

Kanzleiführungsmanagement

Die Psychologie des Erfolges basiert auf der Überzeugungskraft

Von Raymond Wilbois

Innerhalb einer Kanzleiphilosophie, die auf Unternehmensgrundsätzen beruhen sollte, stoßen wir automatisch auf das Thema „Mitarbeiterführung“.

Wer nach Zielen führt, erhält eine Rahmenstruktur und hat es leichter, Themenschwerpunkte zu setzen und diese auch zu überprüfen. Im Allge-



Raymond N.R. Wilbois

meinen wird mit der Definition „Ziel“ eine Art „Soll-Zustand“ gesehen, der in der Zukunft liegt. Genauer könnten wir formulieren: Ein Ziel ist ein Wunschzustand oder eine Verhaltensweise von Menschen in einer Situation.

Hinzu kommen muss eine exakte Beschreibung des zu erwartenden Ergebnisses oder eine konkrete Darstellung im Hinblick auf den Wunschzustand, wie er sich zu einem festgelegten Zeitpunkt ergeben soll.

Zurück zur Mitarbeiterführung - hier gilt es, gut formulierte Ziele zu entwickeln, die mit Aussagen zu den Lösungswegen unterlegt werden sollen. Vereinfacht gefragt: Was muss oder was soll getan werden?

Die Kanzleiphilosophie und die Mitarbeiterkomponente

Wenn man bei dieser Betrachtung einen Abschnitt aus einer beispielhaft formulierten Kanzlei-Philosophie herausgreift, liest sich das wie folgt: „Alle Mitarbeiter sollen am Kanzleierfolg, den sie erwirtschaften helfen, partizipieren; entsprechend sollen der Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung gestaltet sein. Wir - die Kanzleileitung - werden Voraussetzungen schaffen

und diese halten, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Genugtuung sowie eine Steigerung ihres Selbstwertgefühls durch die Arbeit zu gewinnen. Bezüglich des Führungsstils - innerhalb der Kanzlei - soll dem einzelnen Mitarbeiter ein entsprechender Entscheidungsspielraum eingeräumt werden, der ihm beim Erreichen der Kanzleiziele hilft.“

Bei der Umsetzung unter den zuvor erläuterten Zielen kann von positiven, internen Wirkungen ausgegangen werden. Hierzu seien genannt:

- Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter
- Die Arbeitsgüte der Mitarbeiter
- Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Kanzlei und den Zielen

Der Prozess des Lernens ist ein fortlaufender; und wer zu viele und zu lange Pausen macht, holt ihn nicht mehr ein!





Im Regelfall sind die Mitarbeiter bereit, an den Kanzleizielen mitzuwirken, wenn sie in den Prozess einbezogen werden.

- Die Übernahme der Kanzleikultur bei entsprechendem Mandantenverhalten
- Die positive Grundeinstellung der Mitarbeiter zur Mandantenneugewinnung

Notwendig ist dabei immer, dass in regelmäßigen Abständen die Wirkungsweisen immer wieder verstärkt werden. Notwendige Kriterien hierfür sind:

- Die Einbeziehung der Mitarbeiter im Vorfeld
- Die Transparenz und Verständlichkeit der Botschaften
- Die Glaubwürdigkeit im Verhalten - nach innen und nach außen
- Die Einprägsamkeit der Information
- Die Wiederholung der Grundsätze

Beide Seiten - Kanzleileitung und Mitarbeiter - haben Erwartungen. Der Kanzleihinhaber wird ein Minimum an Zielerfüllung zu Recht von seinem Team erwarten, wenn er die Vision oder das Ziel definiert, vor allem aber interpretiert, vorgetragen hat. Die Erwartungsliste ist zugleich eine Reflexionscheibe der Führungsverantwortung.

Zur Motivation sind Visionen „zulässig“

In Zeiten, in denen immer stärker Motivationsmechanismen bei Mitarbei-

tern eingesetzt werden müssen, kommen wir auch um Visionen nicht herum. Visionen sind keine Luftschlösser oder Fantasiegebilde der Märchenwelt, sondern es sind Antriebskräfte auf der Basis von Zielvorstellungen, die artikuliert oder auch demonstriert werden können.

Mitarbeiter brauchen durchaus die Auseinandersetzung mit Visionen. Erst in einem Meinungsaustausch unter dem Aspekt „Betroffene zu Beteiligten machen“, schafft man häufig trotz Widerspruch die notwendige Akzeptanz.

In dieser Phase kann zunächst davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter des Kanzleiteams grundsätzlich die Bereitschaft mitbringen, die Kanzleiziele umzusetzen, wenn genügend Vorbereitungszeit zur Entwicklung eingeplant wurde. Den eigentlichen Führungshut zieht man an, indem die wesentlichen Positivargumente anschaulich interpretiert werden.

Gleichzeitig muss die ganze Überzeugungskraft in Diskussionsbeiträgen einfließen, die den Schluss zulässt, dass ein Erfolg möglich ist.

Damit ist nicht gemeint, dass „reine Marschanweisungen“ gegeben werden sollen. Dieses müssen die Mitarbeiter in den Besprechungen erkennen. Man muss ihnen dabei ebenso sagen, dass Abweichungen von den

Zielen auch korrigiert werden können. Vielfach hilft hierbei ein System der wöchentlichen oder monatlichen Berichterstattung, so dass alle die Ziele mitverfolgen und überprüfen können, ob die Richtung noch stimmt.

Konsequenz unterstützt die Gesamtzielsetzung

Die meisten Mitarbeitergruppen bestehen aus Personen, die nicht alle freiwillig über eine Vision oder ein Ziel oder auch nur darüber, wie eine Mission zu erfüllen ist, einig sind. Es ist dabei unvermeidbar und psychologisch notwendig, dass man sich als Kanzleihinhaber eine Person oder zwei Personen zur Seite nimmt, von denen man spürt, dass sie die Vision oder das Ziel mittragen. Das führt im Regelfall innerhalb einer gewissen Zeit dazu, dass sich mehr und mehr Mitarbeiter dem Zielweg anschließen.

Je stärker eine Kanzleiphilosophie - besonders unter dem Mitarbeiteraspekt - gelebt und realisiert wird, umso leichter wird von den Mitarbeitern Verantwortung übernommen. Das kommt dann wieder der Gesamtzielsetzung zugute und damit den Mandanten.

Konsequenz gehört in diese Gesamtbetrachtung hinein. Die Mitarbeiter erwarten vom Kanzleichef ein verlässliches Verhalten, die Dinge zu tun, die vereinbart wurden. Unabhängig von der Tagesform und der so häufigen Zeitnot muss eine Führungspersönlichkeit gleichzeitig eine Instanz darstellen, die vorbildhaft agiert und reagiert. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer und moderiert und veranstaltet offene Workshops und Seminare zu entsprechenden Führungsthemen - u.a. auch im Bereich der Kanzlei-Management Seminare für den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe e.V.
info@raymond-wilbois.de
www.raymond-wilbois.de