



Führung durch Rollenwechsel in einer Boutique - 6 Schritte

Vom Allrounder zur Boutique - (ein Fallbeispiel)

busmann training® - Johanna Busmann
www.anwaltskanzlei-strategie.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



Ihre Kanzlei wurde 1993 mit zwei weiteren Kollegen und Frau Herrsch als **Allrounder-Kanzlei** aufgebaut.

Frau Herrsch ist Ihre **Assistentin der Ersten Stunde**. Sie ist Ihre unverzichtbare "rechte Hand".

Sie arbeitet **eigenständig, kreativ, engagiert** und ist bei vielen Stamm-Mandanten **beliebt**.

Jetzt, 21 Jahre später, ist Frau Herrsch **Büroleiterin** am Standort Stuttgart und **führt** dort 26 Assistentinnen und 7 Auszubildende.

Führung durch Rollenwechsel in einer Boutique - 6 Schritte

(alle Namen, Orte und Rechtsgebiete geändert. Der Namensgeber der Kanzlei wird hier direkt angesprochen)

In Ihrer Kanzlei arbeiten derzeit 29 Berufsträger (davon vier Partner) mit im Ganzen 42 Assistentinnen und etwa 12 Auszubildenden an den beiden Standorten Stuttgart und Berlin. Der Kanzlei-Fokus liegt auf dem **öffentlichen Verwaltungsrecht**. Es gibt viele **Stammmandanten**.

SYMPTOME

Seit etwa einem Jahr ist Ihr Haus in spürbarer Unruhe:

Mehrere **Kündigungen** im Bereich der Assistenz, schwer zu organisierende Folgen eines erheblichen **Krankstandes** sowie eine **durchschnittliche Verweildauer** Ihrer neuen Anwälte von lediglich 6 - 18 Monaten indizieren, dass mit der Führung etwas nicht stimmt.

Bislang haben Sie durch die Kündigungen sehr **viel Geld verloren**, und eine erhebliche **Unruhe** unter den Anwälten und unter den verbleibenden Assistentinnen sorgt für ein gewisses Gefühl von "**innerem Stillstand**".

Bei Ihrer 20-Jahre-Jubiläumsfeier im letzten Jahr verließen 18 Assistentinnen zeitgleich direkt nach dem Dinner das Fest, obwohl dieses bis Mitternacht ausgelegt war.

SYMPTOME FRAU HERRSCH

Ihre Büroleiterin Frau Herrsch gilt unter den Assistentinnen als "**Gutsherrin**". Ihr Auftreten wird - auch von jüngeren Anwälten - als wenig herzlich, kaum berechenbar und wenig Wert schätzend beschrieben. Sie wird im Problemfall daher **inzwischen nicht mehr als Ansprechpartnerin aufgesucht**.

Sie kommt zu den Assistentinnen nicht recht durch und gilt auch unter manchen

Anwältin als „**unwirsch**“ (O-Ton). Sie tritt in Konfliktfällen eher **unbeholfen** und **ruppig** auf. Eine Fortbildung zur „Rechtsfachwirtin“ wollten Sie ihr vor drei Jahren bezahlen. Das hat sie mit der Begründung **abgelehnt**, es liefe doch auch „so ganz gut“; das Geld sei besser angelegt in der neuen EDV Anlage.

Bei einem Telefontraining vor zwei Jahren sollte sie teilnehmen, denn Mandanten – vor allem Mitarbeiter aus Behörden – hatten sich über ihren zackigen, wenig empathischen Ton beschwert; Frau Herrsch war zu der Zeit am Empfangstelefon. Sie **meldete sich einen Tag vor dem Training krank**. Sie ist in 20 Jahren sonst nur ein einziges weiteres Mal krank gewesen.

Ihre Assistentinnen beschwerten sich vor allem am Standort Stuttgart über **unklare** und zu **autoritäre Führung**, widersprüchliche **Anweisungen** und zu wenig Gehalt. Viel zu **wenig Lob** und komplett fehlende **konstruktive Kritik** – auch durch die Anwältin – führe zu Irritationen darüber, was „richtig und falsch“ sei.

Fristsachen würden in der letzten Minute „abdiktieren“ (O-Ton), und Frau Herrsch reagierte dann mit „lästern und hetzen“ (O-Ton).

Sie stünde immer auf der **Seite der Anwältin**. **Beschwerden** der Assistentinnen würden „abgebügelt“ und nicht weiter geleitet.

Einige Anwältin sind **schwer genervt**, weil sie das Gefühl haben, „**Kindermädchen**“ für die Assistentinnen spielen und sich nun auch noch um Urlaubs- und Vertretungspläne kümmern zu müssen.

ZIEL

Sie wollen Ihre Kanzlei sehr **kurzfristig in ruhigeres Fahrwasser** zu führen. Der Bewerbungszyklus für sieben freie Anwalts- und 6 freie Mitarbeiterstellen läuft bereits. Sie wollen **Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten** Ihrer Anwältin und auch die von Frau Herrsch optimieren.

Sie wollen erreichen, dass alle Assistentinnen mittelfristig zu einer **neuen Rolle** geführt werden, dass sie sich nämlich als „eigenverantwortliche und engagierte Repräsentantinnen der Kanzlei“ präsentieren.

Frau Herrsch soll **Führung optimieren**. Alle Anwältin ebenso.

Langfristig möchten Sie alle Assistentinnen und Anwältin in Ihrem Haus halten, so dass **kontinuierliche Arbeit** an den wichtigen "Baustellen" möglich wird.

Sie wissen, dass Mandantenzufriedenheit aus Mitarbeiterzufriedenheit folgt - nicht umgekehrt!

AUCH FRAU HERRSCH BRAUCHT FÜHRUNG!

Ihre eigene Führung Frau Herrsch gegenüber ist seit Jahren **viel zu nachgiebig** und beruht auf dem **Vertrauensverhältnis** über all die Jahre.

Frau Herrsch konnte lange **machen, was sie wollte**, und vor allem wollte sie jene Exklusivität Ihnen gegenüber aufrechterhalten, die ihr Macht und eine gewisse Befriedigung verschafften.

Daher konnte sie sich aus **Imagegründen** niemals **leisten**, andere Mitarbeiter hoch kommen zu lassen und zu **fördern**.

Sie haben aus reiner Furcht, diese Mitarbeiterin könnte Sie auch bald verlassen, nie was gesagt.

Dadurch verloren Sie viel **Geld, Energie und auch Image** bei Ihren Mitarbeitern.

Auch Sie müssen Ihre Führung drehen, denn die Kanzlei gerät ins Hintertreffen, **wenn sich nur die Verhältnisse ändern – und die Kanzlei sich nicht mit!**

CHRONOLOGIE DER INTERVENTION

Jede sinnreiche Intervention von außen setzt voraus, dass alle Schritte die **volle Rückendeckung durch den Managing Partner** (hier: Kanzleigründer) haben. Er soll daher selbst alle Schritte durch eine kurze Begrüßung einleiten.

- **Erster Schritt:**
Moderiertes Gespräch zwischen Kanzleileitung und Frau Herrsch. Sie wird über die geplanten Schritte vollständig informiert und erfährt, dass sie die Kanzlei weiterhin unterstützen soll. Ihr Verhalten, so erkennt sie in diesem Gespräch selbst, war in einer kleinen Kanzlei angemessen und ist in einer großen Kanzlei unangemessen. Lob und Kritik werden exakt **definiert**.
Eine **Arbeitsplatzbeschreibung** wird angekündigt, die sie selbst (mit Hilfe vom Coach) verfassen wird.
Sie versteht dieses Gespräch als **Chance, weiter in der Kanzlei zu bleiben**. Sie hat die **Wahl**, ob sie beim zweiten Schritt dabei sein möchte.
Das Thema „**Eigene Verantwortung für eigene Wirkung**“ bleibt dabei zentral.
- **Zweiter Schritt:**
Im zweiten Schritt (Zweiergespräch mit Coach) lernt der Kanzleihinhaber, dass sich seine **Rolle inzwischen geändert** hat.
Er ist lange schon nicht mehr der **strahlende „Chef“ einer Kanzlei**, der er bis vor 10 Jahren vielleicht war, sondern derzeit ein (ver-) schweigender, eher ängstlicher **Verwalter persönlicher Mängel und Defizite** in seiner direkten Umgebung.
Wird Zeit, dass er die Zügel wieder in die Hand nimmt! Das sagt er selbst.
Er lernt, dass er einen **professionellen Manager für alle Anwaltsbelange** (und für das Marketing!) einstellen sollte, dass er selbst mehr kontrollieren und offensiver führen muss – und wie er das kann!
- **Dritter Schritt:**
Der zweite Schritt besteht aus einer ruhigen, konzentrierten und vertrauensvollen **Bestandsaufnahme**. Alle(!) Assistentinnen und der Coach (und auf Wunsch auch Frau Herrsch) nehmen teil. Eine Assistentin führt das **Protokoll**. Alle Assistentinnen werden für drei Stunden **frei gestellt** von allen anderen Aufgaben. Es soll auch wie eine **Würdigung** wirken! Jede Assistentin hat an dem Tag - auch anonym - die Möglichkeit, einen **Fragebogen** auszufüllen.
Aus ihm und auch aus Zusatzinformationen im gemeinsamen Gespräch mit allen macht der Coach eine **Matrix. Stimmungsbilder** erscheinen - visualisiert für alle - durch Haushaltsklebepunkte; Zusatzinformationen als Text.
- **Vierter Schritt:**
Allen Assistentinnen und allen Anwälten wird am nächsten Tag die **Auswertung** durch den Coach mitgeteilt. Alle sollten sich für eine Stunde mittags in einem Raum versammeln! Für alle Pizza dazu zu bestellen, wäre ein cooles Signal! Alle können an der Matrix vorbei gehen und **schriftliche Kommentare** auf Karten verfassen. Auch diese Kommentare fließen in die Arbeit ein!
- **Fünfter Schritt:**
Frau Herrsch entwickelt eine **eigene Arbeitsplatzbeschreibung**. Einige Punkte daraus (vor allem ihre Wirkung auf Mitarbeiter) werden **vom Chef vorgegeben(!)**. Eine **strenge Linie** zwischen der Kanzleileitung und Frau Herrsch wird vereinbart (wie ein 10-Punkte-Programm), das für Frau Herrsch eine goldene Brücke darstellen wird. Sie entscheidet, ob sie an der **kulturellen Neuorientierung** der Kanzlei mitwirken möchte und wie das genau aussehen wird.
Instruktionen gibt sie sich vor allem selber, und eine besondere (u.U. "abmahnfähige"!), detailreiche Vereinbarung wird erwirtschaftet, die **ihre unmittelbare Führung** betrifft.

- **Sechster Schritt:**

Der vorerst letzte Schritt ist ein **Mitarbeiterführungs-Seminar** („Von der Last zur Lust“) für alle Führungskräfte (Anwälte und Frau Herrsch) der Kanzlei. Mit diesem Seminar wird die Coaching Zone verlassen. Es ist ein übungs- und methodenreiches **Training**, ohne das "Goodwill" - Erklärungen des Vortags gar nichts bringen.

Denn **Menschen müssen auch FÄHIG sein, das zu tun, was sie vorhaben.**



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de
www.anwaltskanzlei-strategie.de

tel. 0171 1244321
info@busmann-training.de