



JEDER FEHLER ZÄHLT.

Fehlermanagement in der Anwaltskanzlei
© Johanna Busmann



INHALTS- VERZEICHNIS

02	DROHUNGEN, GESCHREI UND SACHBESCHÄDIGUNG
03	ZEHN FOLGENREICHE FAKTEN ÜBER FEHLER IN ANWALTSKANZLEIEN
10	SIEBEN FEHLER AUS DER FEHLER- GROSSFAMILIE "SERVICEFEINDLICHKEIT"
14	JOHANNA BUSMANN: ÜBER MICH

Drohungen, Geschrei und Sachbeschädigung

Ausgerechnet der erfahrene Transportrechtler hatte die Pflanzenschutznormen in den Ausfuhrbestimmungen von Andorra mit denen Spaniens verwechselt. Riesenaufregung! Lautes Geschrei! Drohungen!

Im Konferenzraum flogen die 855 Seiten von Stämpflis "Handkommentar zum Zollgesetz" aus der Hand des Mandanten mit voller Wucht gegen das Lieblingsgemälde des verantwortlichen Partners, der - sogar während dieser Sachbeschädigung - durch eine ungewohnt defensive Stille auffiel.

Dass in dieser Kanzlei **noch schlimmere Fehler** lange vorher schon passiert sind, wissen viele Mandanten; deren Anwälte schauen bei diesem Thema allerdings lieber weg.

Grund genug, Fehler in Anwaltskanzleien in zwei Kapiteln zu beleuchten:

I. ZEHN FOLGENREICHE FAKTEN ÜBER FEHLER IN ANWALTSKANZLEIEN

1. Keine Fehlerkultur gibt es nicht.

Wo ein Fehler vertuscht, verharmlost, anderen in die Schuhe geschoben und ihr Produzent bestraft, gemieden oder in der Hierarchie zurückgestuft wird, zeigt sich eine **restriktive Fehlerkultur**. In einer Kanzlei mit **konstruktiver Fehlerkultur** ist konstruktives Fehlermanagement für alle Mitarbeiter und alle Partner so normal wie Zähne putzen: Fehler werden unverzüglich entdeckt, gemeldet, beschrieben, kategorisiert, allen anderen schriftlich mit Lösung vorgetragen - und niemals wiederholt.

Eine offensive Fehlerkultur einzurichten, gelingt nur topdown ("von oben nach unten") und durch alltägliche Vorbildfunktion der Partner.

Anwälten fällt gerade Letzteres zunächst schwer, aus gutem Grund:

2. Der Anwalt ist ein traumatisierter Null-Fehler-Stratege.

"Jeder Fehler kann den Kopf kosten". Anwälte wurden in ihren Ausbildungen mit buchhalterischer Präzision auf Fehlervermeidung gedrillt. Im akademisch dominierten Null-Fehler-Universum, über dem das Damoklesschwert "Haftung" schwebt, gilt nun mal die **Null-Fehler-Toleranz** - besonders sich selbst gegenüber.

Wer diese Ausbildung überlebt hat, möchte naturgemäß eigene Fehler verharmlosen oder gar nicht sehen und - quasi als kosmischen Ausgleich - die Fehler anderer sofort bestrafen.

Verharmlosen, vertuschen, bestrafen - das ist Sand im Getriebe für alle Organisationen mit gewissen Erfolgswünschen - und pures Gift für alle Kanzleien mit definierten Marktzielen.

Da tut es zunächst gut, wenn andere den Fehler machen:

3. Fehler sind für Anwälte sexy - wenn der Gegner sie macht.

Gegnerische Fehler machen Anwälte glücklich; der eigene Mandant strahlt endlich, und die Bande der "unbesiegbaren Siega" ist um ein weiteres Mitglied reicher.

Euphorisierenden Attribute aller Art fehlen dagegen bei eigenen Fehlern. Solange Anwälte als „erfolgreiche Anwender der juristischen Methode buchhalterisch, vergangenheitsbezogen und **fehlerorientiert**"² denken, verstecken sie eigene Unzulänglichkeiten gern hinter der nächsten Klageschrift.

Das Verstecken eines (eigenen) Fehlers ist motiviert durch eine Kultur der Angst und führt so gut wie immer zu weiteren Fehlern.

Um hier gegenzusteuern, wäre zunächst eine Definition des Wortes "Fehler" hilfreich:

4. Das Gegenteil eines Fehlers ist nicht dessen Abwesenheit.

Fehler sind durch ihr konkretes Gegenteil definiert, incl. der "zulässigen Abweichung vom fehlerfreien Soll"³, um den beabsichtigten Zustand, das erwartete Ergebnis oder das gewünschte Verhalten festzuschreiben und zu erreichen.

Das "fehlerfreie Soll" ist allerdings in Kanzleien - anders als z.B. auf dem Bau - oft nicht festgelegt, noch weniger die "zulässige Abweichung" davon.

Kanzleihandbücher legen Prozesse und Abläufe im Detail fest. Sie würden dadurch für alle Zeiten, alle Abteilungen, alle Standorte, alle neuen Mitarbeiter und alle Persönlichkeiten der Partner Orientierung schaffen.

Wo sie ungelesen bleiben, nicht befolgt werden oder vorsichtshalber gleich ganz fehlen, regieren Unsicherheit und Beliebigkeit, auch bei der Definition eines "Fehlers".

¹ Die Unbesiegbaren Sieger sind eine Bande von jugendlichen Rowdys. Man erkennt sie an ihren Jeansjacken, auf denen "Die Unbesiegbaren Siega" steht, da sie es nicht richtig schreiben können. Die sieben Jungs lieben es, andere Kinder zu ärgern und Angst und Schrecken zu verbreiten. Sie sind nicht eben die Schlausten, dafür aber sehr stark und hinterhältig.

² RA Dr. Rainer Ponschab (in "Kooperation statt Konfrontation", 1997 von Ponschab/Schweizer, S. 52) in seinem Verhandlungsklassiker für Anwälte, geschrieben nach dem Harvard Verhandlungskonzept.

³ Bianca Hoegel (Zerspanungs-Facharbeiterin und Dipl. Ing. oec. an der Friedrich-Schiller-Universität zu Jena) in <https://www.biancahoegel.de/technik/messen/fehler.html>

5. Wo ein Fehler nicht definiert ist, kann auch keiner gemacht werden.

War das wirklich ein Fehler? Dann müssten wir einschreiten. Oder war es doch nur dessen harmloses Alltagspendant Missverständnis, Irrtum oder der berühmte *Griff ins Klo*? Die einen sagen so, die anderen so:

Ist ein vierseitiger Schriftsatz mit einem Kommafehler "fehlerfrei"?

Ist es nicht eher grandios (und keineswegs ein Fehler), wenn die Assistentin die Daten des neuen Mandanten aufnimmt, obwohl das sonst ihr durch Mikromanagement⁴ infizierter Chef macht?

Wenn der Partner wegen seiner ständigen extremen Zeitnot immer wieder unklar delegiert, wo liegt dann der Ursprungsfehler? Und wie viele Fehler folgen daraus?

Geht es gerade noch als "zulässige Abweichung vom fehlerfreien Soll" durch, wenn einer der Partner nicht-lukrative Mandate annimmt, obwohl sich alle Partner vor Monaten dagegen entschieden hatten?

Und: Dürfen haftungsträchtige Mandate überhaupt noch angenommen werden?

6. Haftungsträchtige Mandate erhöhen die anwaltliche Fehlerfurcht.

Das Damoklesschwert "Haftung" schwebt Tag und Nacht über und in Anwaltsköpfen. Es verursacht schlechte Träume, unbegreifliche Nebensätze (leider auch mündlich) und eine ungeschickte Risikoaufklärung im Erstgespräch.

Erfahrene Anwälte verstehen sofort, welche Mandate **haftungsrechtlich relevante Fehlerquellen** enthalten. Da bedeutet Prophylaxe weit mehr als nur „Aufpassen“. Um Fehler zu vermeiden, ist es z.B. möglich⁵,

- fehlerträchtige Mandate von vornherein abzulehnen
- die Haftung gegenüber dem Mandanten vertraglich zu beschränken
- sich über die gesetzlichen Mindestgrenzen hinaus zu versichern
- sich für besonders risikoträchtige Teile des Mandats eine Zweitmeinung einzuholen
- spezialisierte Kollegen mit einer Untervollmacht auszustatten
- sich in fehlerträchtigen Mandaten besonders gut bezahlen zu lassen

⁴ **Mikromanagement** ist ein Führungsverhalten, das von sehr starker Detailorientierung und fehlendem Vertrauen geprägt ist. Solche Führungskräfte haben ein großes Bedürfnis nach Kontrolle: Sie wollen möglichst in allen Aufgaben beteiligt sein und über jedes Detail Bescheid wissen. (vgl. <https://www.personio.de/hr-lexikon/micromanagement/>)

⁵ Aufzählung nach RA Professor Martin Diller (GleissLutz): "Fehlermanagement in der Anwaltssozietät" in: Der Wirtschaftsführer 2022-2023" auf Seite 14

7. Nicht jeder, der scheitert, hat einen Fehler begangen. Nicht jeder, der einen Fehler begeht, scheitert.

Die Angst vor dem Scheitern kann zwar situativ alle Alarmsignale rechtzeitig in Gang setzen (und damit die Beteiligten wachhalten); sie kann aber auch in Kombination mit der strukturell bedingten anwaltlichen **Fehlerfurcht** Nervositätsfehler oder die komplette Unterlassung eines Versuchs begünstigen - und damit geradewegs zum Scheitern führen.

Scheitern⁶ setzt eine Aktion voraus und beweist jeweils konkludent⁷ den Versuch: "Das Scheitern kam uns so gewöhnlich wie das Atmen vor,"⁸ schreibt z.B. die Nobelpreisträgerin Herta Müller über ihre vergeblichen Versuche, ihre eigene Umgebung in einem totalitären Regime nachhaltig zu verändern.

Wer hierzulande geschäftlich scheitert, landet nach wie vor auf dem "Scheiterhaufen des Neides" und wird mental "verbrannt": Er kriegt hämische Kommentare vor allem von der innovationsfeindlichen Beamtenhirn-Fraktion, die sich - sonst nicht gerade für Sofortreaktionen bekannt - beeilt zu kommentieren:

- "Wer hoch fliegt, fällt tief."
- "Lieber realistisch bleiben."
- "Man muss doch wirklich nicht auf jeden Zug aufspringen"

Und ganz tief verankert in der Schwarzen Pädagogik⁹ der deutschen Nachkriegszeit: "Selbst Schuld".

⁶ Gescheitert (*hist.: abgespalten*) waren im Mittelalter Hölzer für den Scheiterhaufen. Innovative Persönlichkeiten, die im Feuer starben, erhielten das Attribut "gescheitert" wohl erst im 16. Jahrhundert mit Einführung des Wortes "Scheiterhaufen".

⁷ Die Autorin liebt als Nichtjuristin die Rechtssprache, wo immer sie vermeidbar ist: **Konkludentes Handeln** oder Verhalten lässt auf einen bestimmten Willen schließen und ersetzt eine ausdrückliche Willenserklärung.

⁸ Herta Müller: *Herztier* (1994), S. 222. "Herztier" ist der zweite Roman der Literatur-Nobelpreisträgerin Herta Müller. Im Mittelpunkt stehen vier junge Menschen, die im totalitären Ceaușescu-Regime Rumäniens der 1980er Jahre leben und versuchen, der Diktatur zu entkommen. Die Ich-Erzählerin ist eine junge Angehörige der deutschen Minderheit der Banater Schwaben, ähnlich wie Herta Müller (Wikipedia).

⁹ Erziehung (der deutschen Nachkriegsgeneration) unter Einbeziehung von Gewalt, Einschüchterung und Erniedrigung. Katharina Rutschky, deutsche Essayistin, prägte den Begriff.

6. Unentdeckte Minifehler verursachen Maxiprobleme.

Restriktive Unternehmenskulturen entfachen Angst. Diese zeigt sich durch eine geringe Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei zeitgleich hoher Bereitschaft zur individuellen Fehlerleugnung und -vertuschung.

Sogar Industrienormen, die explizit als Fehlerkiller fungieren wie die DIN EN ISO 9001¹⁰, sind fehlerfreundlicher als diese Umgebung.

Scheinbar unbedeutende Kommafehler können Beziehungskrisen auszulösen ("Er will sie nicht" oder "Er will, sie nicht"), Wahrnehmungsfehler des Zeugen können Gerichtsverfahren entscheiden ("Das Auto war blau", wenn es grün war), und ein vergleichsweise kleiner Ingenieursfehler führte 1997 beim Elchtest¹¹ zu einem weltweiten Reputationsverlust für Mercedes Benz.

Als Folge davon ist Fehlerfurcht zwar verständlich, aber nicht immer sinnvoll:

7. Fehler bleiben besonders häufig dort unentdeckt, wo sie bestraft werden.

Aus einem Fehler folgt für alle Null-Fehler-Strategen die Suche nach Schuldigen und deren Bestrafung. Das ist Teil ihres Denksystems - und besonders kontraproduktiv: Fehlerverursacher ducken sich unter so einem Chef naturgemäß weg - aus Furcht vor Strafe, sozialer Ausgrenzung und geschäftlichem Reputationsverlust.

Wo Imageverluste, Abmahnungen oder gar Kündigungen die Folgen von Fehlern sind, werden Fehler bestmöglich vertuscht. Auch die Umgebung des Fehlerverursachers traut sich nicht, den Fehler zu melden; schließlich wollen sie selbst ja auch nicht eines Tages "verpetzt" werden.

Dadurch entstehen in der Umgebung weitere Fehler, darunter sogar solche, die den Erstfehler ungebremst wiederholen.

¹⁰ Die DIN EN ISO 9001 regelt die stetige Verbesserung von QMS (Qualitäts-Management-System). Das Kapitel 10.2 dieser Norm erklärt eine Struktur, um Korrekturmaßnahmen zum **Vermeiden von Wiederholfehlern** zu definieren, während das Kapitel 10.3 einen Prozess beschreibt, der das **erste Auftreten von Fehlern** verhindern soll.

¹¹ Qualitätssicherung in der Autoindustrie: Der Elchtest verlangt ein scharfes Einlenken bei einer Geschwindigkeit von 60 km/h, eben so, als müsste man abrupt einem Elch ausweichen, der plötzlich auf der Straße steht. Die im Oktober 1997 neue A-Klasse von Mercedes Benz mit ihrem kurzen Radstand, dem hohem Schwerpunkt und einem vergleichsweise simpel konstruierten Fahrwerk war diesem Manöver nicht gewachsen: Sie überschlug sich. **Fehlermanagement von Mercedes Benz:** Der misslungene Elchtest führte zu einer bis dahin beispiellosen, offensiven und weltweiten Reputations- und Aufarbeitungskampagne des Konzerns und schließlich zur flächendeckenden Einführung des Elektronischen Stabilitätsprogramms (ESP).

8. Das Fehlereingeständnis ist ein Gang nach Canossa¹².

Das Fehlereingeständnis gegenüber Mandanten und Mitarbeitern und Kollegen ist für den universitär auf Null-Fehler-Toleranz getrimmten Anwalt viel schrecklicher als ein verlorener Prozess.

Wer dennoch einen eigenen Fehler - zumindest dem Mandanten gegenüber - offensiv eingesteht, **bevor** der Mandant sich beschwert, behält Kaiserkrone¹³, Reputation und Kunden. Wer ihn vertuscht, verliert alle drei.

Dies gilt jedenfalls, sofern der Mandant

- den Fehler (künftig) bemerken könnte
- einen Nachteil dadurch hat

Tipp: Im **pro-aktiven Beschwerdemanagement** lernen Anwälte, sich mit einem eigenen Fehler beim Mandanten zu melden, BEVOR der den Fehler bemerken konnte. Der Anwalt wirkt in dem Moment furchtlos, unerschrocken und vom Produkt überzeugt. Mandanten honorieren das.

9. Wer Fehler aufbauscht, verharmlost oder vertuscht, begeht Fehler.

Dumm gelaufen? Was dumm gelaufen ist, ohne ein Fehler zu sein, hat zu Recht versöhnlich klingende Namen wie Missverständnis, Flüchtigkeitsfehler, Fauxpas, Patzer, Missgriff, Schnitzer, Versehen, Inkorrektheit, Lapsus, Unzulänglichkeit, Mangel (nicht rechtl.), Schaden, Defekt, Manko, Macke, Schwäche oder Defizit.

Ein Beispiel für die Abgrenzung im Arbeitsalltag liefert Ralf Metz¹⁴. Seiner Ansicht nach kann ein **Fehler**produzent zum Zeitpunkt seiner Entscheidung wissen, dass seine Entscheidung falsch ist. Wer dagegen einen **Irrtum** begeht, könne gerade das nicht wissen.

¹² Wer den "Gang nach Canossa" antritt, hat etwas Anstrengendes, Demütigendes und Erniedrigendes vor sich. Er muss für einen Fehler bzw. ein Vergehen geradestehen und sich dafür entschuldigen (*hist.: Der römisch-deutsche König Heinrich IV. war 1076 von Papst Gregor VII. exkommuniziert und somit handlungsunfähig gemacht worden. Auf der Burg Canossa wollte er sich entschuldigen. Ganze drei Tage soll er - schließlich erfolgreich - vor der Burg um Einlass gefleht haben*).

¹³ "Der Kunde ist König, also ist der Anwalt Kaiser", meint, sagt und schreibt Johanna Busmann seit über 30 Jahren.

¹⁴ Ralf Metz (www.me-and-me.ch) ist "Transformationsbegleiter" in Zürich und schreibt "über Menschen, Mindset und neue Organisationsformen", vgl. <https://www.xing.com/news/insiders/articles/fehlerkultur-oder-der-unterschied-zwischen-fehler-und-irrtum-1223318>

10. Was gestern noch ungeregelt war, ist heute ein Fehler.

Wenn der viel zitierte "gesunde Menschenverstand" bei der Organisation einer Anwaltskanzlei in Einzelfällen versagt, greift die deutsche Paragrafenlobby gern mal zu ihrem schärfsten Schwert: Der BGH muss ran.

Seit Februar 2022 müssen Mitarbeiter einer Anwaltskanzlei die **mündlichen Anweisungen** ihrer Vorgesetzten entweder sofort erledigen oder sofort mit Erledigungsfrist eintragen.

Der Anwalt muss seitdem diesen Vorgang **überwachen**, denn: "Gerade mündliche Anweisungen könnten im Fall einer verzögerten Umsetzung leicht in Vergessenheit geraten." (BGH, Beschluss v. 15.2.2022, VI ZB 37/20)

II. SIEBEN TYPISCHE FEHLER AUS DER GROSSFAMILIE "SERVICEFEINDLICHKEIT"

Kanzleien machen Fehler in sieben übergeordneten Fehlerfamilien, deren wichtigster gemeinsamer Wirkungstreffer die "Servicefeindlichkeit" gegenüber dem Mandanten ist. Jeder dieser Fehler ist vermeidbar, vorausgesetzt, er wird (ein-)gesehen, rechtzeitig gemeldet und **nicht wiederholt**:

1. Bequem und extern geahndet: Der Rechtsfehler

Anwälte können sich unter einem "Fehler" zunächst nur einen Rechtsfehler vorstellen. Der wird vollautomatisch durch eine Revision, ein mieses Urteil oder den Einsatz der Berufshaftpflichtversicherung (oder alles drei zusammen) geahndet.

Das tangiert zwar empfindlich den individuellen PPP (**P**ersönlicher**P**einlichkeits**P**egel) und kann übel an die Öffentlichkeit gelangen; allerdings können aufgebrachte Mandanten manchmal ruhig gestellt werden durch die Externalisierung der Verantwortung; ihre Anwälte argumentieren in bedrohter Lage gern mit "der Rechtslage", "dem unfähigen Gericht" oder den "unsinnigen EU-Verordnungen".

Vergleichsweise angenehm für den Fehlerverursacher: Institutionen außerhalb der Kanzlei regeln es.

2. Peinlich und kaum vermittelbar: der IT - Fehler

Wo die IT-Nutzung punktuell fehlt, nicht technisch vereinheitlicht bzw. inhaltlich synchronisiert ist oder - besonders in Notfällen - nicht von allen sicher bedient wird, ist nicht nur Holland in Not.

Cloudbasierte Lösungen verlagern das Problem des vollständigen Datenverlustes zwar inzwischen in den Bereich einer Mikrochance; dennoch suchen Mitarbeiter das genau passende Schriftstück nun auch in den elektronischen Akten.

Bedienerfreundliche IT-Systeme und deren effiziente Nutzung (perfektes Dokumentenmanagement, elektronisches Fristenmanagement etc.) fehlen ebenso oft wie wirksame Schulungen zum immer noch tückischen beA.

Verschiedentlich wurden dramatische Vermögensschäden beobachtet.

3. Unbequem und intern geahndet: Der Organisationsfehler

Kanzleiorganisation ist reine Glückssache, wenn Führungskräfte sich z.B. weigern, immer gleiche Abläufe für alle Dezernate festzulegen und durchzusetzen.

Beispiel 1: Das "Vier-Augen-Prinzip" rettet die Kanzlei gewöhnlich vor Schadenersatzansprüchen. Wenn der angestellte Anwalt ungebremst eine Anlage an den falschen Mandanten sendet, verstößt nicht er gegen seine Schweigepflicht, sondern sein Vorgesetzter.

Beispiel 2: Wenn die Assistentin ein Fristversäumnis in die Wege leitet, indem sie die Frist nicht im Fristenkalender notiert, hat sie gegen eine (hoffentlich schriftlich fixierte) Anweisung verstoßen. Ihr Vorgesetzter ist allein verantwortlich. Ihm stehen nun nach außen das "Überbringen einer negativen Nachricht" sowie nach innen ein Kritikgespräch bevor. Beides gilt Anwälten als schwierig.

Beispiel 3: Der Anwalt verstößt gegen seine Aufklärungspflichten¹⁵ nach BGB. Er müsste "mit Fingerspitzengefühl wenigstens auf die wichtigsten Risiken schriftlich hinweisen, ohne den Mandanten dadurch zu verärgern¹⁶". Die BRAO-Reform von August 2022 verschärft Sanktionen bei Verstößen - jedenfalls bei deutschen Kanzleien.¹⁷

In der Schweiz¹⁸ sieht es ähnlich aus.

¹⁵ **Aufklärungspflichten** des Anwalts lt. BGH: 1. Als Ergebnis der Beratung muss der Anwalt dem Mandanten den sichersten und gefahrlosesten Weg vorschlagen, der zum angestrebten Erfolg führt (BGH NJW 09, 2949). 2. Bei mehreren Wegen ist eine Belehrung erforderlich, in der mögliche Risiken aufgezeigt werden und der Mandant über Folgen umfassend aufgeklärt wird (BGH WM 01, 98). 3. Zur Belehrung zählt auch die Vorsorge im Hinblick auf den Erhalt von Rechten (BGH NJW 11, 2889).

¹⁶ schreibt RA Professor Martin Diller (GleissLutz) in "Der Wirtschaftsführer 2022-2023" auf Seite 14.

¹⁷ RAin Karin Holloch ist spezialisiert auf (anwaltliche) Compliancefragen und schreibt im Anwaltsblatt am 5.7.23 über die Folgen anwaltlicher Fehler nach der BRAO-Reform: Zwar würden Kanzleien auch bisher schon "Systeme zur Fristenkontrolle, zur Prüfung von potenziellen Interessenkollisionen bei Mandatsanlage, Anweisungen zur Auskehrung von Fremdgeldern, zur Handhabung von Anderkonten usw" nutzen; sie seien jedoch durch die BRAO-Reform von August 2022 durch **verschärfte Sanktionen** bedroht (<https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/anwaeltinnen-anwaelte/brao-reform/Compliance-Pflichten-der-Anwalts-gesellschaften>)

¹⁸ Externe Folgen von Anwaltsfehlern sind in der **Schweiz** geregelt durch das BGFA, das OR (Obligationenrecht), die Standesregeln des SAV und die jeweiligen Disziplinarbehörden innerhalb der Kantonalverbände. Nach BGFA Art. 12 lit. a (Sorgfältige und gewissenhafte Berufsausübung) muss der Anwalt seinen Mandanten über **Prozesschancen und Prozess- sowie Kostenrisiken** aufklären. Er darf "nicht leichtfertig oder mutwillig zu einem Prozess [zu] verleiten, der von Anfang an aussichtslos ist". Erst wenn der Klient nachweislich sein **Einverständnis** erteilt hat, darf der Anwalt klagen (vgl.: <https://law.ch/lawnews/2021/12/anwaltsorgfalt-disziplinierung-wegen-unterlassener-aufklaerung-ueber-prozesschancen-prozess-und-kostenrisiken/>)

4. Problematisch und riskant: Der Führungsfehler

Anwälte sind nicht zu Führungskräften ausgebildet worden. Folglich führen sie weder effektiv noch effizient¹⁹.

Im Gegenteil: Sie **lösen Fehler ihrer Mitarbeiter aus** durch zu wenige und zu unklare Anweisungen, zu wenig oder ungeeignete Delegation²⁰, undefinierte Hol- oder Bringschuld (z.B. bei der Delegation), zu wenig Fortbildungen (auch in IT), fehlende technische Investition in eine bedienerfreundliche und sehr gut gewartete Kanzeissoftware (incl. bestens gepflegter Kundenkartei), zu viel oder zu wenig Kontrolle, zu hohe oder zu niedrige Anforderungen, Übernahme von Organisationsaufgaben, unklare Zuständigkeiten bei Kranken- und Urlaubsvertretung, widersprüchliche Arbeitsaufträge mehrerer Vorgesetzter, ferner durch unklare Aufgabenverteilung, unfairen Umgang mit Leistung und klägliche Fehlerdokumentation (dadurch Wiederholungsfehler und massiver Zeitverlust).

5. Beliebt als Vorwand und gefürchtet als Fakt: Strukturelle Fehler

"Personalmangel" liefert frei Haus die externe Begründung ("Der Markt ist leergefegt") für interne Schwächen der Kanzlei.

Dieses Verantwortungshopping ist extrem beliebt, denn es lässt fast vergessen: Die Mitarbeiter forderten verzweifelt mehr Kollegen, nachdem ihre Vorschläge zur internen Effizienzsteigerung nicht **angefordert, angehört** oder **befolgt** wurden. Die Mitarbeiter kriegen am Ende des Tages beides nicht - und stimmen demnächst lächelnd mit den Füßen ab; da jubelt laut der Wettbewerb.

Wenn mehr Arbeit auf dieselbe Anzahl von Mitarbeitern verteilt werden muss und die bisherigen **Organisationsstrukturen** nicht verändert werden, ist das ein struktureller Fehler der Entscheider. Gerade in kritischen Bereichen (z.B. Fristenkontrolle, Postausgang) führt eine höhere Arbeitsbelastung dann zu Fehlern.

Außerdem: Wer aus schier "quantitativer Not" **unzureichend qualifiziertes Personal** einstellt und dieses dann ohne engmaschige Begleitung und sofortige Fortbildung "allein lässt", begeht einen weiteren strukturellen Fehler, wieder zu Lasten erfahrener Mitarbeiter.

¹⁹ Begriffe aus dem **Zeitmanagement**: Effizienz (Kurzfrist: Die Dinge richtig tun) und Effektivität (Langfrist: Die richtigen Dinge tun)

²⁰ Finden Sie **14 Delegationsfehler** in Anwaltskanzleien hier: <https://www.anwalts-coach.de/delegationsfehler-in-der-anwaltskanzlei/>

6. Selbstverliebt und folgenreich: Der Kommunikationsfehler

Wieder hat Natalie "aus Gründen" das Telefon der Empfangsmitarbeiterin Nicole nicht angenommen, als Letztere den Konferenzraum einräumte. Der Erstanrufer wendet sich nach endlosen 55 Sekunden Wartezeit an eine andere Kanzlei.

Was immer die unmittelbar Beteiligten im Kritikgespräch als Grund anführen würden (falls dieser Fehler überhaupt bemerkt oder gemeldet wird), eins ist sofort sicher:

Unsolidarisches Arbeitsverhalten im Büro ist Folge **unzureichender Kommunikation des Vorgesetzten**: "Das sollen die Mädels mal schön unter sich ausmachen," sagt der prompt. Er verweigert hier - nicht zum ersten Mal - die A-Aufgabe "Führung", wendet sich wieder einer B-Aufgabe (hier: nicht fristgebundene Akte) zu und erlaubt dadurch höchstpersönlich jenen **"Zickenkrieg"**, den er angeblich so verabscheut.

Dieses Führungsverhalten gefährdet die Gesundheit besonders engagierter Mitarbeiter, die Reputation der Kanzlei und schließlich die Arbeitsplätze aller.

7. Prekär und egozentrisch: Persönliche Fehler

Persönliche Schwächen eines Mitarbeiters erfordern ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten. Klassische Themen sind hier die Furcht vor Eigenständigkeit und weitere Angstinszenierungen wie Gleichgültigkeit, Rechthaberei oder Aggression, ebenso wie extreme Schüchternheit oder der overconfidence-Effekt²¹.

Persönliche Schwächen eines Vorgesetzten erfordern zunächst seine **Einsicht**, dann den **unbedingten Willen** zur Behebung, dann ggfs. ein Gespräch mit einem Business-Coach und schließlich eine furchtlose Umsetzung beschlossener Vorgehensweisen.

Wer - in allen Hierarchieebenen - glaubt, er mache keine Fehler, neigt zur Selbstüberschätzung, die ihrerseits bereits eine **Fehlergarantie** ist.

Beispiel 1: Wer (nach zeitgleicher Kündigung von drei Assistentinnen) mit seiner Führungsrolle kokettiert oder sogar ernsthaft postuliert: "Sekretärinnen sind auch nicht mehr das, was sie früher mal waren", inszeniert sich als **Opfer** seiner selbst gewählten Umgebung und beweist schon dadurch seine Fehlerbereitschaft.

Beispiel 2: Auch aus selbst verschuldeter Zeitnot entstehen Fehler: Anwälte gehen - angeblich aus Furcht, den Mandanten zu verlieren -, auf dessen subjektive Fristen ein und versprechen ihm das Blaue vom Himmel "bis morgen 14 Uhr", statt die Vorstellung des Mandanten zu relativieren und aus sorgfältig erläuterten **Qualitätsgründen** nur einen Teil seiner Wünsche sofort zu erfüllen.

²¹ Overconfidence-Effekt: Psychologischer Mechanismus der Selbstüberschätzung

JOHANNA BUSMANN - ÜBER MICH:

Meine Werte

Zu meiner **Ehrlichkeit** gehört das Ablehnen von Aufträgen, durch die der Auftraggeber Geld oder Geltung verlieren würde. Meine **Qualität** lese ich an der Zufriedenheit meiner Kunden ab. Meine **Selbstbestimmung** reguliert, wer mich ärgern darf.

Meine Rollen

Als ehemalige Französischlehrerin bin ich selbst Besserwisserin. Als HSV-Fan bin ich "mit Relegationshintergrund ausgestattet". Als Frau brauche ich keine Quote. Als **Coach** helfe ich anwaltlichen Führungskräften bei der Flexibilisierung ihrer Denk- und Fühlmuster. Als Bauernkind kenne ich mich mit Nachhaltigkeit aus. Als Oma eines zweijährigen Enkels nehme ich auch andere an die Hand. Als **Trainerin** vermittele ich Erfolgsstrategien bei Zeugenvernehmung, Verhandlung oder Honorarinformation. Als Klassenlehrerin von 12 vorpubertären ukrainischen Kindern in einem Hamburger Flüchtlingsdorf gebe ich einiges zurück. Als Skatspielerin erkenne ich erfolgreiche Strategien. Als **Webdesignerin** mache ich akquisestärke Kanzleiwebseiten. Als Tänzerin enttarne ich schlechte Führung sofort. Als Buchautorin biete ich gut strukturiertes Wissen. Als Sprachfreak unterscheide ich zwischen "zeitgleich" und "gleichzeitig".

Meine Geschichte

Durch Gerichtsreportagen im Strafrecht finanzierte ich mein Lehrerstudium (Germanistik, Romanistik) in Osnabrück und Angers (F) und lernte dabei Kommunikationsdefizite von Anwälten im Gerichtssaal kennen. Der 1990 noch neue Beruf "Anwaltstrainer" war geboren. Meine **One-Woman-Show** entwickelte sich zu einer reputationsstarken Unternehmung mit vier europaweit eingetragenen Marken, 4700 Stammkunden, 250 kleinen und großen Kanzleien sowie vielen juristischen Organisationen als Auftraggebern und noch viel mehr neugierigen Webseitenbesuchern.

Meine Webseiten

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

Meine Bücher

Mein erstes Buch „Chefsache Mandantenakquisition“ wurde in zweiter Auflage zum Bestseller (De Gruyter Verlag Berlin, 2017, 764 Seiten, 79,95 Euro). Mein zweites Buch "Chefsache Anwaltscoaching" ist auf dem Weg dorthin. (Berliner Wissenschafts-Verlag, 2022, 695 Seiten, 89,90 Euro)