



Der Schlendrian - und wie Sie ihn besiegen

Von Johanna Busmann, Hamburg

16 Maßnahmen gegen den Kanzlei – Schlendrian

Ein heimlicher Blick in eine unheimlich schlecht geführte Kanzlei

Anwaltskanzleien sind ja nicht gerade als Wellness-Oasen bekannt.

Wir schauen jetzt durch das Schlüsselloch in eine kleinere Kanzlei mit sechs Anwälten, acht Rechtsgebieten und zehn Mitarbeiterinnen.

Der Schlendrian hatte vor längerer Zeit hier Einzug gehalten.

Er war bei Mandanten und Mitarbeitern ungefähr so beliebt wie die Staubbällchen unterm Sofa.

1. Gebot: Achten Sie auf Warnsignale:

Der Schlendrian zeigte sich täglich. Je mehr er übersehen und überhört wurde, desto unerbittlicher forderte er sein Recht. Manche Bewohner des Hauses ergaben sich dem Schlendrian äußerst bereitwillig und

- ersetzten Mitarbeiterführung in der Kanzlei durch gebrüllte Befehle
- vermieden ernst gemeintes Lob
- verwechselten Kritik mit „Nörgeln im Ärgerstatus“
- grüßten nur Richter, Kollegen und ihre eigene Grandiosität
- vermieden Anweisungen aller Art
- transportierten ungebremst und divenhaft privaten Ärger ins Büro
- ließen täglich mehrere Stunden lang nach den passenden Akten suchen
- bewarfen ihre „Sekretärinnen“ kurz vor Feierabend mit „dringenden Fristen“
- bewerteten Paragrafenkenntnis höher als Arbeitsatmosphäre
- inszenierten sich in Partnersitzungen als defizitäre Einzelkämpfer
- ließen unwirsche Begrüßungen von Gästen am Empfang zu
- duldeten Unpünktlichkeit, vor allem die eigene
- führten selbst ihre Terminkalender (es gab in der Kanzlei vier unterschiedliche!!)
- ersetzten effiziente Akquise durch Angeberei und Verallgemeinerungen
- würzten ihre Mandantenkontakte durch rechtstechnische Ergüsse
- tolerierten nabelfreie T-Shirts und sichtbare Tattoos am Empfangspersonal
- hörten nicht auf ihre Assistentinnen
- ließen Aufstiegskriterien für den Partnerstatus im Dunkeln
- rollten die Augen über den „Zickenkrieg“ im Notariat
- ließen Mandanten warten
- übersahen täglich Müllsäcke auf dem Kanzleiparkplatz
- diktierten auch nach Kritik nuschelige Texte mit falscher Interpunktion aufs Band
- wehrten sich gegen allwöchentliche Schnittblumenlieferungen

Doch erst als dem Haus so langsam die Gäste ausgingen, schritten die Hausherren ein und riefen einen externen Schlendrian-Jäger. „Was können wir – so auf die Schnelle – tun, um die Mandanten wieder an uns zu binden?“ war der verzweifelt klingende Arbeitsauftrag.

2. Gebot: Alle müssen mitmachen!

Der externe Schlendrian-Jäger („Der Anwalts-Coach“) verordnete ein Sekundärtugenden - Revival auf allen Ebenen der Kanzlei: Höflichkeit, Pünktlichkeit und absolute Verlässlichkeit wurden zur Erkennungsmelodie der Kanzlei. Die Partner selbst lebten diese Tugenden vor, denn sie mussten leider lernen: eine Änderung in der Kanzleikultur gehört zu den Chef-Aufgaben in einer Anwaltskanzlei und kann daher nur top-down eingeführt werden.

3. Gebot: Seien Sie pünktlich!

„Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige!“ war fortan die Regel, die alle einhalten mussten: Arbeitsbeginn war für alle Mitarbeiter spätestens 8.45 Uhr „s.t.“ – und nicht allen war bis dahin klar gewesen, dass das auf Deutsch heißt „Ohne Zeit“, dass also alle um 8.45 Uhr an ihrem Arbeitsplatz sein mussten und nicht erst um diese Zeit eintreffen durften. Verspätung wurde unter empfindliche Strafe gestellt.

In der Viertelstunde bis zum ehemaligen Arbeitsbeginn um neun Uhr wurden vom Anrufbeantworter und aus den E-mails die A-Aufgaben ausgesondert und um Punkt neun Uhr jeden Tag den Anwälten live oder per E-mail vorgelegt!

4. Gebot: Lieben Sie Früh- oder Spätschichten!

Einige Anwälte hatten früher unter ihrem Schreibtisch einen Nordfriedhof und einen Südfriedhof eingerichtet. Auf dem Nordfriedhof waren viele kleine Akten gelagert mit langweiligen, unergiebigem Rechtsfällen (1,20 cm hoch), auf dem Südfriedhof residierten spannende Rechtsfälle mit komplexer Materie und gutem Honorar (0,75 cm hoch). Zu jeder dieser Akten gehörte aus diversen Gründen die Weigerung der Kontaktaufnahme zum Friedhofsbewohner.

Damit war jetzt Schluss. Die Friedhofskollegen hatten verstanden, dass sie viel Geld auf dem Friedhof liegen ließen und c.a. 20 ungehaltene Mandantenanrufe pro Tag dadurch hervorriefen. Sie lernten, dass sie alle versprochenen Rückrufe einzuhalten hatten – auch die zu den Friedhofsbewohnern. Der Satz „Den will ich jetzt nicht sprechen“ wurde für immer verboten, wenn er ohne Lösung (fester Ersatz-Telefontermin) blieb.

Die betroffenen Friedhofsverwalter vereinbarten zwei Monate lang Frühschichten: sie nutzten die sehr frühen Morgenstunden zum Abarbeiten ihrer Nord- und Südfriedhöfe.

Gerüchteweise hörte man, dass es ihnen sogar Spass machte, weil man jeden Morgen um halb sechs mit Kaffeebechern in der Hand zu dritt anrückte! Dreimal Nordfriedhof wurde mit einmal Südfriedhof belohnt, und jeden Morgen um 9 Uhr lagen wieder vier neue abgeschlossene Akten pro Anwalt auf dem Ausgangstisch.

5. Gebot: Leben Sie Verlässlichkeit vor!

Die Anwälte kamen nie wieder grublos, mürrisch oder unangekündigt zu spät in die Büroräume. Sie erledigten alle Rückrufe in der versprochenen Zeit und ließen ihren Terminkalender von der Assistentin takten.

Sie legten Fristen – da auch sie A-Aufgaben sind (!) – am Tag ihres

Eingangs zur weiteren Verfügung vor

Die Formulierung "c.t." („cum tempore“ = mit Zeit) galt nur noch für die Gäste der Mandantenevents, für private Besucher sowie für diverse Post- und Paketboten.

Jeder Anwalt kündigte dem Empfang jeden Besucher rechtzeitig mit Uhrzeit und gewünschtem Konferenzraum an und verteilte an die Assistentinnen Listen mit Hausaufgaben, die der Mandant vor seinem ersten Gesprächstermin zu erledigen hat.

6. Gebot: Optimieren Sie Ihre Partnersitzungen"

Die Partner reduzierten die Anzahl ihrer Partnerversammlungen auf die Hälfte und versahen jede mit einer festen Tagesordnung, zu der Wünsche bis zum Tag vorher eingereicht werden konnten. Umschichtig moderierten sie.

Der Moderator lud ein und war „head of ceremony“. Er begann und beendete die nun nur noch 14 - tägigen Partnerversammlungen auf die Sekunde pünktlich – dafür mit fester Tagesordnung.

Er zählte Kollegen scharf an, wenn einer gegen die Regeln verstieß. Wer nicht oder unentschuldigt zu spät teilnahm, hatte kein Stimmrecht, schon gar nicht im Nachhinein.

7. Gebot: Empathie:

Die Anwälte wussten darüber hinaus plötzlich Bescheid über die Masern des Kindes der Empfangsassistentin und über die besonderen Sprachkenntnisse der Auszubildenden, die trotz ihres Teenie-Alters von 19 Jahren Übersetzungsaufgaben vorbereitete und bald begann, italienische Mandantengespräche simultan zu übersetzen.

Alle Anwälte, die ihre Arbeitszimmer verließen, verpflichteten sich, jeden entgegen kommenden Kollegen und Mitarbeiter zu grüßen, mindestens einmal täglich auch mit Namen.

8. Gebot: Aufmerksamkeit:

Kommunikation hatte sich grundlegend geändert: Man sprach plötzlich miteinander! Der Anrufbeantworter wurde gerade in der Mittagszeit durch lebende Stimmen ersetzt, gewisse Redewendungen wie „Der ist nicht da“, „Das geht nicht“ oder: „Er ist leider in einer Besprechung“ landeten unwiederbringlich auf der Müllhalde der Geschichte.

Die Assistentin wurde von da an dem Mandanten persönlich vorgestellt. Sie schrieb eine eigene Begrüßungsmail an den neuen Mandanten. Besondere Vorlieben des Mandanten kamen von da an per Notiz in die Kundenkartei und wurden beim nächsten Telefonat oder Besuch angesprochen: „Was macht inzwischen der Oldtimer? Alles wieder repariert?“

9. Gebot: Beschwerdemanagement:

Freude über Beschwerden wurde eingeübt. Jede Beschwerde zog von da an automatisch die Frage nach „weiteren Optimierungsvorschlägen“ nach sich, und manchmal kam auch noch was!

Was da kam, wurde jeweils in der Partnerrunde und manchmal mit den

Assistentinnen besprochen und hatte sofortige Konsequenzen für alle zur Folge. Der Beschwerdeführer wurde informiert über die Maßnahmen, die seiner Beschwerde folgten.

10. Gebot: Fehlertoleranz:

Die Fehlertoleranz wurde ganz offiziell erhöht; allerdings immer nur für Fehler, die erstmals aufgetreten waren. Wiederholten sie sich, waren üble Konsequenzen angedroht, übrigens auch für die Anwälte.

Assistentinnen und Anwälte versammelten sich in unregelmäßigen Abständen im „Fehler-Chat“ und berieten untereinander, manchmal ohne großen Termin beim Teemachen in der Küche, wie sie diesen Fehler für immer verhindern konnten.

Die Lösung wurde der jeweils anderen Gruppe beim „MMM“ (nächster Punkt) mündlich vorgetragen und schriftlich festgehalten, damit weitere Kanzleimitarbeiter eine Art „Pflichtenheft“ erhielten.

Es setzte eine „Jagd“ ein nach besonders kreativen Ideen für die Fehlerkorrektur und -vermeidung.

11. Gebot: „MMM“

Der MMM ist der MontagMorgenMuntermacher. Diese gemeinsame Mini-Frühstücksrunde wurde einmal im Monat mit Anwesenheitspflicht aller (!) Anwälte und Assistentinnen sofort eingeführt:

Jeden ersten Montag im Monat kamen alle um halb acht in die Kanzlei. Der MMM war als A-Termin in allen Kalendern über zwei Jahre im Voraus fest eingetragen und ging ebenfalls auf die Minute pünktlich los.

Man hatte eine örtliche Arbeitsloseninitiative mit dem Schmieren von Brötchen und deren pünktlicher Lieferung beauftragt.

Im großen Konferenzraum gab es ein Frühstück, für das mal die Assistentinnen, mal die Anwälte der Ausrichter und Kaffeekocher waren. Dieses Frühstück wurde aus dem „Teambudget“ bezahlt, auf das die Assistentinnen Zugriff hatten.

Aus demselben Budget gab es auch wöchentlich frische Schnittblumen, zwei Sorten Mineralwasser und das Mittagessen, das ein Catering-Service einmal in der Woche zum Partner-Lunch in die Kanzlei lieferte.

12. Gebot: Arbeitszeiten

Selbstverständlich waren die Frühstücke Bestandteil der Arbeitszeit, die über den Monat verteilt eigenständig – und unkontrolliert durch die Anwälte! – wieder „abgebummelt“ werden konnte.

Das gab anfangs Alpträume bei den Anwälten, zumindest bis zu dem Tag, an dem sie merkten: Die ganze Arbeit wird geschafft, und die Fehlerquote sinkt!

Die Assistentinnen verpflichteten sich, sich gegenseitig zu helfen, wenn eine Kollegin dreimal hintereinander zu spät kam oder eine einmalige Flexibilisierung wünschte.

Die Anwälte wurden erst angesprochen, wenn es schwierig wurde. Dadurch blieb es ziemlich einfach.

13. Gebot: Feed-back Systeme

Die Assistentinnen wurden angewiesen, die Anwälte auf kommunikationsfeindliches Fehlverhalten offen hinzuweisen – und umgekehrt.

Alle hatten diese „Kultur der umkehrbaren Botschaften“ eingeübt und gemeinsam ausprobiert.

Manche Anwälte auch deshalb anfangs Alpträume! Sie mussten nun hinnehmen, dass die Assistentinnen sie offen kritisierten – wegen ihrer schlechten Laune generell morgens und nach verlorenen Prozessen! – und durften feststellen, dass alle Beteiligten dadurch gute Laune bekamen und behielten!

Sie durften auch feststellen, dass alles Kritisierte angenommen und umgesetzt wurde. Dadurch bekamen sie den Mut, selbst auch Kritik anzunehmen! Das war wirksamer als jeder Betriebsausflug und kostete gar nichts!!!

Ganz am Schluss hatten sogar die Anwälte Super-Laune!

14. Gebot: Mitarbeitergespräche

Früher hatten die Mitarbeiter keinesfalls genau erfahren, wie genau sie sich optimieren sollten. Sie wurden nur unspezifisch kritisiert. Jetzt wurden ab sofort Kritikgespräche geführt, aus denen beide Beteiligte als Gewinner hervorgehen - nicht einer als Sieger und der andere als Verlierer!

Ein Kritikgespräch

- wird jetzt unter vier Augen durchgeführt zu einem vorher festgelegten Termin
- findet im Zimmer des Chefs statt
- ist herzlich im Ton und hart in der Sache (war früher genau umgekehrt!)
- wird durch Fragen vom Chef geführt
- hat einen Redeanteil von 8:2 zugunsten der Mitarbeiterin
- überträgt die Verantwortung für das Beheben des Fehlers auf die Mitarbeiterin
- richtet eine Kontrollmöglichkeit des Chefs ein
- gibt weitere Verbesserungswünsche des Chefs bekannt
- ist in die Zukunft gerichtet

15. Gebot: Anweisungen

Früher hatten die Anwälte Anweisungen gehasst, weil sie so folgenreich sind. Heute lieben sie sie – aus demselben Grund. Sie wissen nämlich jetzt:

Anweisungen machen Sinn, wenn

- die Assistentin die Anweisung ohne Haftungsrisiken ausführen kann
- alle Anwälte ihre Anweisungen vereinheitlichen
- alle Anwälte ihre Anweisungen selbst einhalten
- Anwälte das Ergebnis kontrollieren

- Neuerdings gibt es kristallklare Anweisungen

- im Umgang mit anwaltlichen Abwesenheiten (Anwälte tragen diese sauber ein, vor allem für die Empfangs-Mitarbeiter!)
- für das Durchstellen von Anrufern (Wer darf sofort durchgestellt werden und wer nicht? Liste überreichen von A-Mandanten!)

- beim Benennen von Kooperationspartnern, deren Rechtsgebiete Sie nicht selbst vorhalten.
- über die Unterlagen, die jeder Mandant zum Erstgespräch mitbringen muss über den Umgang mit Honoraranfragen

16. Gebot: Servicesprache

Für den Telefonservice wurde Servicesprache verordnet. Alle Assistentinnen hatten diese Formulierungen mit Tesafilm an ihren Computer geheftet:

- „Das mache ich gern für Sie.“ Oder „Das ist mein Beruf!“ (niemals: „Kein Problem“)
- „Selbstverständlich geht das.“
- „Tut mir leid, dass es nicht sofort geklappt hat. Wenn es jetzt wieder nicht geht, finden wir eine Lösung!“
- „Wir schauen jetzt, wie wir das hinkriegen“ (nicht: „ob wir das hinkriegen“)
- „Das habe ich notiert.“ (auditiver Zuhörbeweis, ähnlich wie „ja“, „mhm“ und „verstehe“)
- „Darf ich mir vielleicht schon einige Punkte aufschreiben? Dann geht es nachher für Sie schneller?“
- Im Beschwerdemanagement: („Ich entschuldige mich dafür, dass Sie solche Mühe hatten damit. Ich werde mich persönlich um eine Lösung bemühen. Darf ich Sie um Ihre Mobilnummer bitten, damit ich Sie so schnell es geht, informieren kann?“)
- Aus der Warteschleife befreien durch: „Danke für's Warten, Frau Berger“.

Fazit:

Gemeinsame Liebeserklärung an unsere Sekundärtugenden:

- Ans Telefon lassen wir nur „Plaudertaschen“. Unsere besonders geschulten Mitarbeiter sind die Visitenkarte der Kanzlei.
- Wir sind immer pünktlich. Auch bei Rückrufen! Auf uns warten die Arbeit, die Familie und der Tennisplatz, nie jedoch die Mandanten.
- Wir rufen immer pünktlich zurück.
- Wir sind besonders während der Mittagspause durch geschultes Personal erreichbar.
- Wir sagen niemals ein „Nein ohne Lösung“.
- Wir lieben Beschwerden und machen jede zu einem neuen Mandat! Wir nehmen sofort Kontakt auf, entschuldigen uns, fragen nach weiteren „Optimierungsvorschlägen“ und präsentieren Lösungen.
- Wir pflegen unsere Kundenkartei akribisch! Alle Besonderheiten des Mandanten notieren wir, damit wir unsere Kommunikation individualisieren können.
- Wir stellen unsere Mitarbeiter unseren Kunden vor und bringen sie damit in eine eigene Machtposition. Zuständigkeiten und Kompetenzen der

Mitarbeiter sind den Mandanten bekannt; wir reduzieren allein dadurch unsere Telefonzeiten um ein Drittel!

- Wir verwenden eine sexy Servicesprache – auch untereinander! Nie wieder sagen wir: „Das geht nicht“. Wir bieten zu jedem "Nein" eine Lösung.
- Wir lieben Referenzkunden und danken unseren Mandanten für jede Weiterempfehlung.
- Untereinander grüßen wir uns mit Namen. Wir sagen Danke und Bitte. Wir fragen, statt zu erklären, zu bewerten oder lösungslos zu kritisieren.
- Wir loben und kritisieren immer sofort und immer einzelne Verhaltensweisen, niemals die ganze Persönlichkeit. Bei Kritik sagen wir Lösungen.
- Wir honorieren Organisationsvorschläge und fragen unsere Mitarbeiter, wie sie sie umsetzen würden. Unsere Mitarbeiter machen dafür ein Basis-Konzept.
- Unsere Mitarbeiter machen ihre Urlaubspläne komplett selbst, wie sie auch untereinander dafür sorgen, dass unser Telefon mittags immer besetzt ist.
- Alle unsere Briefe und E-mails haben verständliche und gut fokussierte Betreffzeilen und respektvolle Ansprachen. Niemals geht es zu leger zu! Niemals zu stocksteif!

**ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!
DANKE FÜR IHR INTERESSE!**

Johanna Busmann

busmann training@, hamburg
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmann training.de](mailto:info@busmanntraining.de)

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

