

### „Exzellenz-Initiative“ in mittelständischer Anwaltskanzlei

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.

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, drei Standorte, gute Corporate Identity, 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 Standorts, kommen Konflikte nach oben: Besonders hohe Umsätze werden kritisch beäugt, besonders niedrige Umsätze auch. Das Lockstep-System (Entnahmesystem nach Seniorität) wird – seit Kurzem kanzleiöffentlich – von Umsatzstarken kritisiert. Von unten drängen jüngere Partner und angestellte Anwälte auf eine Modernisierung der Strukturen, besonders in Sachen Führung. Aus der anschließenden „Exzellenz-Initiative“ dieser Kanzlei ergeben sich fünf Erkenntnisse über nachhaltiges Coaching in einer Anwaltskanzlei.

**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 benachrichtigen – 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 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:

In einer zweistündigen, durch den Coach moderierten Partnernversammlung 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 ist eine der Bedingungen für den Erfolg einer Kanzlei: Eine einheitliche Führung zeigt Verlässlichkeit, schafft Vertrauen und zeugt von Respekt vor den Mitarbeitern. Sie löst allerdings bei den betroffenen Partnern stets zunächst 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: weit-schweifige Gesprächsrunden in Ausschüssen (mit irritierend hohen Reise- und Overhead-Kosten) sowie fehlende gemeinsame (Führungs-)Kulturen und verlässliche 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 Kollegen, in deren Dezernaten alle drei 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 (anwaltlichen) Mitarbeiter so wohl, dass sie nie krank werden, eigenständig arbeiten und nicht kündigen? Die Ergebnisse flossen in ein Seminarprogramm ein, das allen Führungskräften der Kanzlei alltägliche Führungstechniken vermittelte. Besonders wichtig hierbei: Die Partner mischten sich als gleichrangige Lerner unter die Mitarbeiter.

**5. Zukunft wird durch Coaching mitgestaltet.** Nicht nur der neue Standort wird profitieren. Seminarergebnisse wurden protokolliert und werden derzeit bei jedem Einstellungsgespräch den neuen Mitarbeitern des vierten Standorts 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 dort vorgestellt und sofort mit ihnen eingeübt.

*Johanna Busmann, Hamburg*