

SCHLENDRIAN IN DER KANZLEI BEWEIST SCHLECHTE FÜHRUNG

JOHANNA BUSMANN*

Anwaltstrainerin, Hamburg, www.busmann-training.de,
www.anwalts-coach.de, www.anwalts-akquise.de

Stichworte: Kanzleikultur, Kulturcoaching, Kanzleiführung, Qualität in der Anwaltskanzlei, Strategie, Hierarchie, Mitarbeiterführung, Selbstorganisation

In Vorbereitung ihres Vortrags «Steuern Sie sich selbst, bevor das ein anderer tut» beim SAV Anwalts- tag 2021 in Luzern bietet sie heute einen Auszug aus ihrer 30-jährigen Coaching-Arbeit in Anwalts- kanzleien und beantwortet die Frage «Kanzleiorganisation oder Schlendrian?» sehr eindeutig.

Zunächst ein Blick in zwei Wörterbücher: Egal, welches Deutsch wir sprechen; semantisch ist der «Schlendrian» mit tödlichem Laisser-faire und selbstzerstörerischer Bequemlichkeit konnotiert.

Während das schweizerische Idiotikon das uralte Wort in der Nähe von «Chaos» und selbstzerstörerischer Bequemlichkeit verortet («Wer in allem mitmacht und den alten Schlender gern behalten will ...»), assoziiert der deutsche Duden das Wort «Schlendrian» mit Achtlosigkeit, Gleichgültigkeit, Passivität, Phlegma und Lotterwirtschaft.

Der Schlendrianjäger

Grund genug, in beiden Ländern einen ausgebildeten Schlendrianjäger (vulgo: «Kanzleicoach») in Kanzleien jeder Grösse zu schicken.

I. 16 Gebote gegen den Schlendrian in der Kanzlei

Ein *Revival der Sekundärtugenden* wurde in diesem Coachingbeispiel in einer mittelständischen Kanzlei vereinbart, eingeführt und bis heute eingehalten.

Arbeitsatmosphäre und Eigenverantwortung verbesserten sich spürbar, Frust und Krankmeldungen gingen zurück.

Wie war das gelungen?

II. Anwaltskanzleien sind ja nicht gerade als Wellnessoasen 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 Staubkörnchen unter dem 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

* Die Autorin aus Hamburg trainiert, coacht und berät seit 30 Jahren Anwaltskanzleien und ihre Mitarbeiter. Heute hat sie für uns 16 Tipps gegen den Schlendrian in der Anwaltskanzlei zusammengetragen. Im Juni 2021 ist sie in Luzern mit drei Vorträgen wieder dabei.

- 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 beim *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 Hausherrn ein und riefen einen *externen Schlendrianjäger*. «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 Schlendrianjäger* («der Anwaltscoach») 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 Chefaufgaben 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 seit Langem *unter ihrem Schreibtisch* einen *Nordfriedhof* und einen *Südfriedhof* eingerichtet.

Auf dem Nordfriedhof waren zwei Stapel – jeweils 60 cm hoch – mit vielen kleinen Akten mit langweiligen, unergiebigem Rechtsfällen gelagert, auf dem Südfriedhof residierten spannende Rechtsfälle mit komplexer Materie und gutem Honorar (etwa 0,75 cm hoch).

Zu jeder dieser Akten gehörte aus diversen Gründen die *Weigerung der Kontaktaufnahme* zum Friedhofsbesitzer.

Damit war jetzt Schluss.

Die Friedhofskollegen hatten verstanden, dass sie viel Geld auf dem Friedhof liegen liessen und dadurch ca. *20 ungehaltene Mandantenanrufe pro Tag* hervorriefen. Sie lernten, dass sie alle *versprochenen Rückrufe einzuhalten* hatten – auch die zu den Friedhofsbesitzern.

Der Satz «Den will ich jetzt nicht sprechen» wurde für immer verboten, wenn er ohne Lösung (*festen Ersatztelefontermin*) 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 grusslos, 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 *Fristisachen* – 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 hatte.

6. Gebot: Optimieren Sie Ihre Partnersitzungen!

Die Partner reduzierten die Anzahl ihrer *Partnerversammlungen* sofort 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 versties.

Wer nicht oder unentschuldig 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 ihrem Teeniealter von 19 Jahren Übersetzungsaufgaben vorbereitete und bald begann, italienische Mandantengespräche simultan zu übersetzen.

Alle Anwälte, die ihre Arbeitszimmer verliessen, verpflichteten sich, jeden entgegenkommenden *Kollegen und Mitarbeiter zu grüssen*, mindestens einmal täglich auch mit Namen.

8. Gebot: Aufmerksamkeit

Die 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 über die *Massnahmen* informiert, 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 Tee machen in der Küche, wie sie diesen *Fehler für immer verhindern* könnten.

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 Minifrühstücksrunde 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 Kalendarern 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 Cateringservice einmal in der Woche zum Partnerlunch 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: Feedbacksysteme

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 hatten 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 *Superlaune!*

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* hervorgingen – nicht einer als *Sieger* und der andere als *Verlierer!*

Ein *Kritikgespräch*

- wird jetzt unter *vier Augen* zu einem vorher festgelegten *Termin* durchgeführt
- 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 haben die Anwälte *Anweisungen gehasst*, weil sie so *folgenreich* sind. Heute lieben sie sie – aus demselben Grund. Sie wissen nämlich jetzt:

Anweisungen ergeben 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 Empfangsmitarbeiter!)
- für das *Durchstellen von Anrufern* (Wer darf sofort durchgestellt werden und wer nicht? Liste von A-Mandanten überreichen!)
- beim *Benennen von Kooperationspartnern*, deren Rechtsgebiete Sie nicht selbst vorhalten
- über die *Unterlagen*, die jeder Mandant zum Erstgespräch über den Umgang mit *Honoraranfragen* mitbringen muss

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 damit hatten. 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 fürs Warten, Frau Berger.»

III. Fazit: gemeinsame Liebeserklärung an unsere Sekundärtugenden

- Ans Telefon lassen wir nur «Plaudertaschen». Unsere besonders geschulten Mitarbeiter sind die *Visitenkarte der Kanzlei*.
- Niemals geht es zu leger zu! Niemals zu stocksteif!
- 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 «Nein» ohne eine 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 *pflügen 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 – und werden daher respektiert; 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 nennen wir Lösungen*.
- Wir *honorieren Organisationsvorschläge* und fragen unsere Mitarbeiter, wie sie sie umsetzen würden. Unsere Mitarbeiter erarbeiten dafür ein *Basiskonzept*.
- Unsere Mitarbeiter erstellen 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.