

Die Potenziale einer Kanzlei stecken im Teamgeist

Von Raymond N. R. Wilbois

Führungsqualitäten zeigen sich heute auch darin, wie Teams geführt werden. In diesem Bereich haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten viele Dinge grundlegend verändert. Die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Team sollte eine besondere Qualität besitzen. Letztlich sind es Einzelpersonen - durch eine Ablauforganisation als Gruppe zusammengefasst - aus der ein Team entstehen soll. Ein Kanzleichef (m/w) verdient sich in der heutigen Zeit erst den Respekt, statt ihn von vornherein zu verlangen. Von daher ist das Führungsverhalten keine Einbahnstraße; niemand kann führen, wenn es keine Personen gibt, die bereit sind, der Führung zu folgen. Das Team muss verstehen, worum es geht und welche allgemeinen Ziele in der Kanzleiorganisation vorherrschen.

Immer wieder kann festgestellt werden, dass auf Befragung die Kanzleimitarbeiter zu den eigentlichen Zielen (der Kanzleiphilosophie) nichts sagen können. Bezogen auf das Team bedeutet das nicht selten ein fehlendes WIR-Gefühl, unabhängig davon, ob der einzelne Mitarbeiter die Erledigung seiner Aufgabe zufriedenstellend oder mangelhaft ausführt.

Die Vorteile einer guten Teamführung liegen auf der Hand:

- Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig.
- Das Team ist bereit, bei erkennbarer Notwendigkeit auch besonders intensiv zu arbeiten.

- Im Team kennt jeder die Aufgaben der anderen Person und diese gemeinsame Sicht - im Sinne von Transparenz - sorgt für gegenseitiges Verständnis.
- Nicht unwesentlich für die Teamentwicklung ist die Notwendigkeit, dass die einzelnen Aufgaben innerhalb des Gesamtvorhabens den Personen zugeteilt werden, die dazu die erforderliche Qualifizierung besitzen.
- Ein gutes Team zeigt sich dadurch, dass es Höchstleistungen vollbringen will, statt einfach nur „den Job zu machen“; das Team ist motiviert.



Raymond N. R. Wilbois

Die Betrachtung einer schlechten Teamführung liefert folgende Merkmale:

- Die Mitarbeiter wissen zwar im Einzelnen, was sie tun sollen, aber in der Koordination - innerhalb des Teams - bleibt vieles auf der Strecke.
- Die Teammitglieder brauchen zur Erledigung ihrer Aufgaben oftmals mehr Zeit als üblich angesetzt ist.
- Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgabe „dienstgerecht“, so, wie es gerade erforderlich ist. Das über-

trägt sich auch häufig auf die Mandantenzufriedenheit.

- Das Klima im Team ist spürbar angespannt und daraus resultierend, zeigt sich eine Demotivation; man möchte sich auf neue Situationen oder Herausforderungen nicht einstellen.
- Einige Teammitglieder befinden sich oft im Krankenstand, d. h. sie sind abwesend, weil sie sich in ihrer Umgebung nicht wohlfühlen.
- Die Teammitglieder entwickeln ihre Fähigkeiten nicht weiter.

Interessant an dieser Stelle ist, dass die negativen Merkmale häufig von „fremden“ Personen sehr schnell entdeckt werden. Praktikanten, die beispielsweise über einen längeren Zeitraum in einer Abteilung mit schlechtem Teamgeist arbeiten, spüren dieses Klima und sind verunsichert.

Wie man Teamgeist entwickelt

Wer sich mit der „Teamentwicklung“ intensiv beschäftigt, muss sich mit der Motivation auseinandersetzen. Als Anregungen hierzu gelten folgende Tipps:

- Regelmäßige Besprechungen schaffen einen gleichmäßigen Informationsstand im Team. Kenntnisse und Erfahrungen sollten dabei - ebenso wie Misserfolge - offen ausgetauscht werden.
- Der Kanzleihinhaber muss seine Mitarbeiter immer wieder anregen, sich gegenseitig zu unterstützen.
- Motivation entsteht auch durch die Übertragung von Verantwort-



© Yuri Arcurs | Dreamstime.com

Kanzleichefs, die über die Teambildung nachdenken, um einen stärkeren Teamgeist zu schaffen, zeigen nicht nur Führungsqualität, sondern Weitsichtigkeit im Sinne ihrer Zielsetzung.

tung. Erfahrene Mitarbeiter sollten - wenn die Kanzleiablauforganisation dies erlaubt - eine Art Vorrangstellung erhalten. Dabei kann es um das Ausfüllen von Funktionen gehen, die im Sinne einer Koordination dem Gesamtwerk „Team“ und „Kanzlei“ sehr dienlich sind.

- Bei der Betrachtung des Teams wird häufig der Fokus zu sehr auf die Ganztagskräfte gerichtet; auch die Teilzeitangestellten sind als Teammitglieder zu sehen.
- Neulingen im Team sollte der Einstieg leicht gemacht werden; hier ist eine geeignete, erfahrene Person zu finden, die dem neuen Mit-

arbeiter in den ersten Wochen besonders zur Seite steht.

- Belohnungen für das ganze Team lassen Teamgeist entstehen.
- Ein Kanzleihinhaber sollte sich in einer größeren Runde immer beim Team bedanken. Die Bewertung von Einzelleistungen gehört in ein Vier-Augen-Gespräch.
- Die Teambildung wird auch durch gemeinsame Unternehmungen gefördert, bei denen Begeisterung entsteht. Zum Beispiel: organisierte Fahrradtouren, Grillfeste oder Fußgänger-Ralleys (mit Preisauslobung) in einer Stadt sind bereichernd und prägender als manche Weihnachtsfeier,

die turnusmäßig „heruntergespult“ wird.

Kanzleihinhaber sollten neben der Verfolgung ihrer Ziele auch über Visionen nachdenken. In der Hektik des Alltags wird nur allzu oft in kurzen Zeiträumen gedacht. Eine Zukunftsvision vermittelt auch dem Team ein mittel- oder langfristiges Ziel. Wenn das Team eine Zukunftsvision erhält, wird sich auch die Leistung verbessern. Zukunfts-Workshops sind beispielsweise ein geeignetes Mittel, dass entsprechende Gedanken und umsetzbare Kanzleiziele entwickelt werden können. (Vergleiche Beitrag in **Profile** 4/2010, Seite 38)

Grundlegend zur Teamarbeit gehören Stellenbeschreibungen für die einzelnen Teammitglieder, aus denen eindeutig und klar die Tätigkeitsdarstellungen hervorgehen. Demzufolge sind neben den Haupt- und Nebenaufgaben auch die Vertretungsbereiche zu formulieren. Stellenbeschreibungen sind immer als Rahmendarstellungen zu betrachten; bei der Entwicklung sollte der Einzelne unbedingt mitwirken. Dadurch erhält jeder Mitarbeiter genügend „Bewegungsfreiräume“, um sich so mit seiner Aufgabenstellung zu identifizieren und innerhalb eines Entscheidungsspielraumes auch agieren zu können. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.
www.raymond-wilbois.de