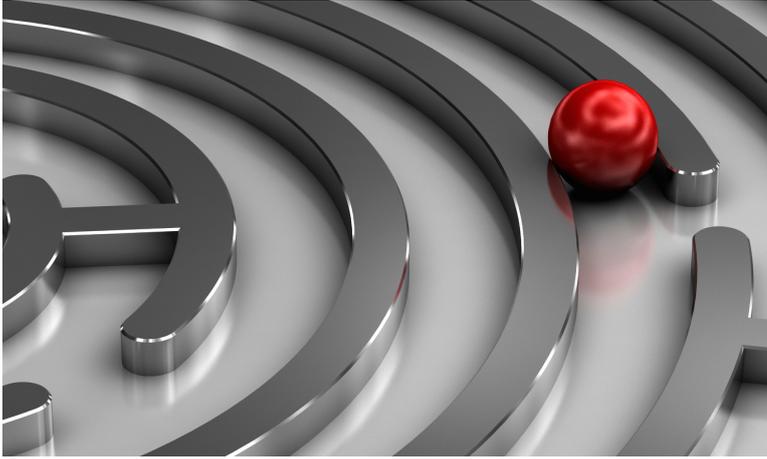


Die „Exzellenz-Initiative“ in einer mittelständischen Kanzlei

Wie eine Kanzlei ihre Führungs-Strukturen verändert, um erfolgreich zu bleiben.

busmann training@ - Johanna Busmann  
[www.anwaltskanzlei-strategie.de](http://www.anwaltskanzlei-strategie.de) --- [www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de) --- [www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)



Selbst wenn Kanzleien nach außen mit guter **Marktpositionierung**, stimmiger **Reputation** und anerkannter **Marktführerschaft** in ihrem Gebiet aufwarten, können suboptimale innere Prozesse nachhaltige **Markterfolge** schmälern oder gar blockieren. Das gilt ganz besonders für die **Mitarbeiterführung**.

Nach innen vereinheitlichen, nach außen stark auftreten!

## Das Projekt

Das Projekt „**Exzellenz-Initiative**“ in einer mittelständischen deutschen Kanzlei dauert in diesem Fall vom ersten Gespräch bis zum flächendeckenden Einsatz neu erlernter Methoden sechs Monate und kostet c.a. **16.000 Euro Honorar**<sup>1</sup>.

Es umfasst drei Vorbereitungsgespräche vor Ort, fünf Interviews à 30 Minuten teilweise telefonisch, vier Telefonkonferenzen, drei Seminartage, ein Kick-off-meeting fünfstündig sowie vier zweistündige Coachings-on-the-job<sup>2</sup>.

**28 Führungskräfte aus vier Hierarchieebenen** sind daran aktiv beteiligt. Diese Ebenen sind: Partner, angestellte Anwälte, Bürovorsteher und head of organization.

Alle anderen Mitarbeiter werden durch die **Verpflichtung zu „feed-back** an ihre „Chefs“ ebenfalls zur Mitarbeit motiviert.

## Der Fall / Anamnese<sup>3</sup>

Die Kanzlei ruft einen Coach, weil sie sich in Not sieht: Die **Fluktuation** ist in manchen Dezernaten hoch, und an einem der drei Standorte ist zudem der **Krankenstand** signifikant.

Das erste Hinsehen ergibt **Positives**: Die Kanzlei ist mit derzeit 23 Berufsträgern schnell gewachsen, nach außen erfolgreich (im Patenbereich lange schon auch International), drei Standorte, gute C.I.<sup>4</sup>, eindeutige Mandantensegmentierung, elegante Räume und langjährige, engagierte Mitarbeiter.

**Kanzleiziele** sind bereits konkret definiert; **Kanzleiwerte** kann jeder Mandant im Empfangsbereich – eingewebt im Teppich! - lesen: **Partnerschaft, Erfolg und Service**.

Jetzt, kurz vor der Eröffnung des **vierten Standortes**, kommen **Konflikte** nach oben:

Besonders **hohe Umsätze** werden kritisch beäugt, besonders **niedrige Umsätze** auch. Das **Lockstep-System**<sup>5</sup> wird - seit kurzem kanzleiöffentlich - von Umsatzstarken als ungerecht empfunden („Die Partner ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus“) und kritisiert.

Von unten drängen jüngere Partner und angestellte Anwälte auf eine **Modernisierung der Strukturen**, besonders in Sachen **Führung**.

<sup>1</sup> D.h.: Kosten für Tagungshotel, Arbeitszeiteinsatz der Anwälte, Reisekosten und Verpflegung für alle nicht eingerechnet.

<sup>2</sup> Nach Abschluss einer Team-Coaching Maßnahme benötigen einige Teammitglieder Hilfe bei der Umsetzung. Der Coach geht „live“ mit ihnen in meetings und gibt direktes feed-back anschließend.

<sup>3</sup> = „Aufnahme der Symptomgeschichte“ - Alle Namen, Rechtsgebiete, Zahlen und Orte verändert. Ähnlichkeiten mit vielen existierenden Kanzleien sind erwünscht!

<sup>4</sup> = „corporate identity“: Visuelle und auditive Bestandteile der Kanzleipräsentation (Meldung am Telefon, Webseite, Logo, Farben etc.) sind standardisiert

<sup>5</sup> Umsatzunabhängiges Entnahmesystem, nach „Seniorität“

## 1. Das Symptom ist nicht die Krankheit.

Die Kündigung einer beliebten und erfahrenen **Büroleiterin** löst spürbares Entsetzen aus. Sie war zwei Wochen krank gewesen und nahm bei ihrem als „ruppig“ empfundenen **Abgang** 16 Jahre high-end-Erfahrung, zwei Assistentinnen und eine freiwillige Abfindungszahlung in Höhe von 52.000 Euro mit. Was war geschehen? In ihrer Abwesenheit hatte ein Anwalt – ohne sie zu beachrichtigen – zwei **offizielle Personalgespräche** mit ihren Teammitgliedern geführt; eins davon hatte er für eine formelle **Abmahnung** genutzt. Der Anwalt hatte „ihr Arbeit abnehmen“ (O-Ton Anwalt) wollen und stattdessen einen „irreparablen heimtückischen **Vertrauensbruch**“ (O-Ton Mitarbeiterin) begangen. Eine tiefere Kränkung kann vermutet werden, da man sie nicht – „auch nicht durch Gehaltserhöhung (O-Ton)“ - zum Bleiben bewegen konnte.

## 2. Die Arbeit mit einem guten Coach nervt.

Ein guter Business-Coach interessiert sich nicht übermäßig für Schreckliches aus der **Vergangenheit** und auch nicht allzu lange für **Symptome in der Gegenwart**, sondern für die **Ziele in der Zukunft**.

Daher stellt er stets unbequeme Fragen wie „Möchten Sie das derzeitige Problem ernsthaft und für immer loswerden?“ Wer dann „Ja“ antwortet, wird nach dem konkreten **Ziel** in der Zukunft befragt werden:<sup>6</sup>

In einer zweistündigen, durch den Coach moderierten **Partnerversammlung** entstand das Ziel, „Führung so zu gestalten, dass Mitarbeiter in allen Standorten eigenständig arbeiten und sich so wohl fühlen, dass sie nicht mehr krank werden oder kündigen müssen.“

Die **Vereinheitlichung von Führungsverhalten** löst zunächst große Bedenken aus, denn: „Wir sind ja alle Individualisten“!

## 3. Hierarchiefurcht macht handlungsunfähig.

Der Spruch „Wir haben hier flache Hierarchen“ – gepaart mit dem Diktum der „Individualität“ - ist das historische Erbe aus jenen drei **kleinen Kanzleien**, die sie vor fünf Jahren noch waren.

Genau diese **Hierarchiefurcht** führt jedoch in Sozietäten zu **Handlungsunfähigkeit**: weitschweifige Gesprächsrunden in nicht entscheidungsbefugten (!) **Ausschüssen**, kombiniert mit mit irrwitzig hohen Reise- und overhead-Kosten sowie mit fehlenden gemeinsamen (Führungs-) **Kulturen** und fehlenden verlässlichen **Einstellungskriterien** für die Aufnahme neuer Partner führen dazu, dass jeder Anwalt vor sich hinwurschteln darf.

Woher soll da das **Vertrauen** kommen, das Absprachen so erfolgreich macht?

Für Sozietäten ist diese Aufstellung nicht mehr passend.

„**Schlanke**“ **Strukturen** und **dezentrale Hierarchien** müssen her; die „**Rolle des Teamleiters**“ muss in jedem Dezernat erst vereinheitlicht, dann geübt und schließlich ständig verbessert werden.

## 4. „Exzellenz“ ist immer schon da.

Geringer **Krankenstand**, fehlende **Fluktuation** und hohe **Umsätze** sind Indizien für **perfekte Team-Führung**, sofern sie **zeitgleich** auftreten.

Gemeinsam erstellten also die Partner eine Liste von fünf Kollegen, in deren Dezernaten diese Faktoren seit langem beständig für **Erfolg** sorgten.

In Interviews ermittelte der Coach die besondere „**Exzellenz**“ **dieser Führungskräfte**: Durch welches **Führungsverhalten** genau fühlen sich in Ihrem Dezernat die (anwältlichen) Mitarbeiter so wohl, dass sie nie krank werden, eigenständig arbeiten und nicht kündigen?

Die Ergebnisse flossen u.a. in ein **Seminarprogramm** ein, das allen Führungskräften der Kanzlei (in hierarchisch bunt gemischten Lerngruppen) alltägliche **Führungstechniken** vermitteln würde.

Alle Teilnehmer verbesserten dieses Seminarprogramm gemeinsam.

---

<sup>6</sup> Die Antwort „nein“ liegt übrigens viel näher als man denkt, denn: Jeder Probleminhaber weiß intuitiv, welche zunächst unbequemen Folgen das „Ja“ für ihn selbst haben wird!

## 5. Ergebnisse der Partner-Umfrage

Die **Leitfrage** in allen fünf Interviews lautete: "Durch welche konkreten Maßnahmen in der Personal- und Teamführung schaffen Sie es, Fluktuation und Krankenstand niedrig und die Umsätze hoch zu halten?"

Fragen und Antworten waren in sieben Bereiche eingeteilt:

1. Rolle als Führungskraft
2. Empathie
3. Flexibilität
4. Delegation
5. Transparenz
6. Disziplin
7. Lob und Kritik

Lesen Sie bitte im Anhang die zusammengefassten Ergebnisse aller 5 Interviews.

## 6. Nicht nur der neue Standort profitiert.

Diese Umfrageergebnisse wurden **protokolliert** und werden derzeit bei jedem **Einstellungsgespräch** den **neuen Mitarbeitern** des vierten Standortes zur Verfügung gestellt. Der Coach und die Interviewten stehen jedem Mitarbeiter bei Fragen zur Seite.

Zur Standorteröffnung in drei Monaten ist ein „**Kick-Off-Meeting**“ geplant.

Alle erlernten **Führungsmethoden** werden **neuen Mitarbeitern** (Zwölf Neueinstellungen jeder Hierarchieebene sind für den neuen Standort geplant; Einstellungsgespräche laufen derzeit) dort vorgestellt und sofort mit ihnen eingeübt.

## 7. Aufbruch EINS: Drei Seminare

In drei Seminaren üben und optimieren die Führungskräfte eines jeden Standortes ihre **Mitarbeiterführung**. Sie vereinbaren, sich gegenseitig zu **helfen**, wenn Fragen oder Unsicherheiten in der Folgezeit auftauchen.

Jeder Standort erhält die **Protokolle dieser Seminare**. Dadurch werden die Lerninhalte und Erkenntnisse der vorherigen Seminare ergänzt.

Eine „**Checkliste Mitarbeiterführung**“ wird erstellt und bei jedem Vorstellungsgespräch mit einer zukünftigen Führungskraft überreicht werden (Dies war der Vorschlag eine jungen Anwältin) sowie einigen Mitarbeitern der Kanzlei überreicht.

Letzteres machten aber nicht alle Anwälte mit. Sie seien damit ja „kontrollierbar“ (so eine Befürchtung). Andere wollten das ausprobieren; sie seien damit ja „offen für feed-back“. Letztere wollten ersteren von ihren Erfahrungen berichten.

## 8. Aufbruch ZWEI: Das kick-off-meeting

Das **Kick-off-meeting** drei Wochen vor der Standorteröffnung versammelt alle am neuen Standort arbeitenden Personen (inklusive der fünf bereits eingestellten neuen Führungskräfte) in einem geruhsamen Waldhotel am vierten Standort.

Als Gast waren einige Partner sowie alle bundesweit agierenden Personen (IT, Controlling und Buchhaltung) zusätzlich anwesend.

An vier Metaplanwänden wurden **Befürchtungen, Chancen, Ideen** und zukünftige **Commitments** für diesen Standort visualisiert. Jeder neue Mitarbeiter stellte sich vor der ganzen Gruppe vor.

Auch von dieser Veranstaltung gab es ein **Ergebnisprotokoll**, das allen Standorten überreicht wurde.

Über **Umzugs- und Einrichtungstätigkeiten** lief während der gesamten Zeit eine Powerpoint-Präsentation mit 200 Fotos an der Wand ab (ein Partner aus Bierflasche trinkend auf dem Boden sitzend erheiterte besonders), **Rockmusik** leitete alles ein.

Neu eingestellte **Assistentinnen** traten (nur ganz am Anfang nervös) mit Mikrophon an die von ihnen gestaltete Metaplanwand und erläuterten zusammenfassend dessen **Ergebnis**.

**Partner** traten ans Mikrophon und sagten, sie hätten noch nie eine Session in solcher **Offenheit** unter Personen erlebt, die sich fast nicht kennen.

Beeindruckt seien sie vor allem durch das offen, wenn auch teilweise anonym ausgesprochene bzw. visualisierte **Misstrauen der Nicht-Juristen** gegenüber den „Versprechen der Partnerrunde“.

## 9. Fazit

Das feed-back zum Projekt „Exzellenz-Initiative“ wurde im Intranet gesammelt. Einige Stimmen zum Projekt:

- Wir erlebten hier (gemeint ist: beim kickoff) in beeindruckender Weise, wie wir alle vor der „Exzellenz-Initiative“ gedacht und gefühlt haben.
- Wer nach innen nicht rundläuft, kann nach außen nicht nachhaltig erfolgreich sein.
- Ich durfte bei meiner früheren Kanzlei nicht zeigen, was ich wirklich draufhabe.
- Ich glaube nicht, dass ich mich wesentlich ändern werde.
- Wie einfach man mit Einwänden umgehen kann, ohne sich zu ärgern. Unglaublich. Hätte ich das bloß vorher schon gewusst.
- Führung hängt viel weniger von den Mitarbeitern ab als von mir.
- Wer Fehler macht, hat Anspruch auf Kritik und Hilfe.
- Guter Unterschied zwischen Kritik und „Nörgeln im Ärgerstatus“
- Faszinierender Blick von außen auf uns und unsere Teams. Danke für furchtloses feedback.
- Ich möchte meine neuen Mitarbeiter langfristig motivieren.
- Ich bin verpflichtet, meinen Chef zu kritisieren. Das tue ich dann auch wirklich. Bin gespannt.
- Ich habe schon viele Interviews gegeben. Dieses war das erste über mich selbst. Viel gelernt über mich.
- Was meine Mitarbeiter über mich sagen, sagen sie demnächst hoffentlich zu mir. Hoffentlich trauen sie sich wirklich.

---

## Anhang: Wortprotokolle der fünf Interviews (Auszug)

Alle Partner-Interviews waren in diesen Schritten aufgebaut. Die Antworten bildeten das Gerüst für das Seminarprogramm zur Mitarbeiterführung.

### Rolle als Führungskraft

- Ich selbst glaube, dass ich meinen MA ein Vorbild bin. Wir haben beim Militär gelernt, dass alles nur gelingt, wenn man es selbst vorlebt.
- Ich arbeite viel und an spannenden Projekten. Meine Mitarbeiter sind m.E. bestrebt, es mir gleich zu tun.
- Bei meinem Mitarbeiter A. fällt mir auf, dass er bisweilen sogar meine Schreib- und Sprechweisen zu imitieren scheint.
- Spaß im Sekretariat scheint dadurch ein ständiger Begleiter zu sein, dass die MA dort stolz sind, dabei zu sein.
- Ihre eigene Motivation steigt, wenn sie meine sehen. Meine langjährige MA behandle ich als „tochterhafte Freundin“.
- Ich weiß, welche privaten Spannungen es gibt, weil ich als Ansprechpartner dafür gesucht werde. Meine Tür steht dafür immer offen.
- Auch wenn mir persönlich gar nicht eng bekannte MA meinen Rat wollen bezüglich ihrer Vorgesetzten, spreche ich mit ihnen ganz offen.
- Ich verlange offen von allen Neuen, dass sie sich mit Fragen und Unsicherheiten an ihre erfahrenen Kollegen wenden.

## Empathie:

- Ich verstehe es inzwischen gut, mich in die MA hinein zu versetzen. Auch das trainierten wir beim Militär. Wer Menschen bewegen möchte, muss das in ihrem System tun. „Untergebene müssen an ihren Vorgesetzten glauben“, hieß es dort.
- Sie akzeptieren mich. Und bewundern mich manchmal auch.
- Ich sehe ihnen schon an, wenn etwas nicht stimmt. Das spreche ich selbst an.
- Sekretärinnen kommen zu mir, wenn was nicht läuft. Sie wissen: „Ich helfe“.
- Zu mir kam sogar eine Mitarbeiterin eines anderen Kollegen, die nicht wusste, wie sie ihrem Chef sagen sollte, dass sie krankheitsbedingt eine Woche ausfallen wird.

## Flexibilität

- Ich biete und erlaube äußerste Flexibilität, solange die Arbeit gemacht wird.
- Überstunden vergüte ich gern durch Essenseinladungen, Weihnachtsgeschenke, manchmal ein Mitbringsel aus dem Ausland, wenn ich sicher bin, dass die MA das mögen und nicht brüskierend finden.
- Mein Mitarbeiter versorgte sein krankes Kind und arbeitete eine Woche von zu Hause aus. Das klappte richtig gut!
- Ich nehme immer wechselnde Mitarbeiter zu Auslandsreisen mit und begutachte, ob sie ihr Potenzial entwickeln.
- 

## Delegation

- Ich gebe alles ab, was ich kann. Wenn ein Projekt reinkommt, suche ich sofort einen Anwalt aus, der sich kümmert.
- Meine Mitarbeiterin ruft unsere Mandanten eigenständig an, wenn Organisatorisches anliegt, besonders wegen Fristeinholung oder wegen fehlender Unterlagen.
- Ich sage dem Mitarbeiter, wann das fertig sein muss, falls der Mandant deadline verlangt. Gemeinsam mit meinem MA rechne ich dann rückwärts, bis wann Zwischenschritte fertig sein müssen. Schedules tragen wir ein.
- Meine MA Frau X hilft bei der Datenkontrolle.
- Frau Y (Chefin der Patentabteilung) sucht allein einen Anwalt aus, wenn ein Auftrag kommt. 2/3 aller Aufträge im kommen über den Standort Z in die Kanzlei. Frau Y hat die volle Autorität über diesen Schritt.
- Ich stehe immer zur Verfügung für Korrekturen und Hilfen.
- Ich delegiere Lösungen an Frau X. Sie muss dann Kolleginnen unter die Lupe nehmen und ggfs. eingreifen
- Wir verbinden eine strenge vertikale Hierarchie mit herzlichen, verlässlichen und verbindlichen Tönen.

## Transparenz

- Meine MA wissen: Sie kriegen jede Hilfe, solange sie fragen. Ich habe als Fehlervermeidungsstrategie äußerst erfolgreich, wie ich meine, eingerichtet, dass jeder Hilfe holen muss.

## Disziplin

- Mitarbeiterführung beginnt mit Selbstdisziplin.
- Ich selber liebe Fehler, mache ja auch welche, und hasse zutiefst deren Wiederholung.

## Lob und Kritik

- Ich lobe nicht genug. Meine MA wissen, wenn ich nichts sage, war es gut. Das ist wohl mein schwäbischer Ursprung.
- Wenn ich kritisiere, leiser Sarkasmus: „Na, das war ja wohl keine Glanzleistung“. Das können auch andere hören. Ich begründe Kritik immer im Detail.
- Vier-Augen-Gespräche nur, wenn er richtig schwierig wird. Dann ist mein Ton auch scharf: „Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt.“
- Für einen horrenden Fehler wird die Lösung im Detail mit mir besprochen.
- Ich fordere Lob und Kritik an meiner Person auch von meinen Mitarbeitern ein. Auch von den Nicht-Juristen. Keiner weiß doch, wie er wirklich wirkt.

Interessante Anregung in einem der Interviews:

„Kommt nicht so manches low-performing nach innen daher, dass manche Berufsträger nach außen versuchen, mit aller Macht zu akquirieren, ohne dass sie die persönlich die atmosphärische Grundausstattung, etwa Charisma, dafür haben? Die Frage ist doch, was dauerhafte Misserfolgslebnisse anrichten. Oder?“



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

---

**johanna busmann**  
busmann training®, hamburg

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)  
[www.anwaltskanzlei-strategie.de](http://www.anwaltskanzlei-strategie.de)

tel. 0171 1244321  
[info@busmann-training.de](mailto:info@busmann-training.de)