



PCP-Newsletter 6 / 2023

Zeitmanagement in einem Vermittlerbetrieb (Teil 5) Erfolgshebel Nummer 4 „Zuständigkeiten“

Möglichkeiten zur Delegation und Spezialisierung sind erst gegeben, wenn neben dem Unternehmensinhaber mindestens eine weitere Person im Vermittlerbetrieb vorhanden ist. Bei den Einfirmenvertretern sind das immerhin 87,3 % der Betriebe und bei den Versicherungsmaklern 63,2 %. Die Mehrzahl der Vermittlerbetriebe beschäftigt ein bis vier Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Hier ist das Thema der richtigen Delegation von Aufgaben besonders wichtig. Und in Betrieben mit noch mehr Beschäftigten bekommt das Thema Spezialisierung eine besondere Bedeutung. Oftmals ist es aber so, dass das Unternehmen wächst und wächst, aber keine wesentlichen Anpassungen an die Arbeitsorganisation vorgenommen werden.

Die Arbeitsteilung

Unter Arbeitsteilung oder Delegation versteht man die Zuordnung von Aufgaben auf mindestens zwei, unterschiedlich abgrenzbare Aufgabenträger. Die Notwendigkeit der Arbeitsteilung wächst mit Umfang, Vielfalt und Komplexität der Aufgaben, weil eine Person mit zunehmender Ausprägung dieser Faktoren kaum zur Bewältigung dieser Aufgaben ausreicht. Zu diesen Standardaufgaben zählen Routinearbeiten, Recherchearbeiten, fachspezifische Tätigkeiten, Zuarbeiten zu Kernaufgaben des Unternehmensinhabers, Verwaltungsaufgaben und einiges mehr. Hier passieren in der Praxis aber bereits die ersten (aber vermeidbaren) Fehler. Aufgaben werden dann schnell übertragen, ohne dass darüber Konsens besteht, wie diese Aufgaben erledigt werden sollen. Es braucht also von Anfang an eine genaue Beschreibung der zu erledigen Aufgaben und wie diese (in Reihenfolge, Qualität und Zeit) zu erledigen sind. Diese Aufgaben ordnet man einem Hauptprozess zu und dann feiner gegliedert einem Teilprozess. Danach werden dann die notwendigen Prozessschritte zur Erledigung der Aufgabe beschrieben. Die Schriftform ist hier unerlässlich. Da dies alles als ein Prozess gesehen werden muss, ist eine ständige Überprüfung der Aufgaben notwendig.

Voraussetzungen und Wirkungen der Arbeitsteilung

Die zielführende Delegation von Aufgaben setzt zwingend voraus, dass die Person, die die Aufgaben übernehmen soll, auch über die notwendigen Kompetenzen verfügt. Einarbeitungspläne und Mentoren während der Einarbeitung sind hier hilfreich. Die Aufspaltung komplexer Gesamtaufgaben verringert die Anforderungen, die an die Beschäftigten zu stellen sind.



Also nicht gleich „ein Wunschkonzert“ delegieren, sondern Aufgaben nach und nach oder an spezialisierte Teilzeitkräfte abgeben.

Die Arbeitsteilung oder Delegation ist der Kern der Führungstechnik des „Management by Delegation“, die dadurch beschrieben ist, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an untergeordnete Stellen mittels Delegation übertragen werden. Über diese (neue?) Rolle muss sich der Unternehmensinhaber von Anfang an im Klaren sein und sich das notwendige Wissen und die Fähigkeiten rechtzeitig aneignen.

Die Spezialisierung

Spezialisierung bedeutet aus organisatorischer Sicht qualitative Arbeitsteilung. Dies kann auf der einen Seite Kostenvorteile mit sich bringen. Auf der anderen Seite kann man damit im Vermittlerbetrieb Spezialwissen vorhalten, ohne dass dies gleich der gesamte Innen- bzw. Außendienst beherrschen muss.

Werden dann Teilaufgaben auf bestimmte Personen konzentriert, kann man dadurch die Wirtschaftlichkeit erhöhen, zum Beispiel durch kürzere Einarbeitungszeiten, weniger qualifizierte und damit preiswertere Arbeitsleistungen oder die aus der Beschränkung auf gleichartige Tätigkeiten resultierende höhere Kompetenz.

Aber auch im Außendienst kann Spezialisierung viel bewegen. Wir meinen hier weniger die Trennung nach Privat- und Firmenkunden, sondern die Spezialisierung auf bestimmtes Expertenwissen. Damit ist gemeint: alle Außendienstmitarbeiter haben in ihrer Zielgruppe das gleiche Basiswissen, aber mindestens ein Mitarbeiter ist darüber hinaus Experte in bestimmten Themen wie Ruhestandsplanung, Absicherung der Arbeitskraft, Cyberrisiken oder allgemein dem Riskmanagement und vieles mehr.

Kostenvorteile gezielt nutzen

Wenn der kalkulatorische Unternehmerstundensatz bei 40, 60 oder 80 Euro liegt ist doch nachvollziehbar, dass Aufgaben vom Unternehmensinhaber „wegdelegiert“ werden müssen. Nur sollte es von Anfang an professionell gemacht werden. Sonst sind die Kostenvorteile nicht in dem gewünschten Umfang zu erzielen.



Und bei der Spezialisierung lässt sich eine ähnliche Rechnung darstellen. Wenn man die Außendienstmitarbeiter in mehreren Themen gleichzeitig spezialisiert, hat man einen vielfachen Aufwand, obwohl dieses Spezialwissen nur gelegentlich benötigt wird. Werden zum Beispiel alle Außendienstmitarbeiter in drei der obigen Spezialthemen geschult und weiterentwickelt, so hat man den vielfachen Kosten- und Zeitaufwand. Und dies, ohne in der Praxis mehr Umsatz zu generieren.

Bei all diesen Themen ist es von Vorteil, sich von Anfang professionell begleiten zu lassen. Denn ein erfahrener Unternehmensberater kann vieles schneller, besser und damit auch kostengünstiger bewirken. Und bei den zahlreichen Fördermöglichkeiten für solche Aufgabenstellungen sollte die Entscheidung nicht schwerfallen. Nur der erste Schritt muss getan werden.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben
01520 9850 437