

Von der Last zur Lust

# Führen durch Mitarbeitergespräche

von Johanna Busmann, Hamburg

Wozu Zeit vergeuden mit Mitarbeitergesprächen? Ansichten wie: „Es geht doch auch so irgendwie“ oder „Die raufen sich schon zusammen“ oder „Ich rede mit denen doch sowieso jeden Tag“ kennzeichnen den Umgang mit dem Thema „Anwalt als Führungskraft“. Doch Vorsicht! Auch Anwälte sind Chefs und entrinnen folgenden Überlegungen nicht dauerhaft:

## 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.

## Motivation ist Chefsache!

Das Jahresmitarbeitergespräch dient der Motivation. Es ist ein beiderseits schriftlich vorbereitetes, protokolliertes, vertrauliches Zwei-

gespräch 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) geführt. 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 inklusive 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.

## Unternehmensziele muss jeder in sich tragen.

Doch woher solche Ziele nehmen und nicht stehen? Unternehmenskulturen sind in Anwaltskanzleien häufig nicht festgeschrieben, Unternehmensziele meist nicht definiert. Daraus folgt, dass Handlungsmaximen fehlen. Selbst bei Einstellungsgesprächen wissen die Per-

### 3104 Dialog für Mitarbeiter

|  |  |
|--|--|
| <b>Teilnehmer</b>  |  |
| <b>Ausgebildete/r ReNo?</b>                                  |  |
| <b>Eintritt in das Büro</b>                                  |  |
| <b>Anzahl Berufsjahre (incl. Ausbildung)</b>                 |  |
| <b>Arbeitsplatzbeschreibung vorhanden?</b>                   |  |
| <b>Wurden im letzten Jahr Seminare besucht? Ggf. welche?</b> |  |

Bitte hier die entsprechende Version ankreuzen:

- ausgefüllt durch Mitarbeiter
- ausgefüllt durch Chef
- ausgefüllt im Dialog

Bei der Bewertung stellt 1 die beste Bewertung dar.

© Dr. Appelhagen und Partner 2003

### I. Bisherige Ziele - Umsetzung

#### 1. Mitarbeiter

|          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | Wiederholung          |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 2. Chef

|          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | Wiederholung          |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. _____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

sonalverantwortlichen 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! Wohlfeil klingende Sätze in Kanzleibroschüren dienen der Darstellung nach außen und haben mit der „gefühlten Zugehörigkeit“ jedes Mitarbeiters mit Ihrer Kanzlei wenig zu tun. Auch wenn Ihre Kanzlei klein ist, lohnt sich also dieser Weg.

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?

### Mitarbeitergespräche erfordern eine klar abgegrenzte Führungsrolle.

Auch die selbstkritische Sicht auf die eigene 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.

### Fairness und Berechenbarkeit zahlen sich immer aus.

Mitarbeitergespräche sind Investitionen mit schneller Rendite! Sie 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.

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?

- durch persönliche Note einen freundlichen Einstieg finden
- Gespräch strukturieren
- Stärken- und Schwächen / gegenseitige Einschätzung und feedback
- Was gibt es (beiderseits !) zu verbessern?

## II. allgemeines Leistungsverhalten - IST-Stand

### 1. Mitarbeiter

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Fachwissen  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Teamfähigkeit/Kooperation mit anderen<br>Dezernaten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Telefonverhalten                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. persönlicher Mandantenumgang                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. belastbar   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. selbständig   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. initiativ   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. qualitätsbewusst                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. verantwortungsbewusst                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. zuverlässig  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. motiviert  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. fristsicher  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. zeitgerecht  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. kostenbewusst                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. sorgfältig   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. leistungsorientiert                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. sinnvolle Organisation der Arbeitsabläufe          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 2. Chef

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. belastbar                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. aufmerksam                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. fristgerecht                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. zeitgerecht                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. zuverlässig                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. leistungsorientiert                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Diktatverhalten                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. sinnvolle Organisation der Arbeitsabläufe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Informationsbereitschaft                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Delegationsbereitschaft                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- Soziale Kompetenzen alltagsrelevant erfragen
- Zukunftsgestaltung
- Feed-back an Sie
- Protokoll verabschieden / unterschreiben / Zusammenfassung

## Office

## III. persönliches Leistungsverhalten - IST-Stand

## 1. Mitarbeiter

|                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Zielkontrolle                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. nimmt Anregungen auf               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. informiert über Notwendiges/Fakten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ansprechbar/kommunikativ           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. freundlich                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Umgangsformen                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. übt sachliche Kritik               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. verträgt Kritik                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 2. Chef

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. klare Zielvorgabe                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Zielkontrolle                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. nimmt Anregungen auf                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. informiert über Umsetzung der Anregungen         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. ansprechbar                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. freundlich                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. übt sachliche Kritik                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. verträgt Kritik                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. gesteht Fehler zu                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. motiviert Mitarbeiter                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. lobt Mitarbeiter                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. erkennt Mitarbeiter an                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. schätzt Auslastung des Mitarbeiters richtig ein | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. fördert Entwicklung des Mitarbeiters            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. fördert Eigeninitiative des Mitarbeiters        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### „Der erste Schritt ist die Hälfte vom Ziel“ (Lee Iacocca)

Führung ist lernbar! 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 ureigenen, authentischen Stil.

### Was ist, wenn die Mitarbeiter skeptisch sind?

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 | ● Selbstaubeutung / Überforderung          |
| ● Chancen auf persönliche Entwicklung     | ● Mobbing bei Gefährdung des Gruppenziels  |

### Wahrnehmungspsychologisch motivierte Fehlerquellen bei der Mitarbeiterführung

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, Projektionen (nicht-ingestandene Furcht, „überholt“ zu werden etc.), eigene Beurteilungskompetenz, persönliche Sympathien, Antipathien etc.

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

**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.

**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 zusammengehörige Merkmale werden „wie ein einziges“ zusammen bewertet, obwohl sie tatsächlich voneinander unabhängig sind (z.B. 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 zu Grunde gelegt („Schließlich arbeite ich auch so lange!“).

## Office

**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

**Vorurteile:** Vorurteile und Denkmuster („Nörgler können wir hier nicht gebrauchen!“) werden kritiklos übernommen

**Persönliches Motiv:** Mitarbeiter ablehnen/verschieben/blockieren/„wegloben“, um eigene Beförderung nicht zu gefährden, oder Mitarbeiter loben/aufbauen/bevorzugen/fördern, um eigenen Aufstieg zu beschleunigen. (Aufzählung frei nach : Kießing-Sonntag, Handbuch Mitarbeitergespräche S. 227 ff)

### „Kommunikation ist immer Wirkung, nicht Absicht.“ (Paul Watzlawick)

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 schützen Sie nicht vor einer kontraproduktiven Wirkung. Und allein diese ist ausschlaggebend für den weiteren Verlauf Ihres Gesprächs.

Das Selbst- und Fremdbild eines (unglücklich – inkongruenten) Chefs könnte so aussehen:

| Der Chef über sich:         | Andere zum Chef :                          |
|-----------------------------|--|
| Ich biete meine Hilfe an.   | Sie mischen sich ein.                      |
| Ich bin flexibel.           | Sie haben kein Rückgrat.                   |
| Ich habe meine Überzeugung. | Sie sind starrsinnig.                      |
| Ich bin ein Idealist.       | Sie sind ein Ideologe.                     |
| Ich bin Realist.            | Sie haben keine Prinzipien.                |
| Ich bin romantisch.         | Sie sind ein Träumer.                      |
| Ich bin pragmatisch.        | Sie würden auch Ihre Großmutter verkaufen. |
| Ich bin stark.              | Sie sind aggressiv.                        |
| Ich reagiere rasch.         | Sie handeln unüberlegt                     |
| Ich bin sensibel.           | Sie sind eine Mimose.                      |
| Ich bin geradeheraus.       | Sie sind taktlos.                          |
| Ich bin selbstbewusst.      | Sie sind arrogant.                         |
| Ich bin analytisch.         | Sie sind besserwisserisch.                 |
| Ich bin vorsichtig.         | Sie sind zögerlich.                        |
| Ich bin gewissenhaft.       | Sie sind pingelig.                         |

### Beispiel: Das „Dialog“-System“ bei Appelhagen in Braunschweig und Magdeburg.

Dr. Appelhagen und Partner Rechtsanwälte Steuerberater wurde 1912 in Braunschweig gegründet, seit 1990 besteht eine Niederlassung in Magdeburg. Das Büro hat insgesamt 40 Berufsträger, davon 24 Partner sowie weitere 80 Mitarbeiter (siehe auch [www.appelhagen.de](http://www.appelhagen.de)).

Seit Mitte 1995(!) gehören strukturierte Mitarbeitergespräche dort zur Unternehmenskultur. Sie werden – wie in der Wirtschaft – „Dialog“ genannt und jedes Jahr im Frühjahr (wenn die erfolgsorientierten Einkommen der Berufsträger neu geregelt werden und Gehaltsgespräche mit den Mitarbeitern anstehen) 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 seit Beginn 2003 auch mit den Partnern (Partnerdialog) und 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“, (s. Kasten) 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

#### IV. Weitere künftige Ziele und Gesprächsinhalte (außer aus I, II und III)

##### 1. Mitarbeiter

1. Entwicklungsziele/Weiterbildungsmöglichkeiten
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

##### 2. Chef

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

#### V. Bemerkungen

1. Mit Unterzeichnung des Dialogbogens verpflichten sich Chef und Mitarbeiter, die in den Bürobüchern niedergelegten Regelungen einzuhalten und umzusetzen
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Braunschweig,

## Office

### Tipp:

Ein Intensivseminar zum Thema „Zielsicher führen – stilsicher führen – Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung im Team- und Mitarbeiterführung“, führt Johanna Busmann am 25. und 26. Juli 2003 in Feldafing am Starnberger See durch. Anmeldung über [www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de) oder telefonisch 040-892722.

und gelangt in die Personalakte. Der Bogen vom Vorjahr dient jeweils als Grundlage für die gemeinsame Zielerreichungskontrolle und als Plattform für Fehleranalysen. Nähere Informationen zur Unternehmensphilosophie finden Sie in „Kanzleiführung – Organisation und Geschäftsführung in der Sozietät“, Hrsg. Appelhagen, Otto Schmidt Verlag.

„What you give ist what you get“: Durch die Gespräche etablierte die Partnerschaft eine Kultur der „umkehrbaren Botschaften“: Fast alle (nichtjuristischen) Mitarbeiter trauen sich inzwischen auch im Alltag, den Chef ebenso selbstverständlich und konstruktiv zu kritisieren und zu loben wie dieser das selbst macht. Stichprobenhafte Auskünfte in allen Führungsebenen der Sozietät haben weitere Vorteile aus der Sicht der Chefs und der Mitarbeiter ergeben:

#### Vorteil Mitarbeiter

**Orientierung:** Er weiß, welche Ziele er erreichen soll und welchen Beitrag er dazu leisten soll/kann. Anforderungen an ihn sind berechenbar.

**Freiräume:** Er kann innerhalb seiner Möglichkeiten über den geeigneten Weg zur Zielerreichung selbst entscheiden und seine Kompetenzen zielgerichteter einbringen.

**Motivation:** Materielle und immaterielle Anerkennung von Leistung werden für ihn glaubwürdig.

#### Vorteil Chef:

**Leitbild:** Er lebt die Kultur der Partnerschaft im Alltag vor. Sie wird zu einem Leitfadens für das Verhalten aller.

**Führung:** Seine Führung wird glaubhaft und berechenbar. Seine Akzeptanz steigt. Die Unternehmensziele werden verständlich – und erreichbar!

**Geschäftserfolg/Effizienz:** Übergeordnete Leitgedanken der Sozietät werden in operative und individuelle Ziele umgesetzt.

#### Was können Sie selbst sofort tun? (Sprache I)

Verändern Sie Ihre Sprache! Mitarbeitergespräche finden im Alltag spontan, oft zwischendurch auf dem Flur statt, manchmal auch anlässlich eines bestimmten Geschehens. Sie dauern manchmal nur Minuten und sind nicht immer von langer Hand geplant. Lob und Kritik kommen dabei nicht immer an. Der erste faux pas in der Sprache einer Führungskraft ist die Bewertung. Ersetzen Sie darum Ihre (positiv und negativ) bewertenden Aussagen durch „feed-back-Sprache“. Sie fürchten, Ihre Autorität zu verlieren? Gut so. Das kribbelt im Kopf – und Kribbeln macht stark. Sie werden es erleben:

| Das ist gut.                      | Das finde ich gut.                                |
|-----------------------------------|---|
| Das ist richtig.                  | Klingt plausibel.                                 |
| Das ist nicht akzeptabel.         | Ich würde es nicht akzeptieren.                   |
| Das machen Sie gut.               | Ich bin sehr zufrieden                            |
| Du drückst das völlig unklar aus. | Ich habe es nicht ganz verstanden.                |
| Das stimmt nicht                  | Ich sehe das anders.                              |
| Das ist doch völlig abwegig.      | Auf so eine Idee wäre ich nicht gekommen.         |
| Das ist unmöglich.                | Ich weiß nicht, wie es gehen kann.                |
| Das ist ein untaugliches Mittel.  | Ich bin nicht sicher, wie das funktionieren kann. |

#### Kleines Lexikon der Nutzen-Argumentation (Sprache II)

Um Ihre Mitarbeiter von Ihrer Linie oder der Ihres Hauses zu überzeugen, benutzen Sie am besten die Verben, die Ihr Ziel am ehesten aktiv ausdrücken. Sprache ist Taktik!

| Ihr Thema                   | Ihr Übersetzungs-Verb  |
|-----------------------------|--|
| Gewinn/Wirtschaftlichkeit   | vermehrt, erhöht, steigert, rationalisiert, verringert, beschleunigt, erspart, optimiert |
| Sicherheit, Zuverlässigkeit | garantiert, verhindert, vermeidet, sichert, bewahrt, gewährleistet                       |
| Kostenreduktion             | spart, reduziert, vermindert, verringert, minimiert, kontrolliert                        |
| Schnelligkeit/Flexibilität  | beschleunigt, rationalisiert, vereinfacht, unterstützt, verbessert, ermöglicht           |
| Rationalisierung            | treibt voran, gewährleistet, steigert,   |
| Geltung, Anerkennung,       | bestätigt, verbessert, demonstriert, zeigt,  |
| Prestige                    | belegt, ermöglicht, steigert, dokumentiert   |

*Der Beitrag wird fortgesetzt*



Autorin

**Johanna Busmann,**  
busmann training®, Hamburg

#### Vita:

Johanna Busmann ([www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de)) ist seit 1990 selbständige Trainerin für Rhetorik und Kommunikation in Hamburg. Sie hat sich spezialisiert auf Beratung und Training von Rechtsanwälten und ihren Kanzleien. Johanna Busmann hat heute 72 deutsche und zwei österreichische Kanzleien sowie 1.500 Rechtsanwälte als Einzelkunden Teilnehmer/-innen von Intensivseminaren in ihrer Kundenkartei. Ihre kleinste Kanzlei hat drei Anwälte in Süddeutschland, ihre größte 2400 weltweit. Sie gehört zum Expertenteam der Zeitschrift Die Kanzlei.