



"Von der Last zur Lust" – Mitarbeiterführung

Von Johanna Busmann, Hamburg

Mitarbeiterführung – 10 Regeln:

Mitarbeiterführung gehört zu den A-Aufgaben in einer Anwaltskanzlei.

Besonders oft geht bei Führung und Motivation der Mitarbeiter etwas schief, denn Anwälte haben nicht gelernt, Chef zu sein.

Sie meiden das Thema mangels Methoden: „Es geht doch auch so irgendwie“ oder: „Die raufen sich schon zusammen“ kennzeichnen den Umgang mit dem Thema „Anwalt als Führungskraft“.

Doch Vorsicht! Auch Anwälte sind Chefs. Sie entkommen folgenden Regeln nicht:

Regel 1: Mitarbeiterführung ist nicht delegierbar.

Wie alle anderen Führungsaufgaben ist auch die Mitarbeiterführung Chefsache, beeinflusst Arbeitsatmosphäre und Motivation und - als messbare Folge davon - Krankenstand und Fluktuation. Sie werden also das Thema nicht los.

Chefs leben Unternehmenskultur vor, ob sie wollen oder nicht. Und sie sind allein zuständig für ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter motiviert und gut arbeiten.

So simpel es sich anhört, so schwierig ist es oft, dies in die Tat umzusetzen: Fairness, Offenheit und Angstfreiheit im Umgang miteinander entwickeln sich nun mal nicht von allein.

Mitarbeitergesprächen kommt hier eine besondere Rolle zu. Zum einen sind sie Prüfstein dafür, wie weit es mit der Unternehmenskultur tatsächlich bestellt ist. Zum anderen sind sie eines der wirksamsten und direktesten Werkzeuge für eine partnerschaftliche Führung, einem wesentlichen Bestandteil einer von Motivation geprägten Unternehmenskultur.

Regel 2: Unternehmensziele muss jeder in sich tragen.

Doch woher nehmen und nicht stehlen? Unternehmenskulturen sind in Anwaltskanzleien häufig nicht festgeschrieben, Unternehmensziele meist nicht definiert. Daraus folgt, dass Handlungsmaximen fehlen. Selbst bei Einstellungsgesprächen wissen die Personalverantwortlichen folgerichtig nicht, worauf sie wirklich achten sollen. In Sachen Management produzieren Anwälte häufig Fehlanzeigen.

Der Ausweg?

Definieren Sie Unternehmensziele und schreiben Sie die Unternehmenskultur fest. Beteiligen Sie dabei unbedingt die unteren Führungsebenen!

Doch selbst wenn die Kanzlei ihre grundlegenden kulturellen Standards (wie beispielsweise offene und ehrliche Kommunikation, unternehmerisches Denken und kundenorientiertes Handeln) formuliert hat, bleibt die Frage offen:

Wie setzen die Führungskräfte und Mitarbeiter es um? Und woran merkt man das im Alltag?

Regel 3: Mitarbeitergespräche erfordern eine klar abgegrenzte Führungsrolle.

Auch die selbstkritische Sicht auf die eigenen Führungsrolle sowie das Gefühl der Verantwortung für den Mitarbeiter und dessen mentaler Fitness sind unerlässliche Bestandteile einer effektiven Führung.

Anwälte füllen "die Rolle Chef" nicht immer aus. Sie sind häufig der Ansicht, Führung ergäbe sich zwanglos und widerspruchsfrei aus Hierarchien.

Beliebigkeit und Abhängigkeit von Tagesform sind ebenso Folge dieses Denkens wie die Furcht vor täglich wechselnden Prioritäten.

Mitarbeitergespräche "zwingen" auch den Chef zum Einhalten bestimmter Regeln.

Regel 4: Fairness und Berechenbarkeit zahlen sich immer aus.

Mitarbeitergespräche sind Investitionen mit schneller Rendite! Mitarbeitergespräche wirken, wenn sie angemessen abgegrenzt, eingesetzt, strukturiert und durchgeführt werden, als Katalysatoren für Atmosphäre und Arbeitsorganisation.

Und sie helfen, Zeit zu sparen! Anwälte, die solche Gespräche zu nutzen wissen, würdigen und schätzen die "Ressource Mensch" und sind sich darüber im klaren, dass die Arbeitsleistung eines jeden (juristischen und nicht-juristischen) Mitarbeiters das Gesamtergebnis beeinflusst.

Regel 5: Regelmäßige Jahres - Mitarbeitergespräche motivieren!

Das Jahresmitarbeitergespräch ist ein beiderseits schriftlich vorbereitetes, protokolliertes, vertrauliches Zweiergespräch zwischen Chef und Mitarbeiter. Es findet einmal jährlich zu einem festen Datum während der Arbeitszeit in allen Dezernaten statt, hat eine gleichbleibende Struktur und wird "top-down" (in der Hierarchie von oben nach unten) eingeführt.

Unternehmensziele werden mit Jahreszielen des Mitarbeiters in Einklang gebracht. Verlauf und Entwicklung größerer Projekte sowie Aufstiegsmöglichkeiten und deren Bedingungen werden konkret besprochen, Routineziele dagegen ausgespart.

Thematisiert werden persönliche Erwartungen, Verbesserungsvorschläge in Sachen Atmosphäre und Organisation und Fortbildungsbedarf ebenso wie Ergebnis- und Fehleranalyse incl. Lösungsszenarien.

Eine gegenseitige, konstruktiv fördernde Manöverkritik über das vergangene Geschäftsjahr rundet das Gespräch ab. Das Protokoll wird von beiden Seiten unterschrieben und gelangt zur Personalakte.

Bei einem Gespräch kommt es immer auch auf das „Wie“ an. Trifft man nicht den richtigen Ton oder macht man in der Vorbereitung formale Fehler, betrachtet man sie selbst als "lästige Pflicht" oder hat selbst keine "innere Richtung", kann mit der besten Absicht genau das Gegenteil erreicht werden.

Der universale Schlüssel zum Erfolg heißt auch hier: Gewusst wie. Wie läuft ein Mitarbeitergespräch ab? Es hat 7 Abschnitte:

1. durch persönliche Note einen freundlichen Einstieg finden
2. Gespräch strukturieren
3. Stärken- und Schwächen / gegenseitige Einschätzung und feed-back
4. Was gibt es (beiderseits !) zu verbessern?
5. Soziale Kompetenzen alltagsrelevant erfragen
6. Zukunftsgestaltung
7. Feed-back an Sie
8. Protokoll verabschieden / unterschreiben / Zusammenfassung

Regel 6: Führung ist lernbar!

"Der erste Schritt ist die Hälfte vom Ziel", sagte schon Lee Iacocca (Chrysler Sanierer 80er Jahre). Gehen Sie also schritt für Schritt: Erwirtschaften Sie sich die Grundlagen für Führung selbst: Zuhören ist Ziel und Weg zugleich - und Fragen sind Meilensteine am Wegesrand.

Erfolgreiche Führungskräfte können delegieren; sie vertrauen in die eigene Leistung und in die anderer, sie sind lernbereit, konfliktfähig und kommunikationsstark. Sie zeichnen sich aus durch Kritikfähigkeit, Unterstützungswillen und Motivationskraft, insbesondere jedoch durch einen ur-eigenen, authentischen Stil.

Regel 7: Skeptische Mitarbeiter zeigen Ihnen, wo es lang geht!

Veränderungsfurcht hat - neben aller faktisch blockierenden Wirkung - immer auch eine subjektiv berechnete, konservativ-bewahrende Implikation und warnt vor unprofessionellen und unstrukturierten Schnellschüssen: "Es lief doch auch ohne das ganz gut". "Das ist doch Zeitverschwendung". "Will man uns jetzt an die Wäsche?"

Bei der Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gibt es auf der Seite der Mitarbeiter immer Einwände. (Wie steht's übrigens mit Ihren eigenen?) Rechnen Sie damit - und machen Sie sich selbst und dann Ihren Mitarbeitern die Chancen klar, die Sie durch diese Gespräche erstmals nutzen. Hier beides in einer Gegenüberstellung:

Chancen	Einwände
Transparenz der Anforderungen	permanente Leistungsschraube
Prioritätensetzung einfacher	einseitige Ziele, "Schein"-partnerschaft
Einbindung in Entscheidungsprozesse	mehr Konkurrenz
Eigeninitiative, Verantwortung	mehr Verantwortung, weniger Team
Objektivere Leistungs-Beurteilung	persönliche Schwächen werden enttarnt
Definition der Arbeitsbedingungen	zu enge Terminabsprachen
Höhere Motivation / flachere Hierarchie	Selbstaussbeutung / Überforderung
Chancen auf persönliche Entwicklung	Mobbing bei Gefährdung d. Gruppenziels

Regel 8: Wahrnehmungspsychologisch motivierte Fehler machen Mitarbeiterführung schwierig!

Innere Faktoren beeinflussen Wahrnehmung und damit Urteilsvermögen einer Führungskraft auch dann, wenn diese das nicht will oder merkt.

Diese Faktoren sind vor allem: die eigene innere Prioritätenliste ("Was ist wichtig?"), der eigene Führungsstil, die eigenen Wertmaßstäbe (Moral), der persönliche Lebensstil, private Gefühlswelten, die kognitive Struktur (Auffassungsgabe, Intellekt, Sprach-Spaß etc.), Kenntnis des Jobs, Rollenerwartungen (eine Frau - das geht bei uns nicht) Projektionen (nicht eingestandene Furcht, "überholt" zu werden etc.), eigene Beurteilungskompetenz, persönliche Sympathien, Antipathien etc.

Im Einzelnen kommen folgende wahrnehmungspsychologisch motivierte Fehlerquellen bei der Mitarbeiterführung vor:

Fehler	Erläuterung
Tendenz zur Mitte:	Übervorsicht bringt Sie dazu, Ihre Wahrnehmungen zu relativieren. So klingen sie nicht so "brutal", und Sie sind aus dem Schneider.
Milde - Fehler:	Inkongruente Loyalitätswünsche gegenüber dem Mitarbeiter

	bringen Sie zu einer unangemessen positiven Bewertung.
Strenge-Fehler:	Inkongruente Loyalitätsgefühle gegenüber Unternehmen oder tendenziell negative Vor-Urteilsbereitschaft bringen Sie zu einer unangemessen ablehnenden Sicht.
Tendenz zur Mitte:	Übervorsicht bringt Sie dazu, Ihre Wahrnehmungen zu relativieren. So klingen sie nicht so "brutal", und Sie sind aus dem Schneider.
Überstrahlungen:	Ein positives Merkmal überschattet alle negativen oder umgekehrt.
Vorrang - Effekt:	Der erste Eindruck übertönt spätere Wahrnehmungen
Neuheits-Effekt:	Neue Eindrücke übertönen frühere Eindrücke
Logische Fehler	Scheinbar zusammen gehörige Merkmale werden "wie ein einziges" zusammen bewertet, obwohl sie tatsächlich voneinander unabhängig sind. (Durchsetzungskraft und Entscheidungsfreude)
Attributionsfehler:	Für ein gezeigtes Verhalten wird eine unzutreffende Ursache unbesprochen angenommen und zur Grundlage weiterer Fragen gemacht.
Einzelbeurteilung:	Übergewichtung einer einzelnen Beobachtung ohne Recherche des Zusammenhangs
Maßstabseffekte:	Das eigene Maßstabs - Niveau wird zugrunde gelegt. ("Schließlich arbeite ich auch so lange!")
Projektionen:	Eigene uneingestandene Muster, Macken und Gewohnheiten werden ungeprüft übertragen ("Der ist doch nur scharf auf den Chefsessel")
Wiedergutmachung:	Zu strenges oder zu lasches Vorgehen in früheren Fällen oder eigene schlechte Erfahrungen im Unternehmen (warum soll es ihm besser gehen als mir?) führen zu unangemessen milden oder besonders strengen Maßstäben
Persönliches Motiv:	eigenen Vorteil sichern durch Personalentscheidungen

Regel 9: Kommunikation ist immer Wirkung, nicht Absicht.

Was erzählen eigentlich Ihre Mitarbeiter über Sie, wenn sie unter sich sind? Vielleicht glauben Sie von sich selbst, kooperativ, ausgewogen und sachlich zu sein, während "die anderen" Sie für unzuverlässig, intrigant und aggressiv halten. Oder ist es etwa umgekehrt?

Wie dem auch sei: Ihre besten Absichten schützt Sie nicht vor einer kontraproduktiven Wirkung.

Selbst- und Fremdbild eines Chefs könnten so aussehen:

Der Chef sagt über sich:

Ich biete meine Hilfe an.
Ich bin flexibel.
Ich habe meine Überzeugung.
Ich bin ein Idealist.
Ich bin Realist.
Ich bin romantisch.
Ich bin pragmatisch.
Ich bin stark.
Ich reagiere rasch.

Andere sagen zum Chef:

Sie mischen sich ein.
Sie haben kein Rückgrat.
Sie sind starrsinnig.
Sie sind ein Ideologe.
Sie haben keine Prinzipien.
Sie sind ein Träumer.
Sie würden auch Ihre Großmutter verkaufen.
Sie sind aggressiv.
Sie handeln unüberlegt

Ich bin sensibel.
 Ich bin geradeheraus.
 Ich bin selbstbewusst.
 Ich bin analytisch.
 Ich bin vorsichtig.
 Ich bin gewissenhaft.

Sie sind eine Mimose.
 Sie sind taktlos.
 Sie sind arrogant.
 Sie sind besserwisserisch.
 Sie sind zögerlich.
 Sie sind pingelig.

Regel 10: Strukturierte Mitarbeitergespräche gehören zur Unternehmenskultur.

Sie werden - wie in der Wirtschaft - "Dialog" genannt und jedes Jahr zu derselben Zeit in jeder Hierarchieebene und "top-down" mit jedem Mitarbeiter durchschnittlich 90 Minuten lang geführt.

Jeder Berufsträger (Anwalt/Steuerberater) spricht mit den seinem Dezernat zugeordneten nichtjuristischen Mitarbeitern, die „Leitpartner“ sprechen mit den von ihnen betreuten Associates. Dialoge mit nichtjuristischen Mitarbeitern, die keinem Dezernat zugeordnet sind, führt die Office Managerin.

Die Geschäftsführung spricht auch mit den Partnern (Partnerdialog).

Er begleitet neben dem Leitpartner alle Gespräche über den künftigen Partnerstatus eines Berufsträgers. Zielvereinbarungen und persönliche Entwicklung sind in allen Dialogen dominante Themen.

Jeder Gesprächsteilnehmer erhält zur Vorbereitung standardisierte "Dialogbögen", in denen die Themen des späteren Gesprächs (Allgemeines Arbeitsverhalten, Verbesserungsmöglichkeiten, Fortbildungswünsche, eigene Ziele, Zielerreichung des Vorjahres und gegenseitiges feed-back) als Fragen formuliert sind.

Alle Gespräche sind also durch Stichworte von beiden vorbereitet und werden auf einem gemeinsamen Dialogbogen protokolliert.

Der Bogen wird beiderseits unterzeichnet und gelangt in die Personalakte. Der Bogen vom Vorjahr dient jeweils als Grundlage für die gemeinsame Zielerreichungskontrolle und als Plattform für Fehleranalysen.

Vorteil Mitarbeiter	Vorteil Chef:
Orientierung: Er weiß, welche Ziele er erreichen soll und welchen Beitrag er dazu leisten soll / kann. Anforderungen an ihn sind berechenbar.	Leitbild: Er lebt die Kultur der Partnerschaft im Alltag vor. Sie wird zu einem Leitfaden für das Verhalten aller.
Freiräume: Er kann innerhalb seiner Möglichkeiten über den geeigneten Weg zur Zielerreichung selbst entscheiden und seine Kompetenzen zielgerichteter einbringen.	Führung: Seine Führung wird glaubhaft und berechenbar. Seine Akzeptanz steigt. Die Unternehmensziele werden verständlich - und erreichbar!
Motivation: Materielle und immaterielle Anerkennung von Leistung werden für ihn glaubwürdig.	Geschäftserfolg / Effizienz Übergeordnete Leitgedanken der Sozietät werden in operative und individuelle Ziele umgesetzt.

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

Johanna Busmann

busmann training@, hamburg
tel: 0171 1244321

mail: info@busmanntraining.de

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

