

Anwaltspraxis

## JEDER FEHLER ZÄHLT (TEIL I)\*



**Johanna Busmann** Business-Coach für Anwaltskanzleien seit 33 Jahren, »[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)«, Hamburg. Die Autorin berichtet über Fehlermanagement in Anwaltskanzleien.

**Stichworte:** Fehlermanagement, Kanzleikultur, Kanzleiführung

Fehlermanagement ist die Umsetzung der Fehlerkultur. Diese wird – als Teil der Kanzleikultur – von oben («top-down») eingesetzt und erst durch das Vorbild der Partner<sup>1</sup> zu einer alltagsreifen Motivationsveranstaltung.

### Drohungen, Geschrei und Sachbeschädigung

Ausgerechnet der erfahrene Transportrechtler hatte die Pflanzenschutznormen in den Ausfuhrbestimmungen von Andorra mit denen Spaniens verwechselt. Riesenaufrufung! 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. Zwölf folgenreiche Fakten über Fehler in Anwaltskanzleien
- II. Sieben Fehler aus der Fehlergrossfamilie namens «Servicefeindlichkeit»

## I. Zwölf folgenreiche Fakten über Fehler in Anwaltskanzleien

### 1. Null-Fehler-Kultur gibt es nicht.

Dort, 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 Zähneputzen: Fehler werden unverzüglich entdeckt, gemeldet, beschrieben, kategorisiert, allen anderen schriftlich mit Lösung vorgetragen – und niemals wiederholt.

Eine offensive Fehlerkultur einzurichten, gelingt nur top-down («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-Strategie.

«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 erst recht pures Gift für alle Kanzleien mit realen 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<sup>2</sup>» ist um ein weiteres Mitglied reicher.

Euphorisierende Attribute aller Art fehlen dagegen bei eigenen Fehlern. Solange Anwälte als «erfolgreiche

---

Anwaltsrevue|Revue de l'avocat 10/2023 | S. 443–448 **444** | 

---

Anwender der juristischen Methode buchhalterisch, vergangenheitsbezogen und *fehlerorientiert*<sup>3</sup> 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, inkl. der «zulässigen Abweichung vom fehlerfreien Soll<sup>4</sup>», 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<sup>5</sup> – 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».

## 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 Mikromanagement<sup>6</sup> 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?

Darf in einer Abteilung einer ungestraft etwas falsch machen, wofür ein anderer in einer Abteilung eine Abmahnung kassiert?

Und: Dürfen haftungsträchtige Mandate überhaupt noch angenommen werden?

## 6. Haftungsträchtige Mandate erhöhen die anwaltliche Fehlerfurcht.

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

Erfahrene Anwälte verstehen sofort, welche Mandate *haftungsrechtlich relevante Fehlerquellen* enthalten. Da bedeutet Prophylaxe weit mehr als nur «Aufpassen», denn die gesamte Kanzleiexistenz kann auf dem Spiel stehen. Um Fehler zu vermeiden, ist es z.B. möglich,<sup>7</sup>

- 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;
- spezialisierten Kollegen eine Untervollmacht auszuhändigen;
- sich in fehlerträchtigen Mandaten besonders gut bezahlen zu lassen.

Die Angst vor dem *Scheitern* an einer komplexen Aufgabe 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.

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

Scheitern<sup>8</sup> setzt eine Aktion voraus und beweist jeweils konkludent<sup>9</sup> den Versuch: «Das Scheitern kam uns so ge-

wöhnlich wie das Atmen vor»,<sup>10</sup> 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 Pädagogik der deutschen Nachkriegszeit: «Selbst schuld».

## 8. 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 9001<sup>11</sup>, sind fehlerfreundlicher als diese Umgebung.<sup>12</sup>

Scheinbar unbedeutende Kommafehler können Beziehungskrisen auslösen («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 Elchtest<sup>13</sup> zu einem weltweiten Reputationsverlust für Mercedes Benz.

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

## 9. 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 unverändert wiederholen.

## 10. Das Fehlereingeständnis oder: der Gang nach Canossa<sup>14</sup>

Nichts ist schrecklicher für den universitär auf Null-Fehler-Toleranz getrimmten Anwalt, als einen eigenen Fehler einzugestehen, besonders sich selbst gegenüber.

Wer jedoch seinen Fehler zumindest dem Mandanten gegenüber offensiv eingesteht, *bevor* der Mandant sich

beschwert, behält Kaiserkrone<sup>15</sup>, Reputation und Kunden. Wer ihn vertuscht, verliert alle drei. Dies gilt jedenfalls, sofern der Mandant

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

Im *proaktiven 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 dies.

## 11. 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 rechtlich), Schaden, Defekt, Manko, Macke, Schwäche oder Defizit.

---

Anwaltsrevue|Revue de l'avocat 10/2023 |S. 443–448 446 | ↑

---

Ein Beispiel für die Abgrenzung im Arbeitsalltag liefert Ralf Metz<sup>16</sup>. Seiner Ansicht nach kann ein *Fehlerproduzent* zum Zeitpunkt seiner Entscheidung wissen, dass seine Entscheidung falsch ist. Wer dagegen einen *Irrtum* begeht, könne gerade das nicht wissen.

Thomas Edison war demnach – wie viele Erfinder – wohl ein Irrtumsgenie, denn er sagte: «Ich habe nicht versagt. Ich habe nur 10000 Wege gefunden, die nicht funktionieren.»

*Eine Warnung:*

Was ein Kanzleifehler war und dem Mandanten gegenüber als «Missverständnis» verharmlost wurde, löst beim Fehlerproduzenten die zumeist vergebliche Hoffnung aus, über diese Sache könne «Gras wachsen».

Nicht nur Gärtner und Mandanten wissen es besser: *Dieses Gras hat diese Sache für immer an der Wurzel.*

## 12. Was gestern noch ungeregt war, ist heute ein Fehler.

Wenn der viel zitierte «gesunde Menschenverstand» bei der Organisation einer Anwaltskanzlei in Einzelfällen versagt, findet er sich plötzlich in einem BGH-Urteil wieder:

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 Fehler aus der Grossfamilie namens «Servicefeindlichkeit»

Kanzleien machen Fehler in sieben übergeordneten Fehlerfamilien, deren wichtigster gemeinsamer

Das Dokument "Jeder Fehler zählt (Teil I)" wurde von Patric Nessier, Schweizerischer Anwaltsverband, Bern am 08.12.2023 auf der Website [anwaltsrevue.recht.ch](https://anwaltsrevue.recht.ch) erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2023

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 alle drei zusammen) geahndet.

Das tangiert zwar empfindlich den individuellen PPP (*PersönlicherPeinlichkeitsPegel*) und kann übel an die Öffentlichkeit gelangen; allerdings können aufgebrachte Mandanten manchmal ruhiggestellt 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. Unbequem und intern geahndet: der Organisationsfehler

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

*Beispiel 1:* Das «Vier-Augen-Prinzip» rettet die Kanzlei gewöhnlich vor Schadenersatzansprüchen. Wenn der angestellte Anwalt eine nicht kontrollierte 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 bei Anwälten als schwierig.

*Beispiel 3:* In der Schweiz<sup>17</sup> ist es seit dem Bundesgerichtsurteil [2C\\_1000/2020](#) vom 2.6.2021 ein justiziabler Fehler, wenn ein Anwalt seinen Klienten nicht – unabhängig vom Auskunftsbegehren des Mandanten – unaufgefordert und periodisch über die Höhe des geschuldeten Honorars informiert.

In Deutschland regelt das BGB die Aufklärungspflichten eines Anwalts. Dieser müsste «mit Fingerspitzengefühl wenigstens auf die wichtigsten Risiken schriftlich hinweisen, ohne den Mandanten dadurch zu verärgern».

Die BRAO-Reform von August 2022 verschärft Sanktionen bei Verstössen – jedenfalls bei deutschen Kanzleien<sup>18</sup>.

## 3. Peinlich und kaum vermittelbar: der IT-Fehler

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

Das Dokument "Jeder Fehler zählt (Teil I)" wurde von Patric Nessler, Schweizerischer Anwaltsverband, Bern am 08.12.2023 auf der Website [anwaltsrevue.recht.ch](https://anwaltsrevue.recht.ch) erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2023

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 usw.) fehlen ebenso oft wie wirksame Schulungen zum immer noch tückischen beA.

Vermögensschäden<sup>19</sup> durch IT-Fehler toppen jedoch alles.

## 4. Problematisch und riskant: der Führungsfehler

Anwälte sind nicht zu Führungskräften ausgebildet worden. Folglich führen sie weder effektiv noch effizient<sup>20</sup>.

Im Gegenteil: Sie *lösen Fehler ihrer Mitarbeiter aus* durch zu wenige und zu unklare Anweisungen, zu wenig oder ungeeignete Delegation<sup>21</sup>, 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 Kanzleisoftware (inkl. 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. 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 stets eine Folge *unzureichender Kommunikation des Vorgesetzten*: «Das sollen die Mädels mal schön unter sich ausmachen», sagt der prompt und wendet sich wieder einer B-Aufgabe (z.B. nicht fristgebundenen Akte) zu.

Dieser untrainierte Vorgesetzte glaubt möglicherweise wirklich, dass «Zickenkrieg» (so nennt er dies) im Büro auf eine individuelle Entscheidung der direkt beteiligten Player zurückgeht.

Er irrt: Er *erlaubt Zickenkrieg* höchstpersönlich, indem er detailreiche Arbeitsanweisungen und deren Kontrolle umgeht.

Gefährdet sind dadurch die Gesundheit besonders engagierter Mitarbeiter, die Reputation der Kanzlei und schliesslich die Arbeitsplätze aller.

## 6. 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 Verantwortungs-Hopping 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 Mitbewerber.

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) 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 zulasten erfahrener Mitarbeiter.

## 7. Prekär und egozentrisch: persönliche Fehler

Persönliche Schwächen eines Mitarbeiters, sofern diese negativ folgenreich sind, erfordern ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten.

Klassische Themen sind die Furcht vor Eigenständigkeit und weitere Angstinszenierungen wie Gleichgültigkeit, Rechthaberei oder Aggression, ebenso wie extreme Schüchternheit oder der Overconfidence-Effekt<sup>22</sup>.

Persönliche Schwächen eines Vorgesetzten erfordern zunächst seine *Einsicht*, dann den *unbedingten Willen* zur Behebung, dann gegebenenfalls ein Gespräch mit einem Business-Coach und schliesslich eine furchtlose Umsetzung der beschlossenen 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 – ebenfalls automatisch – 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 *Qualitätsgründen* nur einen Teil seiner Wünsche sofort zu erfüllen.

Solche Anwälte erscheinen oft genug persönlich eitel, hoffen auf *Imagegewinne* gegenüber Chef, Mandanten und sich selbst durch ihre «Unersetzbarkeit».

Diese beweisen sie sich und ihrer (auch privaten!) Umgebung durch ihre angeblich unausweichliche Zeitnot sowie durch Wochenendarbeit – und durch Verzicht auf doppeltes Honorar.

Bei diesem Wertesystem sind sie ständig in der Gefahr geschönter zeitlicher und inhaltlicher Prognosen zulasten des Mandanten.

---

\* Teil II erscheint in einer Folgeausgabe.

- 1 Setzen Sie in diesem Aufsatz bitte «Partner» mit «Entscheider» gleich, denn die Kanzleigrösse ist bei diesem Thema in der Regel nicht entscheidend. Ausserdem: Um Sprache nicht unnötig zu verhunzen, gendere ich hier nicht. Ich bitte um Verständnis.
- 2 Die Unbesiegbaren Sieger sind eine Bande von jugendlichen Rowdys. Man erkennt sie an ihren Jeansjacken, auf denen «Die Unbesiegbaren Sieger» 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.
- 3 RA Dr. Rainer Ponschab (in «Kooperation statt Konfrontation», 1997 von Ponschab/Schweizer, S. 52) in seinem Verhandlungsklassiker für Anwälte, geschrieben nach dem Harvard-Verhandlungskonzept.
- 4 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 Fehlerdefinition beim Bau: «Die eigenmächtige Abweichung vom Bausoll führt [...] zu einem Mangel. Dies deshalb, weil der Auftragnehmer sich verpflichtet hat, die vereinbarte Beschaffenheit (§ 13 Abs. 1 VOB/B) herzustellen. Die bei Vertragsabschluss vorliegende Planung (bzw. die Ausschreibungsunterlagen) definieren regelmässig diese vereinbarte Beschaffenheit.» – zitiert nach <https://www.weka.de/handwerker-bauunternehmer/abweichung-bausoll/>.
- 6 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/>).
- 7 Aufzählung nach RA Professor Martin Diller (GleissLutz): «Fehlermanagement in der Anwaltssozietät» in: Der Wirtschaftsführer 2022–2023 auf Seite 14.
- 8 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».
- 9 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.
- 10 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).
- 11 Die DIN EN ISO 9001 regelt die stetige Verbesserung von QMS (Qualitäts-Management-System).
- 12 Das Kapitel 10.2 der DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagement) 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.
- 13 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 hohen 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).
- 14 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*).
- 15 «Der Kunde ist König, also ist der Anwalt Kaiser», meint, sagt und schreibt Johanna Busmann seit über 30 Jahren.
- 16 Ralf Metz ([www.me-and-me.ch](http://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>.
- 17 Die Folgen von Anwaltsfehlern sind in der Schweiz geregelt durch das OR (Obligationenrecht), das BGFA und die Standesregeln des SAV. Zuständig für Disziplinar-massnahmen sind 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/anwaltssorgfalt-disziplinierung-wegen- unterlassener-aufklaerung-ueber-prozesschancen-prozess-und-kostenrisiken/](https://law.ch/lawnews/2021/12/anwaltssorgfalt-disziplinierung-wegen-unterlassener-aufklaerung-ueber-prozesschancen-prozess-und-kostenrisiken/)). Siehe stellvertretend auch die jüngsten BGE- Entscheide [4A\\_14/2022](#), Urteil vom 27.4.2023, E. 2 und E. 4.3.1, sowie [2C\\_233/2021](#), Urteil vom 8.7.2021, insb. E. 3, 3.1f. und 7.3f.
- 18 RAin Karin Holloch ist spezialisiert auf (anwaltsliche) Compliancefragen und schreibt im «Anwaltsblatt» am 5.7.2023 über die Folgen anwaltslicher Fehler nach der BRAO-Reform: Zwar würden Kanzleien auch bisher schon «Systeme zur Fristenkontrolle, zur Prüfung von potenziellen Interessenkollisionen bei Mandatsanlage, zu 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-Anwaltsgesellschaften>).

- 19 *Vermögensschäden* durch typische IT-Fehler: Datenverlust durch ein fehlerhaft eingerichtetes Back-up, Urheberrechtsverletzung durch fehlende Fotolizenzen im Impressum der Website, vergessene System-Updates, Systemausfall durch Update der Antivirensoftware, Serverüberhitzung, Hardwarefehler.
- 20 Begriffe aus dem *Zeitmanagement*: Effizienz (kurzfrist: die Dinge richtig tun) und Effektivität (Langfrist: die richtigen Dinge tun).
- 21 Finden Sie 14 *Delegationsfehler* in Anwaltskanzleien hier: <https://www.anwalts-coach.de/delegationsfehler-in-der-anwaltskanzlei/>.
- 22 Overconfidence-Effekt: Psychologischer Mechanismus der Selbstüberschätzung, oft mit der Folge, dass Mitarbeiter glauben, sich nicht an Regeln und Abläufe halten zu müssen, weil sie es «besser wissen». Falls Letzteres zutrifft, nehmen Sie Tipps dieser Mitarbeiter unbedingt an. Ansonsten: Gefährliches Halbwissen (auch in Führungsetagen) kostet Arbeitsplätze.