

## **Führen durch Delegation - Keine Angst vor Kontrollverlust**

*Von Christoph Hommerich und Achim Schüller*

*Auch in Anwaltskanzleien ist sinnvolles Delegieren ein zentraler Aspekt erfolgreicher Führung. Doch das will und muss gelernt sein.*

Denn mit der fortschreitenden Differenzierung und Spezialisierung anwaltlicher Tätigkeit nehmen arbeitsteilige Prozesse zu. Der Anwalt als Einzelkämpfer wird immer mehr zum Teamarbeiter. Auch vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Personalführung in Anwaltskanzleien stetig an Bedeutung. Doch die Mängel in der Ausbildung von Führungskräften führen zu Grunddefiziten an Kenntnissen über Personalführung – Juristen und speziell Rechtsanwälte ausdrücklich eingeschlossen. Ihre Ausbildung ist in erster Linie juristische Fachausbildung. Managementfunktionen – speziell für das Personalmanagement – werden entweder in das „heimliche Curriculum“ verwiesen oder der beruflichen Fort- und Weiterbildung zugeordnet.

### **Verschenkte Chancen**

Auch wenn eines der Ziele von Delegation die Entlastung von Führungskräften ist, darf darunter keinesfalls die Abwälzung von Arbeitsüberlastung auf Mitarbeiter verstanden werden. Eine solche Fall-zu-Fall- oder Ad-hoc-Delegation führt meist zu einer unsystematischen und unzulänglichen Übertragung von Aufgaben und im Ergebnis zu Unzufriedenheit der Beteiligten. Oft bleibt unklar, ob überhaupt delegiert werden kann, was sinnvoll zu delegieren ist und wie richtig delegiert wird.

Zum einen ist die juristische Tätigkeit des Anwalts im engeren Sinne eine stark personengebundene Dienstleistung, die nicht ohne weiteres delegiert werden kann. Zum anderen schließen manche Anwälte unter Hinweis auf das Haftungsargument jegliche Delegationsmöglichkeit von vornherein aus. Sie setzen Delegation nur als ultima ratio ein, wenn diese wegen Arbeitsüberlastung unvermeidlich wird. Oft besteht auch Unklarheit über eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Aufgabenverteilung, beispielsweise wenn sich erfahrene Seniorpartner einer großen Kanzlei mit marginalen Aspekten relativ einfacher Fälle befassen, während sie doch die entsprechenden Stundensätze nur bei ganz anders dimensionierten Fällen realisieren können. Oft fehlt dann die Zeit für eben jene lukrativen Mandate. Oder es werden zwar Aufgaben delegiert, aber die notwendigen Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten bleiben unklar. So werden Mitarbeiter zu reinen Befehlsempfängern degradiert.

Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn Anwälte aufgrund punktueller oder struktureller Arbeitsüberbelastung Arbeitsvorgänge einfach abgeben, ohne klar umrissene Aufgabenstellungen und Kompetenzen zu definieren. Nicht selten erhalten jüngere Anwälte – oft Berufsanfänger – komplexe Fälle zur Bearbeitung, ohne differenziert eingewiesen und angeleitet zu werden. Man verfährt nach der Regel: „Jeder muss mal durch den Reifen springen.“ Im Ergebnis führt dies gerade bei schwierigen Problemen zu Frustration, und zwar sowohl bei den delegierenden „Senioren“, die fertige Schriftsätze erwarten, als auch bei den „Junioren“, die unnötige Degradierungserfahrungen machen. So wird nicht nur die Chance verschenkt, die Expertise der Senioren zu nutzen und zugleich Junioren kompetent an größere Aufgaben heranzuführen und hierdurch fortzubilden. Auch die Möglichkeit, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche der Anwälte untereinander und der nicht anwaltlichen Mitarbeiter sinnvoll und systematisch festzulegen, bleibt ungenutzt.

### **Ressourcen einsetzen und entwickeln**

Das Ziel systematischer Delegation ist ein möglichst rationelles und effektives Arbeiten der Kanzlei. Es wird erreicht, indem man das Ressourcenpotenzial aller Mitarbeiter möglichst sinnvoll einsetzt und entwickelt. Für die Arbeit in Anwaltskanzleien bringt dies eine Reihe von Vorteilen: Der Delegierende wird entlastet und kann durch den Zeitgewinn wichtigere Aufgaben angehen. Die speziellen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters werden genutzt und die selbstständige und verantwortungsbewusste Aufgabenerledigung wird gefördert. Das den Mitarbeitern entgegengebrachte Vertrauen und die Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben steigern die Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Nur bei ständig wachsender Verantwortung werden erfolgsorientierte Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten.

### **Fehlende Delegationsbereitschaft**

Trotz dieser positiven Effekte einer systematischen Delegation ist in vielen Kanzleien eine fehlende Delegationsbereitschaft festzustellen. Dabei spielen vor allem folgende Faktoren eine zentrale Rolle: Zum einen mangelt es an der Bereitschaft, von herkömmlichen Vorgehensweisen abzurücken. Wer einmal Einzelkämpfer ist und sich selbst so sieht, tut sich schwer, dem Teamgedanken angemessen Rechnung zu tragen. Ein weiterer Faktor ist die Angst, die eigene Stellung und Bedeutung in der Kanzlei zu gefährden. Die „Ich-kann-es-besser-Haltung“ lässt die Übertragung von Aufgaben gar nicht erst zu. Eine solche Selbstimmunisierungsstrategie verhindert von vornherein die gegenteilige Erfahrung, dass andere eine Aufgabe genauso gut oder gar besser erledigen können.

### **Delegation ist Vertrauenssache**

Auch die Angst vor Fehlern spielt eine Rolle, denn nach einer alten Managementregel sind Fehler des Mitarbeiters stets Fehler des Chefs. Sieht man von dieser Regel einmal ab, ist die Art mit Fehlern umzugehen in der Regel dafür verantwortlich, ob sie ein weiteres Mal gemacht werden. Zwar ist Fehlerbearbeitung oft zeitintensiv. Sie schützt aber davor, in traditionelle Verhaltensweisen zurückzufallen: „Jetzt muss ich es doch alleine machen!“ oder „Ich habe ja gleich gewusst, dass ich das besser selbst machen sollte!“. Und schließlich gibt es die Angst vor Abhängigkeit von anderen, denn Delegation geht immer mit einem gewissen Kontrollverlust einher. Ohne Vertrauen ist Delegation nicht möglich.

### **Über den eigenen Schatten springen**

Gegen solche Vorbehalte hilft nur der berühmte Sprung über den eigenen Schatten und die Bereitschaft zu kritischer Selbstüberprüfung. Wer stets vom „worst case“ ausgeht, wird auch häufiger enttäuscht. Es ist daher sinnvoll, an das Thema Delegation in Anwaltskanzleien eher chancen- als risikoorientiert heranzugehen und der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Kollegen und Mitarbeiter zu vertrauen. Wer Vertrauen zu einem wichtigen Führungs- oder Managementprinzip erhebt, muss den Kontrollaspekt keineswegs aufgeben. Es geht vielmehr darum, Kontrolle nicht mit Misstrauen gleichzusetzen, sondern als Voraussetzung für kontinuierliches Lernen zu begreifen.

Es gilt aber nicht nur, Vorbehalte auf Seiten der Delegierenden zu entkräften. Auch auf Seiten derer, an die Aufgaben delegiert werden, kann sich Widerstand regen. Die Angst, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, die Gefahr, sich Kritik auszusetzen, die Befürchtung keine angemessene Unterstützung zu erhalten oder einfach das Fehlen materieller oder immaterieller Anreize für die Bearbeitung erweiterter Aufgabengebiete können zur Rückdelegation führen. Dann wird versucht, die delegierte Arbeit und die damit verbundene Verantwortung wieder zurückzugeben.

### **Patentrezepte gibt es nicht**

Dabei ist Rückdelegation kein ausdrücklicher Beleg für die Unmöglichkeit sinnvollen Delegierens in Anwaltskanzleien. Vielmehr ist immer wieder zu beobachten, dass die Art und Weise der Delegation die Widerstände der Mitarbeiter erst mobilisiert. Als Teil des Führungsverhaltens muss also auch der Delegationsstil prinzipiell der Selbstkritik zugänglich bleiben. Die Grundregeln richtigen Delegierens (siehe unten) verweisen daher auf Aspekte, auf die man bei einer selbstkritischen Befragung des eigenen Führungs- und Delegationsverhaltens achten muss. Patentrezepte für richtiges Führen gibt es nicht. Dies muss vielmehr in der Situation selbst entwickelt und erprobt werden. In der Schulung geht es vor allem darum, sich selbst den Spiegel vorzuhalten, um das eigene Führungsverhalten korrigieren zu können.

### **Grundregeln für richtiges Delegieren**

- **Das eigene Zeitmanagement im Griff haben**  
Nur wer seine eigenen Aufgaben, seine Arbeitsmenge, -stil, -methodik und -zeit übersichtlich strukturiert, kann dies auch systematisch im Sinne der Delegation für seine Mitarbeiter tun.
- **Verantwortung möglichst weitgehend dezentralisieren**  
Die inhaltliche Festlegung der Aufgabenübertragung sollte von unten nach oben geschehen: Nur was unten nicht eigenverantwortlich zu bewältigen ist, wird von oben durchgeführt.
- **Kernkompetenzen aller Beteiligten optimal nutzen**  
Die fachlichen und persönlichen Qualifikationen und Ziele der Mitarbeiter sind bei der Delegation zu berücksichtigen: Wem kann man was übertragen?
- **Kompetenzen der Mitarbeiter ständig weiterentwickeln**  
In diesem Sinne sollten die Potenziale der Mitarbeiter, nicht nur ihre faktisch erbrachten Leistungen, berücksichtigt werden.
- **Mitarbeiter rechtzeitig und ausreichend informieren** und ihnen Sinn und Zweck der Aufgaben (im größeren Zusammenhang) darlegen.
- **Klare und differenzierte Aufträge (ggf. schriftlich) geben**
- **Kongruenzgebot beachten**  
Die übertragene Aufgabe, die zur Verfügung gestellten Mittel und die der Aufgabe angemessenen Rechte und Pflichten müssen einander entsprechen. Dies bedeutet auch, den zur Aufgabenerledigung notwendigen Freiraum zu gewähren und unterschiedliche Wege zur gemeinsamen Zielerreichung zuzulassen.
- **Rückmeldungen organisieren**  
Es müssen angemessene Kontrollen eingeführt und Rückmeldungen über die persönliche Leistung durch regelmäßige Mitarbeitergespräche organisiert werden. Ständige und regelmäßige Kommunikation zwischen anwaltlichen und nicht anwaltlichen Mitarbeitern ist ein wichtiger Ansatzpunkt für eine Mitarbeiterführung auf der Grundlage von Delegation und Mitarbeitermotivation.
- **Lernzeiten einräumen und Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen**

Quelle: *Anwalt*, Dezember 2003, S. 16-18.