



"Von der Last zur Lust" - Führungstraining in der Kanzlei

„Von der Last zur Lust“ – 10 Regeln für die Mitarbeiterführung

busmann training@ - Johanna Busmann
www.anwaltskanzlei-strategie.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



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:

"Von der Last zur Lust" - 10 Regeln für die Mitarbeiterführung

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 **warnet 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

Transparenz der Anforderungen
Prioritätensetzung einfacher
Einbindung in Entscheidungsprozesse
Eigeninitiative, Verantwortung
Objektivere Leistungs-Beurteilung
Definition der Arbeitsbedingungen
Höhere Motivation / flachere Hierarchie
Chancen auf persönliche Entwicklung

Einwände

permanente Leistungsschraube
einseitige Ziele, "Schein"-partnerschaft
mehr Konkurrenz
mehr Verantwortung, weniger Team
persönliche Schwächen werden enttarnt
zu enge Terminabsprachen
Selbstausschöpfung / Überforderung
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
Maßstabeffekte:	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.
Ich bin sensibel.
Ich bin geradeheraus.
Ich bin selbstbewusst.
Ich bin analytisch.
Ich bin vorsichtig.
Ich bin gewissenhaft.*

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
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.

Die folgende **Tabelle** trifft nicht auf jede Kanzlei zu, und sicher können Sie sie an der einen oder anderen Stelle noch ergänzen:

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



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de
www.anwaltskanzlei-strategie.de

tel. 0171 1244321
info@busmann-training.de