

20053250-0

Mitarbeiterführung

Erfolgreich Delegieren – Grundsätze und praktische Tipps für Ihre Mitarbeiterführung

von StB Mag. Stefan Lami, Tirol

Immer wenn Sie einen Mitarbeiter in Ihre Kanzlei aufnehmen, delegieren Sie Arbeit. In diesem Fall handelt es sich um eine Delegation, die auf Dauer in Ihrem Unternehmen festgelegt wird. Üblicherweise wird ein neuer Mitarbeiter beim Einstellungsgespräch und in der Einarbeitungsphase darüber informiert, für welche Tätigkeiten er verantwortlich ist und was von ihm als Arbeitsleistung erwartet wird. Stellenbeschreibungen und Organisationshandbücher dienen dabei zur Orientierung. Diese Art der Delegation wird als selbstverständliche Führungsaufgabe angesehen und auch als solche praktiziert. Als komplizierter und wesentlich unbeliebter wird das Delegieren von Einzelaufträgen empfunden, und das obwohl für viele Führungskräfte auf Grund ständig steigender Arbeitsanforderungen und Arbeitszeiten dringender Handlungsbedarf besteht.

1. Die Bedeutung des Delegierens

An erster Stelle bedeutet Delegieren, dass Sie nicht alle Arbeit höchstpersönlich erledigen müssen. Lassen Sie auch Ihre Mitarbeiter an der Arbeit teilhaben. Wir verfügen alle über denselben Zeitrahmen, nämlich exakt 24 Stunden. Die alte Faustregel, den Tag in drei gleich große Teile – Arbeiten, Schlafen und Leben – zu unterteilen, schien für lange Zeit eine bewährte Regel. Aber die alten Regeln gelten immer weniger. Vor allem für den Alltag von Kanzleihinhabern stellt der 8-Stunden-Tag häufig nur noch eine theoretische Ziffer dar.

Ich begegne immer wieder Kanzleihinhaber, die von einer Wochenarbeitszeit von 60 bis 90 Stunden berichten. An Wochenenden zu arbeiten, ist ebenfalls eher der Normalfall als die Ausnahme. Eine Untersuchung zur speziellen Problematik von Steuerberatern zeigt dies deutlich: Für 82 v.H. der befragten Steuerberater reicht die 40-Stunden-Woche nicht aus. Auch das Arbeiten am Samstag und Sonntag gehört für nahezu zwei Drittel der Führungskräfte zur Normalität. Umgekehrt nennen von denselben Steuerberatern nur 24 v.H. effektives Delegieren als bevorzugte Lösungsstrategie. Hier wird ein wichtiges Führungswerkzeug deutlich unter seinem wahren Wert und seiner Wirksamkeit eingesetzt.

Nehmen wir einmal an, Sie als Inhaber oder Partner arbeiten pro Tag im Durchschnitt ca. 10 Stunden und könnten durch wirksames Delegieren – bei angenommenen 45 Arbeitswochen pro Jahr – eine Stunde pro Tag einsparen. Dann hätten Sie 225 Stunden zu Ihrer freien Verfügung. Das wären mehr als 5 Wochen. Und in nahezu allen Kanzleien ist es möglich, dass die Aufgaben dieser einen Stunde von Ihren Mitarbeitern erledigt werden, ohne dass diese Überstunden machen müssen.

8-Stunden-Tag ist reine Theorie

Effektives Delegieren ist noch nicht verbreitete

Wie 5 Wochen zusätzlicher Urlaub

2. Die Fähigkeit des Delegierens

Delegieren zu können, ist eine Fähigkeit. Fähigkeiten sind unabdingbar mit der ausübenden Person verbunden. Daraus folgt, dass Sie diese Fähigkeit erlernen, trainieren und letztendlich optimieren können. Der Schwerpunkt liegt also ganz bei Ihnen und Ihren eigenen Kompetenzen. Das verändert allerdings auch einen weit verbreiteten Ausgangspunkt: Wenn Sie als (Führungs-)Person mit Ihren persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen, ist es nicht legitim, Mitarbeiter als lernunfähig oder unwillig zu bezeichnen. Darin liegt aber auch der unendliche Vorteil verborgen. Sie müssen nicht mehr versuchen, andere zu verändern, sondern nur denjenigen, dem Sie am nächsten sind, nämlich sich selbst.

Delegieren kann man lernen

Delegieren ist einfach, aber nicht alles ist delegierbar! Immer wieder muss aufs Neue entschieden werden, was delegiert werden kann und was nicht. Stellen Sie sich kritisch die folgenden Fragen und analysieren Sie so Ihren Ausgangspunkt:

Analyse des Ausgangspunktes

- Wie viel Prozent meiner Zeit verbringe ich mit Tätigkeiten, die ein weniger qualifizierter Mitarbeiter übernehmen könnte, wenn wir die entsprechende Organisationsstruktur hätten und der weniger qualifizierte Mitarbeiter so in die Arbeit eingeführt würde, dass kein Qualitätsverlust entsteht?
- Wie viel Prozent unserer gesamten Tätigkeiten werden von zu hoch qualifizierten Mitarbeitern ausgeführt ?

3. Vor- und Nachteile des Delegierens

Für viele Steuerberater ist der häufigste Beweggrund dafür, nicht zu delegieren, die Angst, dass bestimmte Aufgaben oder Prozesse nicht nach ihren Vorgaben abgewickelt werden. Oder sie wissen, dass sie selbst diese immer noch ein bisschen besser und ein bisschen perfekter erledigen können. Im Vordergrund steht deutlich der Wunsch nach einer optimalen Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Zugleich rückt aber ein noch anderer zentraler Faktor für mangelnde Delegation ins Licht der Aufmerksamkeit: Welches implizite Bild haben Sie von Ihren Mitarbeitern? Vereinfachend betrachtet kann man davon ausgehen, dass es zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze für ein Menschenbild gibt:

Optimale Erfüllung der Aufgaben ist vorrangig

Welches Bild machen Sie sich von Ihren Mitarbeitern?

Theorie 1: Alle Mitarbeiter sind generell arbeitscheu und gehen der Arbeit gerne aus dem Weg. Eigene Verantwortung wollen sie nicht übernehmen. Ohne Kontrolle geht es nicht.

Theorie 2: Sie gehen davon aus, dass Menschen unter den richtigen Bedingungen Eigeninitiative entwickeln, Herausforderungen suchen und bestrebt sind, sich ständig weiterzuentwickeln. Vertrauen ist für Sie eine unumgängliche Führungseigenschaft.

Welcher Theorie sind Sie eher zugeneigt? Ihre Antwort beeinflusst wesentlich Ihren Führungsstil und damit auch Ihre Einstellung zum Thema „Delegieren“. Mit Recht werden Sie jetzt behaupten, dass sich in jeder Kanzlei verschiedene Typen von Mitarbeitern finden lassen. Das ist hier aber nicht die Frage. Wesentlich ist, von welchem impliziten Menschenbild Ihr Handeln bestimmt ist. Bedenken Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter ganz nach dem Muster der sich selbst erfüllenden Prophezeiung, nach dem von ihrem Chef erwarteten Menschenbild entwickeln werden.

Welches Menschenbild leitet Sie?

Nachweislich sind Anhänger der **zweiten Theorie** die erfolgreicherer Führungskräfte. Sie ermöglichen durch konsequentes Delegieren von Arbeit und der damit verbundenen Übergabe von Verantwortung ihren Mitarbeitern, sich selbst weiterzuentwickeln. Die Mitarbeiter haben regelmäßig das Gefühl, dass sie eine Aufgabe in eigener Verantwortung erfüllen können, dass ihre Arbeit geschätzt wird und sie selbst damit laufend bestätigt werden.

Anders bei den Anhängern der **ersten Theorie**. Motivation und eigenständiges Handeln der Mitarbeiter werden sukzessive reduziert. Ständige Kontrolle und Anweisungen lähmen aktives Handeln und Innovation. Qualifizierte Mitarbeiter werden dies nicht lange hinnehmen.

Ständige Kontrolle lähmt das Handeln

Überprüfen Sie Ihren eigenen Standpunkt anhand von Aussagen anderer Steuerberater:

Plausibel scheinende Argumente gegen das Delegieren

- Ich möchte sicher sein, dass die Qualität gewährleistet ist.
- Ich kann auf Grund meiner Erfahrung eine Aufgabe schneller erledigen.
- Ich sehe, dass meine Mitarbeiter ohnehin schon überlastet sind.
- Ich habe mehr Wissen als meine Mitarbeiter.
- Ich habe bestimmte gesetzliche Vorgaben, die die Erfüllung einer Aufgabe nur durch mich vorschreiben.
- Ich habe zu wenig Zeit, die Aufgabe zu erklären.
- Ich habe Bedenken, dass durch zusätzliche Aufgaben andere Arbeit der Mitarbeiter liegen bleibt.
- Ich möchte die Kontrolle nicht verlieren.
- Ich habe bestimmte Spezialaufgaben.
- Ich möchte die Beziehung zum Klienten aufrechterhalten.
- Ich gebe nicht gerne anderen Anweisungen.
- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- Auch ich muss fachlich immer am höchsten Wissenstand sein.

Die angeführten Punkte haben sicher ihre Bedeutung. Bedenkt man allerdings, auf welche Vorteile man verzichtet, dann relativiert sich die Bedeutung der getroffenen Aussagen:

Vorteile gegenüberstellen

Vorteile des wirksamen Delegierens

- Sie gewinnen Zeit, um sich mit Dingen zu beschäftigen, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen. Den gewonnenen Freiraum können Sie zur Beschäftigung mit der Zukunft Ihrer Kanzlei nutzen.
- Sie erhöhen die Qualität Ihrer Arbeit, weil Sie sich auf Ihre Führungsaufgaben konzentrieren können.
- Sie erhöhen die Qualität Ihrer Mitarbeiter und deren Motivation. Durch Delegieren neuer Arbeiten wird der Arbeitsplatz für Ihre Mitarbeiter interessanter und abwechslungsreicher, was automatisch die Motivation erhöht.
- Sie aktivieren und nutzen die Potenziale vieler. Das Wissen in Ihrer Kanzlei wird damit auf eine breitere Basis gestellt.
- Sie stellen Synergieeffekte sicher. Delegieren kann aus einer Gruppe von Einzelkämpfern ein Team zusammenschweißen, wenn die Mitglieder gleichermaßen die Verantwortung für die Erreichung eines Zieles tragen.
- Obwohl Sie möglicherweise weniger arbeiten, wird Ihr Einfluss in der Kanzlei insgesamt größer.

Kümmern Sie sich um die Zukunft Ihrer Kanzlei

4. Erfolgreiches Delegieren

Ich möchte Ihnen zehn Schritte empfehlen, an denen Sie sich orientieren können, um erfolgreich zu delegieren. Achten Sie dabei auf eine klare Kommunikation:

Kommunikation ist wichtig

10 Schritte zum erfolgreichen Delegieren

1. Suchen Sie den Mitarbeiter, den Sie mit der Aufgabe betrauen wollen. Das kann eine Einzelperson oder auch ein Arbeitsteam sein.
2. Beschreiben Sie Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe.
3. Beschreiben Sie die Aufgabe.
4. Legen Sie die Rahmenbedingungen fest wie Termin, Umfang, Format, Zeitbudget, relative Priorität
5. Legen Sie Erfolgskriterien fest, mit denen die Erfüllung der Aufgabe beurteilt werden wird.
6. Diskutieren Sie die Kontrolle der Aufgabe und der festgelegten Punkte.
7. Fragen Sie nach, ob alles verständlich ist. Lassen Sie dabei auch Ihren Mitarbeiter zu Wort kommen.
8. Befassen Sie sich mit Sorgen und Problemen des Mitarbeiters im Zusammenhang mit der übertragenen Aufgabe.
9. Stellen Sie sicher, dass alle notwendigen Arbeitsmittel und Ressourcen zur Verfügung stehen.
10. Wiederholen Sie die Erklärung von Kontext und Wichtigkeit der Aufgabe.

Rahmenbedingungen festlegen

Der Erfolg effektiven Delegierens wird Sie in jedem Fall belohnen. Erfolgreich zu bleiben, erfordert jedoch kontinuierliches Engagement. Auch effektives Delegieren ist kein Einmaleinsatz, sondern sollte für Sie bei dauerhafter Anwendung zu einem erfolgreichen Führungswerkzeug werden.