

## **Miteinander festlegen - Führen durch Zielvereinbarung**

*Von Christoph Hommerich und Achim Schüller*

*Die Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil gehört zu den in Anwaltskanzleien am häufigsten diskutierten Fragen.*

Dabei ist die Antwort überraschend einfach: Es ist nicht wichtig, welcher Führungsstil praktiziert wird. Wichtig ist, dass bestimmte Grundregeln des zwischenmenschlichen Miteinanders und der Kommunikation von allen Beteiligten befolgt werden und Führung sich an klaren Zielen orientiert. In diesem Sinne hat das Prinzip „Führen durch Zielvereinbarung“ in der Entwicklung eines einheitlichen Führungssystems einen zentralen Stellenwert. Durch ein richtig eingesetztes Zielvereinbarungssystem lassen sich in aller Regel persönliche Sichtweisen und unterschiedliche Überzeugungen hinsichtlich der Methoden der Mitarbeiterführung auf einen Nenner bringen.

Oft befinden sich Anwälte in einem Dilemma: Einerseits ist ihnen klar, welche Erwartungen sie an das Leistungsverhalten der Mitarbeiter haben. Andererseits fällt es ihnen schwer, diese Erwartungen in klaren Zielen auszudrücken und diese so zu präzisieren, dass deren Erreichung kontrollierbar ist. Damit stellen sich einige Folgefragen: Warum ist die Formulierung messbarer Ziele so schwer? Warum funktioniert das Prinzip „Führung durch Zielvereinbarung“ oft nicht? Und was kann man tun, um durch Zielvereinbarungen positive Effekte zu erzielen?

In einer Führungssituation treffen sich mindestens zwei Personen. Dabei stehen Führende und Geführte in einer wechselseitigen Kommunikationsbeziehung, die durch ein abgestuftes Machtgefälle gekennzeichnet ist. Einige Grundregeln zur Gestaltung solcher Kommunikationsbeziehungen gelten für Führende und Geführte gleichermaßen. Diese „Regeln guter Kommunikation“ sind für alle Kommunikationssituationen von Bedeutung (siehe unten).

### **„Keine Diskussion!“**

Viele Führungskräfte sind der Meinung, ein klarer, befehlsartiger Führungsstil, der keine Diskussion zulässt, sei die schnellste und effektivste Methode der Steuerung. Richtig ist dies, wenn eine Führungskraft über uneingeschränkte Autorität verfügt, nur sie allein im Besitz sämtlicher die Entscheidung betreffenden Informationen ist und eine Entscheidung nach weiteren Diskussionen zu spät getroffen würde. Situationen, auf die diese Entscheidungsmuster zutreffen, finden sich oft in militärischen oder paramilitärischen Organisationen: Hier sind in der Regel dann schnelle Entscheidungen erforderlich, die ebenso rasch und eindeutig in die Tat umgesetzt werden müssen.

Da die Situation in Anwaltskanzleien aber eine grundsätzlich andere ist, bedarf es auch anderer Führungsmuster. Die bloße Anweisung als vermeintlich schnelle Führungsaktivität trägt hier in der Regel nur kurzfristig. Denn in Kanzleien sind Entscheidungen zumeist komplex und zudem alternative Lösungen denkbar. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter oft eigene Erfahrungen mit bestimmten Fragestellungen gemacht und dementsprechend auch Vorstellungen über problemadäquate Lösungen entwickelt, die ebenfalls in die Entscheidungen einfließen sollten.

### **Dialogische Mitarbeiterführung**

Die Führung in Anwaltskanzleien sollte daher dialogisch praktiziert werden. Dies impliziert durchaus nicht zwingend endlose, ineffiziente Diskussionen über einzelne Entscheidungen oder über die Kompetenz der Rechtsanwälte als Führungskräfte. Vielmehr öffnet die dialogische Art der Mitarbeiterführung die Möglichkeit, das kreative Potenzial innerhalb einer Anwaltskanzlei optimal zu nutzen und das Handlungsspektrum im Sinne fortlaufender Quali-

tätsverbesserung ständig zu erweitern. Im Einzelnen sprechen vier Gründe für Führung durch Zielvereinbarung:

Will man eine Anwaltskanzlei als leistungsorientierte und lernende Organisation führen, müssen qualifizierte Mitarbeiter, die weitgehend selbständig arbeiten, an klare Ziele gebunden werden. Die Ergebnisse ihrer Arbeit sind im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs bewertbar zu machen. Dies ist eine Voraussetzung für operatives und strategisches Controlling und damit Bedingung für die kontinuierliche Fortentwicklung einer Kanzlei. Des Weiteren dienen Zielvereinbarungen der Stärkung selbstständig verantwortungsvollen Handelns und machen Erfolg überprüfbar. Zudem speist sich Motivation zu einem erheblichen Teil aus der Kenntnis größerer Sachzusammenhänge. Zielvereinbarungen helfen, den eigenen Arbeitsbereich in das Zielsystem der Kanzlei zu integrieren. Hierdurch entsteht das Bewusstsein, auch am Fortschritt des Ganzen beteiligt zu sein. Schließlich sind Ziele auch normative Steuerungsmuster. Als solche vermitteln sie Orientierung und geben Sicherheit in der turbulenten Umwelt einer Anwaltskanzlei. Gefordert sind hier sichere Reaktionen auf Situationen, die sich laufend ändern.

### **Ziele definieren und erreichen**

Um eine Kanzlei und ihre Mitarbeiter nach Zielvorgaben steuern zu können, gilt es zunächst die Arten der Ziele festzulegen, die in das Führungssystem aufgenommen werden sollen. Oftmals wird der Prozess schon an dieser Stelle brüchig, weil man – der Einfachheit halber – ausschließlich quantitative Ziele berücksichtigt. Dies wird jedoch der Realität keineswegs gerecht. Um ein Zielvereinbarungssystem sinnvoll zu implementieren, müssen unterschiedliche Arten von Zielen formuliert werden: Arbeitsziele, Sonderaufträge und Projekte, funktionsübergreifende und persönliche Ziele (siehe unten). Innerhalb dieser Kategorien lassen sich wiederum quantitative von qualitativen Zielen trennen.

Solche Kategorisierungen sagen allerdings noch nichts über die Kriterien aus, nach denen die Zielerreichung bemessen werden kann. Die besten Ziele nutzen nichts, wenn sie nicht an Kriterien gebunden werden, mit denen sich bestimmen lässt, in welchem Umfang das jeweilige Ziel erreicht wurde. In der Praxis treten hierbei oft Probleme auf. Sehr häufig werden Ziel und Kriterium verwechselt. Besonders bei „weichen“ Zielen ist es oft schwierig, die Kriterien sauber und eindeutig zu definieren.

Nicht selten „verschiebt“ man die Definition auf den Zeitpunkt der Beurteilung. Dann werden die betroffenen Personen anhand von Kriterien beurteilt, die ihnen ex ante überhaupt nicht bekannt waren. Dies ist kontraproduktiv und in der Regel auch unfair, weil die nachträgliche Festlegung von Kriterien einer sachfremden Beurteilung Tür und Tor öffnet. Diese weit verbreitete Praxis zerstört nicht nur ein wechselseitiges Vertrauen, sondern senkt zugleich die Motivation der Mitarbeiter.

Bei der Entwicklung von Kriterien sind folgende Zugangsfragen hilfreich: Ist der Zielzustand im Sinne eines angestrebten Ergebnisses klar und eindeutig beschrieben? Was genau muss erfüllt sein, damit das Ziel erreicht ist?

Arbeitsabläufe innerhalb von Kanzleien sind dann einfacher zu gestalten, wenn sichergestellt ist, dass die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den übergreifenden der Kanzlei kompatibel sind. Nur wenn Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Zielvorgaben im Vorfeld geklärt und Meilensteine auf dem Weg zur jeweiligen Zielerreichung definiert sind, können sie als Feedbackschleifen genutzt werden. Demgegenüber bleibt ohne eindeutige Definition von Zuständigkeiten, Job Descriptions und Kompetenzprofilen oft unklar, worauf die Ziele bezogen sind. Zielvereinbarungsprozesse bedürfen also stets der Vorbereitung.

### **Bereichs- und Gruppenziele**

Diese Vorarbeiten sind zu Beginn eines aktiv gesteuerten Prozesses der Führung durch Zielvereinbarung zu leisten. Zunächst muss in der Kanzlei der Gesamtrahmen im Sinne einer

strategischen Ausrichtung definiert werden. Oberste Zielprioritäten sind festzulegen und in ihrer Gesamtheit zu kommunizieren. Danach müssen – beispielsweise für einzelne Dezernate oder strategische Geschäftseinheiten – Bereichs- oder Gruppenziele operativ definiert und umsetzbar „heruntergebrochen“ werden. Hiermit hängt nicht zuletzt auch die Definition der quantitativen Messgrößen zusammen.

Individuelle Gespräche zur Zielvereinbarung bedürfen der zeitlichen Planung. Nur wenn diese Gespräche im Geist einer offenen Rückkoppelung über Leistungsvorgaben und Leistungserreichung stattfinden, lässt sich der Prozess der Zielvereinbarung zum dominanten Führungsinstrument im Sinne einer entsprechenden Unternehmenskultur weiterentwickeln. Dabei sind Zielvereinbarungen das Vehikel, bestimmte Werte und Überzeugungen – also die Kultur einer Kanzlei – auf alle Mitarbeiter zu übertragen. Es ist daher sinnvoll, nicht nur bestimmte Ebenen, sondern alle Mitarbeiter in den Prozess der Zielvereinbarung einzubeziehen.

Auch hier gilt, dass der Führungsstil den vermittelten Werten entsprechen und nicht an irgendwelchen von der Realität der Kanzlei losgelösten Faktoren festgemacht werden sollte. So individuell, wie die Wertesysteme jeder Kanzlei sind, so individuell und nachhaltig positiv kann ein systematischer Prozess der Zielvereinbarung das Gesamtsystem und seine Mitarbeiter beeinflussen.

### **Kommunikationsregeln**

- ausreden lassen
- aktiv zuhören
- Blickkontakt aufnehmen
- zusammenfassendes Wiederholen
- Perspektiven wechseln

### **Kategorien von Zielen**

- Arbeitsziele, die im laufenden Geschäft zur normalen Positionsverantwortung der entsprechenden Person gehören.
- Sonderaufträge und Spezialprojekte, die oft einen zeitlich befristeten Status haben.
- Funktionsübergreifende Ziele, die ganze Mitarbeitergruppen, Teams oder Bereiche betreffen und von einer einzelnen Person nicht erreicht werden können.
- Persönliche Entwicklungsziele, die die individuelle Weiterentwicklung der entsprechenden Personen fördern sollen.

*Quelle: Anwalt, Anwalt, August/September 2003, S. 19 – 21*