

Mit Zielen richtig führen

Von Raymond N. R. Wilbois

Wer nach einer „Rezeptur“ bei der Mitarbeiterführung vorgeht, verliert die Sichtweise für die eigentliche Dimension dieses komplexen Feldes. In den vergangenen Generationen hat sich das Thema „Menschenführung“ weiterentwickelt. Noch vor 30 Jahren wurden die Begriffe „Unternehmensphilosophie“ (Kanzleiphilosophie) in Verbindung mit „Führungsphilosophie“ wenig genannt. Dabei bildet die Unternehmensphilosophie die Basis allen Tuns; wie gut, wenn man einen Blick auf seine Unternehmensphilosophie und die Unternehmensziele werfen kann.

Derzeit ist zu beobachten, dass sich die Hierarchieabstände in den Unternehmen verringern. Soziologisch betrachtet sind Hierarchien mit den Verhältnissen von Herrschaft und Autorität verbunden. Innerhalb der sozialen Systeme prägen hierarchische Ordnungen sehr stark die emotionalen Abhängigkeiten beispielsweise gegenüber höhergestellten Personen



Raymond N. R. Wilbois

- auch unter Aspekten von Bedürfnissen.

Bei der Beurteilung von Führungskräften werden zunehmend - unabhängig von der fachlichen Qualifikation - die „weichen Eigenschaften“ (Soft Skills) berücksichtigt, wie beispielsweise Selbstvertrauen, Überzeugungsstärke, Motivationskraft, Durchsetzungsvermögen, Selbstdisziplin, Konfliktvermeidungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen etc. Hier setzt also eine gedankliche Ordnung an, die von der sogenannten „übertragenen“ Autorität den Effekt einer „erwor-

benen“ Autorität in den Fokus stellt. Führungskräfte, die aufgrund des Verhaltens ihre „Autorität erwerben“, haben es leichter, eine ergebnis- und mitarbeiterorientierte Führungsrolle einzunehmen.

Insofern wird erklärbar, wenn sich Hierarchieabstände durch diese Entwicklung reduzieren.

In den meisten Kanzleien besteht eine flache Hierarchie. Dies erklärt sich vorwiegend durch die Anzahl der in einer Kanzlei arbeitenden Personen (drei bis zehn Mitarbeiter / die statistische Mitte bildet die Kanzlei mit sieben Angestellten und einem Berufsträger / Quelle: DATEV). Hinzu kommt, dass eine gut durchorganisierte Ablauforganisation einer solchen Struktur dienlich ist.

Viele der niedergeschriebenen Kanzleiphilosophien (in Internetauftritten und Kanzleiimageprospekten) enthalten zwar wortreiche Formulierungen, aus denen man strategische Unternehmensziele ableiten kann, aber im



© Dmitry Shironosov | Dreamstime.com

Nur die ständige Kommunikation kann sicherstellen, dass ein „Führen mit Zielen“ auch wirklich zum Ziel führt.

Regelfall haben die Beteiligten diese Ziele nicht verinnerlicht.

Alle Kanzleiziele auf einen Blick

Auf der Basis der hier beispielhaft dargestellten Unternehmensgrundsätze könnten die nachfolgenden **Zielsetzungen** einer Kanzlei sinngemäß formuliert werden:

- Die Kanzlei möchte als ein Dienstleister gelten, der seine Zuverlässigkeit und seine Seriosität immer wieder unter Beweis stellt.
- Man möchte für die angestammten Dienstleistungsfelder eine entsprechende Fachkompetenz vorhalten und diese weiterentwickeln.
- Die Kanzlei besitzt ein Wissensmanagement, um gegenüber dem Mandantenstamm eine „Lotseneigenschaft“ einzunehmen und zu bewahren.
- Die Kanzleistabilität soll durch eine entsprechende Honorarpolitik abgesichert werden. Hierbei ist zugleich die Sicherheit der Arbeitsplätze manifestiert.
- Über solide und ausgesuchte Kooperationspartner kann - fallbezogen - ergänzendes Know-how

in Verbindung mit einer ganzheitlichen Beratung eingebracht werden.

- Es soll eine **zielgerichtete Mitarbeiterführung** betrieben werden, die durch Motivation geprägt ist.
- Die Kanzlei soll sich über die Weiterentwicklung des positiven Imagegrades zu einer Marke im geografischen Raum entwickeln.

Im Rahmen von „Führen mit Zielen“ sind Abstimmungs- und Koordinationsprozesse außerordentlich wichtig, damit Zielkonflikte vermieden werden.

Die reine Weitergabe von Zielformulierungen reicht nicht aus

Wer mit Zielen führen will, muss sich grundsätzlich mit der Motivation auseinandersetzen. Eigentlich ist der Mensch immer zu etwas motiviert, wenn man die Vielzahl der Bedürfnisse betrachtet. Motivation bedeutet immer eine innere Bereitschaft zum Handeln und sie entsteht dort, wo die erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind. Hierbei muss der Mitarbeiter Entfaltungsmöglichkeiten erhalten; daraus erwachsen eine gewisse Selbstständigkeit sowie eine Stärkung des Selbstwertgefühls. Der Vorgesetzte muss zuhören, beachten und

anerkennen. Erst durch diese Führungsform „hängen Ziele nicht nur statisch im Raum“, sondern sie können in eine „Kanzleilebensform gegossen“ werden. Das sprichwörtliche WIR-Gefühl kann auf diese Weise auch wirklich „gefühl“ werden.

Unzufriedenheit, gemeint ist die berühmte schlechte Luft, kann auch nicht durch neue Anordnungen oder ein Übergehen der Situation beseitigt werden. Auch über Unzufriedenheit muss kommuniziert werden. Dies sei nur am Rande erwähnt.

Ziele werden im Regelfall gemeinsam mit den Mitarbeitern realisiert. Entscheidend ist, dass es den oder dem Vorgesetzten gelingt, die Ziele transparent und verständlich zu machen. Die richtige Vorgehensweise für eine erfolgreiche Interpretation von Zielen - im Hinblick auf eine effektive Umsetzung - setzt eine ganzheitliche Methode voraus. In einen solchen Prozess sollten die persönlichen Ziele des Vorgesetzten, aber auch die Ziele der Mitarbeiter (des Teams) sowie die Ziele der Kanzlei eingebunden werden.

Deutlicher kann man es nicht sagen: Eine Verständigung über Unternehmensziele muss also mehr sein als die reine Weitergabe von Zielformulierungen.

Der Verfasser kennt aus langjähriger Erfahrung bei der Durchführung von Führungskräfte trainings, dass auch ein flexibles Führungsverhalten zwar von den Teilnehmern der Seminare immer wieder genannt wird, aber in der Praxis werden gerne Standards angewendet.

Kanzleichefs müssen bereit sein, unterschiedliche Verhaltensweisen angemessen in der Führung zu praktizieren. Sehr hilfreich sind hierbei die „berühmten“ Jahreszielgespräche mit den Mitarbeitern.

Die zentrale Botschaft lautet: Zielvereinbarungen zu finden und vorher eine Zielorientierung zu treffen. Wer von seinen Mitarbeitern verlangt, dass er auf „unbekannten“ Wegen an der Kanzleizielerrreichung mitwirken soll, darf sich nicht wundern, wenn der Mitarbeiter resigniert oder je nach Charakterstruktur „sich selbst zu seinem Ziel führt“.

(In diesem Zusammenhang sei auf den Redaktionsbeitrag „Motivation über die Mitarbeiter-Zielvereinbarung“ in **Profile** 4 / August 2011 verwiesen.)

Wer mit Zielen richtig führen will, muss sich dem Gedankengang öffnen, dass dieser Themenkomplex auch großartige Chancen enthält. Diese liegen darin, dass durch die Regelmäßigkeit

des Informationsflusses in der Kanzlei auch die Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte der Mitarbeiter angemessen berücksichtigt werden können. Das ist motivierend und lässt ein gesundes Kanzleiklima entstehen. Außerdem: „Führen mit Zielen“ ist eine innovative Weiterentwicklung des Unternehmens. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer. Er berät und coacht mittelständische Unternehmer sowie Kanzleien u. a. in Bereichen der Führung und Weiterentwicklung des Personalmanagements.
www.raymond-wilbois.de