



Coaching - Eine Führungskraft lernt Führung

Führen heißt: Gezielt delegieren - nicht selber machen!

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



Der Fall:

Der für das Personal verantwortliche Partner einer Sozietät fühlt sich in einer **Motivationsfrage überfordert**.

Es wird sich herausstellen, dass er ein **inkongruentes Bild** über seine Rolle hat und dass dieses Bild **seinen Erfolg behinderte**.

Der Coach arbeitet hier weniger für ihn, als der Anwalt ursprünglich wollte. Dafür macht der Anwalt selbst mehr; er **besetzt seine Rolle** und **sichert sein Image**.

Coaching - Eine Führungskraft lernt Führung

Die Kanzlei Glanz & Gloria arbeitet an ihren Führungsstrukturen

(alle Orte, Namen und Rechtsgebiete geändert!)

Rechtsanwalt Dr. Heinz Herbert ist der Personalverantwortliche Partner der **Kanzlei Glanz und Gloria**. Er wendet sich an mich, weil am Standort München der zweite Anwalt und die dritte Assistentin **innerhalb von 6 Monaten gekündigt** haben.

Das telefonisch sofort genannte **Ziel** des Personalverantwortlichen Partners ist „Ruhe einkehren“ lassen am Standort München.

Ist-Situation:

Die Kanzlei Glanz & Gloria ist eine als GbR aufgestellte, schnell wachsende Sozietät aus **Anwälten und Patentanwälten** mit derzeit vier (ein fünfter wird aufgebaut) Standorten in Deutschland, 33 Berufsträgern und 50 Angestellten.

Am Standort Leipzig sind die Berufsträger in allen Altersgruppen, in Düsseldorf sind eher jüngere, in München und Frankfurt ist die Altersgruppe ebenfalls gemischt.

Die Diskussionskultur ist überall **antihierarchisch** mit dem **bewussten Fokus darauf, alle einzubinden**. Nachteil: Das **kostet Zeit**.

Die **Entnahmeregelung** ist nach einem **modifizierten lockstep System** geregelt und sieht vor, bis zu 10 % der Entnahme im **Erfolgsfall** zu addieren bzw bei **low performing** zu subtrahieren.

Ein gewisser **sozialer Druck** geht aus von dem Kanzlei-Usus, **Umsatz-Zahlen** einmal im Monat den Partnern bekannt zu geben.

- **Besonderheit Standort München (der Problem-Standort):** München ist der jüngste und der kleinste Standort. Er wird geleitet von Herrn **Patentanwalt Müller**. Er ist Physiker, kam einst aus der Entwicklungsabteilung der BMW AG, brachte seine Assistentin Frau Schuchardt mit. Einige Monate wurden sie beide im Frankfurter Standort ausgebildet, um ihnen **Abläufe und Kultur der Kanzlei** nahe zu bringen.

Symptome

Immer wieder hatte es in München - **offenbar führungsbedingte - Konflikte** gegeben, mutmaßlich durch die Weigerung von Patentanwalt Müller, sich **selbst um ihre Mitarbeiter zu bemühen**.

Er hat alles an Frau Schuchardt delegiert. Diese wiederum wirkt – das weiß man bereits aus Einzelgesprächen - **schnell ungeduldig** oder auch **unwirsch** auf die sie umgebenden Mitarbeiter. Außerdem ist sie **jünger als alle**, die sie zu führen hat.

Ein gemeinsames Gespräch zwischen dem Personalverantwortlichen Dr. Herbert, dem Patentanwalt Müller und Frau Schuchardt brachte **keine nachhaltige Klärung**.

Bisheriger Höhepunkt der „unrunden“ Situation: Die Kündigung zweier Mitarbeiterinnen, die am **meisten Überstunden angesammelt** und seit Jahren in einem Team zusammen gearbeitet hatten.

Sie gingen weg zu einer anderen Kanzlei. Aus dem Kündigungsgespräch ist bekannt, dass sie die **fehlenden Managementkompetenzen** von Patentanwalt Müller und auch von seiner Assistentin Frau Schuchardt als störend empfanden.

Persönlichkeit Patentanwalt Müller

Er wirkt auf Kollegen eher **kühl und unverbindlich**. Er hat ein sehr **straffes, effizientes Zeitmanagement**. Bei BMW war er gewohnt, in ihrem kleinen Zirkel in der Entwicklungsabteilung zusammen mit Frau Schuchardt sich und die Arbeit zu organisieren.

Nun hat er diesen – einst vermutlich sinnvollen - **Tunnelblick** beibehalten. Er möchte mit Führung nichts zu tun haben

Coaching / Anamnese

Herr RA Dr. Herbert ist Vorsitzender des Personalausschusses und daher **verantwortlich für die Personal-Situation** - auch in München. Er gibt im ersten Telefonat zunächst das Ziel an, in München „Ruhe einkehren“ zu lassen.

Er erwägt ein **Team-Coaching in München** und hat dieses Vorhaben mit den Münchner Beteiligten auch schon besprochen.

Ziel davon soll sein, die Beteiligten zur **Übernahme von Verantwortung** zu bewegen und sie zu einem **effizienten Team** zu machen.

Mit dieser Maßnahme sind die Münchner einverstanden; einige freuen sich sogar darauf.

Erstes Coaching Gespräch mit Dr. Heinz Herbert

Es stellt sich heraus, dass Herr RA Dr. Heinz Herbert in einer Art „**appellhaften Verzweiflung**“ den Patentanwalt Müller zu einem „Einlenken“ (O-Ton) bewegen will. Müller soll seiner Ansicht nach so „funktionieren“ (O-Ton), wie die Partnerschaft das an anderen Standorten tut bzw. tun sollte.

Die Erkenntnis, dass **niemand einen anderen Menschen ändern kann als sich selbst** und insbesondere die Erkenntnis, dass eigene Grundüberzeugungen des Herrn RA Dr. Heinz Herbert (z.B.: „Es darf keine Ausnahmen in unseren Regelungen geben“ und „An anderen Standorten geht das doch auch“) eine **Lösung blockieren** könnten, bringen in dem Erst-Gespräch eine gewisse Wende.

Herr RA Dr. Herbert **reagiert fasziniert** auf die Möglichkeit, **Berufsrollen** „hierarchisch zu entschlüsseln“.

Besonders interessiert ihn, dass **eigene Grundüberzeugungen** (und nicht äußerliche Notwendigkeiten!) sein **Verhalten dirigieren**, woraufhin er **Interventions-Potenziale** bei sich selbst entdeckt, die bislang unter Verschluss geblieben waren.

Diese Erkenntnis sichert ihm **neue Macht über die Situation**. Er ist nicht mehr der „**kleine Bittsteller**“ oder der „**machtlose Befehlshaber**“, als die er sich ab und zu gefühlt hat, sondern wird nun der **Moderator einer suboptimalen Situation**.

Erstes Coaching Gespräch – Ergebnis

Eine Berufsrolle von Dr. Herbert ist die des **Personalchefs**. Sie wäre z.B. kongruent besetzt durch die Grundüberzeugung „Jede Persönlichkeit führt eben anders“.
Dieser „Wert“ kann ihn dazu bewegen, Patentanwalt Müller erstmals **ergebnisoffen zu fragen**, was er „genau tun und brauchen würde, um den Standort **München effizient**, sich selbst **vollständig arbeitsfähig** und Frau Schuchardt in einer Münchener **Büroleiterposition** mit allen **Management- und Führungsaufgaben** zu wissen.“
Dass Frau Schuchardt dabei nicht sensible Daten verwalten (z.B. die Partnerzahlen kennen) muss und darf, kann **durch Herr RA Dr. Herbert selbst bestimmt** werden. (Dies ist eine Riesensorge aller Beteiligten!)

Coaching: Die „kleine Lösung“

Ein **externer Coach** wäre durch dieses Vorgehen zunächst vom Tisch.
Herr RA Dr. Herbert wird selbst versuchen, den Patentanwalt Müller und Frau Schuchardt zu **eigener Verantwortung für den Standort** zu motivieren.
Er wird das durch die Frage schaffen: Was können Sie selbst unternehmen, um diesen Standort ruhiger zu machen?“
Er wird die Antworten notieren und **mit den beiden eine Strategie verabschieden**, die er in der Folgezeit ab und zu **kontrolliert**.
Er hat dadurch **nicht nur viel Geld gespart** sondern **sich selbst** auch in der Kanzlei GG **frisch positioniert**. Patentanwalt Müller fühlt sich dadurch **persönlich ernst genommen**, Frau Schuchardt kann zeigen, was sie **wirklich kann**.
Herr RA Dr. Herbert muss nun noch seine **Partner von dieser Lösung überzeugen**. Dieses Gespräch wird keine rechtfertigenden Töne haben, sondern eine **günstige, selbstbestimmte Lösung** aufzeigen, die **garantiert nachhaltig** wirkt – und evtl. sogar **anderen Standorten** helfen könnte.

Feed-back

Dr. Heinz Herbert ist fasziniert, wie einfach er **durch Fragen führen** kann. Er probiert - anfangs deswegen nervös - aus, wie es ist, wenn er eine einzige offene Frage stellt und den Standortleiter sowie dessen Assistentin zu deren **Verantwortung für den Standort München** "zwingt" (O-Ton). Er sagt: "Das ist ja wie Autorität auf Samtpfoten."

Zukunft

Die „kleine Lösung“ bedeutet hier: Der Coach wird bei Bedarf am Telefon die einzelnen Schritte von Dr. Herbert begleiten, Zweifel ausräumen helfen und Unvorhergesehenes einzuordnen helfen.
Der Coach wird in der Rolle des Trainers **lediglich ein Training über „Mitarbeiterführung“ leiten**, an dem Frau Schuchardt und Frau Dr. Patentanwalt Müller teilnehmen können, vielleicht sogar **alle Standortleiter** mit ihren **Chefassistenten** und **Herr RA Dr. Heinz Herbert**. **Dieses Training macht erst Sinn, wenn Führungsstrukturen eingezogen sind.**



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