandanten gekoppelt.

Hausaufgabe 2 für Rechtsanwalt A.

Rechtsanwalt A. liest während des gemeinsamen Coachingteils zusammen mit seiner Assistentin den Aufsatz „Assistentinnen“³⁹ und ermittelt daraus weitere Tipps für seine eigene Kanzlei.

Beide besprechen in Gegenwart des Coaches daraus die Ergebnisse.

Coach-Zusammenfassung: Ergebnis

„Wenn ich meinen Assistentinnen mehr vertraue, werde ich selbst auch größer wahrgenommen“, lautete das Resümee von Rechtsanwalt A. nach nur zwei Stunden Coaching.

Die Assistentin erhält ein Telefonservice-Training. Eine **Probezeit** von vier Monaten ab dem Telefonseminar wird zunächst eingerichtet, innerhalb derer die Assistentin sämtliche organisatorische Aufgaben dem Mandanten gegenüber übernimmt. Wenn sie Fragen hat, ruft sie den Coach direkt an.

Ihrem Vorgesetzten gegenüber wird sie zu ständigem **Feedback** verpflichtet, vor allem darüber, ob die Mandanten immer noch den Chef zu sprechen verlangen.

Rechtsanwalt A. nimmt zwei weitere **Coaching-Stunden**, die erste zur Klärung seiner neuen Rolle *Rechtsberater* – innerhalb derer ausschließlich Rechtliches und Taktisches mit dem Mandanten besprochen wird – und die zweite zu seiner *Chefrolle*. Diese stärkt er durch künf-

39 „Assistentinnen“ auf der Webseite der Autorin: <https://www.anwalts-akquise.de/telefontraining-in-der-anwaltskanzlei/>.

tig klare Anweisungen und auch dadurch, dass er künftig seine Assistentinnen **dem neuen Mandanten persönlich vorstellt**, um ihm die – für ihn neue – Arbeitsteilung persönlich zu erklären.

Rechtsanwalt A. führt in den vier ersten Monaten Buch über seine **faktische Zeitersparnis** (auch dadurch, dass der Mandant ihn durch diese Arbeitsteilung deutlich weniger anruft). Die Assistentin führt ebenfalls Buch über Erfolge und Misserfolge – oder ruft direkt den Coach an, wenn sie etwas nicht sofort oder nicht gut genug schafft.

Die Assistentin erhält von ihrem Chef außerdem die Möglichkeit, ein **Set-Up** des Telefontrainings „on-the-job“ (das heißt: Der Trainer hört Livegespräche mit und gibt danach jeweils Feedback) eigenständig zu buchen.

V. Das Fazit-Trio



4. Delegation ist generelle **Unternehmerpflicht** und die alltägliche Kür einer guten Führungskraft.
 5. **Vertrauen** in die Mitarbeiter, das Erkennen eigener **Wahrnehmungsschwächen** (Pygmalion-Effekt) und das offensive Ausstatten der Mitarbeiter mit passenden **Fähigkeiten** sind Voraussetzungen für das Gelingen von Delegation.
 6. Wer delegiert, muss **kontrollieren** wollen, **loslassen** können und die Nichteinmischung **wagen**.
-