



Teamcoaching in der Kanzlei - 5 Überlegungen

Teamarbeit ist in Anwaltskanzleien alternativlos!

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



Teamarbeit ist inzwischen in Anwaltskanzleien beliebt, **alternativlos** - und bleibt schwierig.

Lange ist es her, dass **Einzelkämpfer** sich allein aufgrund ihres Fachwissens am Markt behaupten konnten.

Mandantenanforderungen und Rechtsstreitigkeiten werden komplexer, schnelllebiger und internationaler; Kanzleien reagieren darauf mit **Marktstrategien** nach außen und einem effizienten **Team** nach innen.

Teamcoaching in der Kanzlei

Konzentrations- und Segmentierungsprozesse nach außen (Kanzlei konzentriert sich auf eine Branche oder auf ein Rechtsgebiet) sowie Maßnahmen zur **Teamoptimierung** nach innen (gemeinsame Mandatsbearbeitung, gemeinsame Akquise) gehen Hand in Hand.

Anwälte haben allerdings das **Arbeiten im Team** und die **Führung eigener Teams** nicht gelernt. Im Gegenteil: Die Ausbildung machte sie eher zu divenhafte auftretenden **Einzelkämpfern**.

Lesen Sie in diesem Artikel:

1. **Was ist Teamcoaching?**
2. Woran erkennen Sie **gut geführte Anwalts-Teams**?
3. **Vorbereitung** für ein Teamcoaching
4. Fragebogen zur **Aufnahme der Ist-Situation**
5. **Veränderungen** in Anwaltsteams

1. Was ist Teamcoaching?

Begriffe gehen wild durcheinander: **Teamcoaching** wird oft synonym verwendet mit **Teamtraining** oder **Kanzleiberatung**. Hilfreich ist dagegen diese generelle **Orientierung** (immer vorausgesetzt, dass die externen Helfer ihr Geschäft verstehen):

- **Teamcoaching** optimiert **Teamstrukturen und –befindlichkeiten** (nach innen)
- **Teamtraining** optimiert **Teamführung** (nach innen) und **Teampäsentation** (nach außen)
- **Kanzleiberatung** bewirkt **Marktpositionierung** und **ökonomische Ausrichtung** der Kanzlei

Interventionsformen im Überblick:

In der folgenden Tabelle finden Sie einen Überblick über **Indikation, Nutzen und kritische Hinweise** zu jeder dieser Interventionen:

	Teamcoaching:	Teamtraining:	Beratung:
Indikation:	Streit , unklare Aufgaben , neue Rollen und Zuständigkeiten, (neue) Mitarbeiter eingliedern, Missgunst , Arbeitsverweigerung , schlechte Ergebnisse , Einzelkämpfertum , Team-Visionen fehlen, Projektteams wie Dauerteams behandelt, Veränderungen im Team sind traumatisch , besonders schwierige Aufgaben ,	Kommunikationstechniken fehlen für Führung , Delegation und feedback . Mitarbeiter können noch nicht führen ; Konfliktmanagement . Teampräsentationen optimieren für pitches oder Zeugvernehmungen , Teamsitzungen sind unstrukturiert, lang und ergebnislos ,	Kanzlei will neues Marktsegment besetzen / international werden / fusionieren / betriebswirtschaftliche Kennzahlen einrichten / Entnahmesysteme ändern / andere Gesellschaftsform / Partnerschaften auflösen
Nutzen:	Rollen, Erwartungen und Hierarchien werden geklärt, Ziele werden gemeinsam entwickelt, to-do-Listen werden erstellt, Mitarbeitergespräche als Managementinstrument eingeführt	Führung wird optimiert, Delegation klappt besser, Mitarbeitergespräche werden effizient geführt, Führungskräfte werden auch in neuer Rolle anerkannt . Partner lernen Verantwortung für Strukturen in der Kanzlei	Neue Strategie-Ideen , oft durch exzellente Marktkenntnis der Berater; Berater berichten etwas, das das Team noch nicht weiß.
VORSICHT!	Rahmenverträge sind oft Geldverschwendung! Lassen Sie Teammitglieder mitentscheiden, ob weitere Interventionen benötigt werden! Mittel- und langfristige Evaluation vom Coach fordern! Teams immer top-down coachen! Coaching durch Teamtraining ergänzen / absichern!	Ein Training von Kommunikationstechniken ist NUR sinnvoll, wenn Führungsstrukturen bereits klar sind! Rausgeschmissenes Geld, wenn Ziele fehlen , Hierarchien unklar sind Schlechte Teamtrainer FRAGEN DANACH NICHT sondern betreiben Flickwerk.	NUR Berater mit nachgewiesenen Erfolgen in Ihrer Branche aussuchen! Immer löchern wegen Umsetzbarkeit! Immer kritisch nach Kosten der Umsetzung fragen! Schlechte Berater haben keine verlässlichen Nachfassaktionen / follow-ups

2. Woran erkennen Sie gut geführte Anwalts-Teams?

Wenn **Kanzlei-Teams** gut geführt sind,

- sind die **Ergebnisse** zufrieden stellend
- sind **Krankenstand** und **Fluktuation** niedrig
- ist die **Arbeitsatmosphäre** in der Kanzlei gut
- hat die Kanzlei im (Recruiting-) Markt eine gute **Reputation**
- haben **Projektteams** eine glasklare **Hierarchie**
- gibt es verständliche **Anweisungen** bzw gemeinsame Klärungen der **Strategien**
- bestehen auf dem **Delegationsweg** klare Arbeitsteilungen
- wird das delegierte Material **kontrolliert**
- greifen die **unterschiedlichen Abteilungen der Kanzlei** regelmäßig ineinander (Arbeitsrecht und Steuerrecht / Erbrecht und Unternehmensnachfolge / Verwaltungsrecht und Umweltrecht etc.),
- treten **Seniorpartner gemeinsam mit ihren Associates** auf und promoten diese gegenüber Mandanten und potenziellen Mandanten.
- akquirieren **Präsentationsteams** gemeinsam große Mandate,
- wird die **Kundenkartei** regelmäßig gepflegt, damit **andere Teams informiert** werden
- sind in kleinen und mittelgroßen Kanzleien **Dauer-Kooperationen** mit anderen Kanzleien eingerichtet
- bestehen effiziente **Delegationssysteme** mit den **Assistentinnen**
- gibt es **keine Reibungsverluste** bei der **Mandatsübertragung**
- gibt es **keine Hindernisse für „cross selling“**, auch nicht über **die Entnahmesysteme**

3. Vorbereitung für ein Teamcoaching:

Ein Teamcoaching will **gut vorbereitet** sein. Eine Armada an in-house Trainings ist die **reine Geldverschwendung**, und die **Qualität eines Teamcoaches** ist schwer messbar.

- telefonische **Anamnese** mit dem Teamchef zur **Zielklärung**
- **Telefonkonferenz**, falls die **Bedarfe mehrerer Personen** gebündelt werden müssen
- **Erläuterung** und **Abgrenzung** der Begriffe
 - Teamcoaching
 - Teamtraining
 - Beratung
- Information über die Möglichkeit von **Einzelgesprächen** während des **Teamcoachings**
- **Entscheidung** über die (Reihenfolge der) **Interventionsform(en)**
- **Schriftliches Angebot** mit Gesprächsprotokoll (lesen Sie in diesem link ein Beispiel)
- evtl: **anonymer** Fragebogen (s. nächster Punkt) über den „**Team-Status**“ (Ist-Situation)

4. Fragebogen zur Aufnahme der Ist-Situation

Um ein Teamtraining vorzubereiten, übersendet der Partner / Teamleiter folgende Mail an **alle Teammitglieder**:

(Anonyme) Aufnahme des Ist-Zustands in Ihrem Team

*Sehr geehrte Damen und Herren,
wie nehmen Sie Ihr Team im Augenblick wahr?*

Sie haben hier die Möglichkeit, Ihre **konkreten, momentanen Wahrnehmungen in Bezug auf das Team in vollständigen Sätzen (Stichwörter helfen nicht weiter) zu notieren**. Verallgemeinerungen wie „Es gibt kein Vertrauen“ helfen zwar auch weiter; besser jedoch wäre folgende Information: „Es gibt kein Vertrauen. Das habe ich daran gemerkt, dass ich gar nichts von unserem in-house Seminar wusste und mich deshalb nicht rechtzeitig anmelden konnte.“

Selbstverständlich können Sie sich **anonym** äußern. Sollten Sie Ihr Kürzel zu Ihrer Äußerung hinzufügen, wird dieses Kürzel auch in der **Auswertung** erscheinen.

Bitte beachten Sie noch **einige Regeln**:

- Es gibt keine "falsche" und keine "richtige" Antwort, sondern nur **offene** und **nicht ganz so offene**, in jedem Fall jedoch **rein subjektive**.
- Je ehrlicher und **ungefilterter** Sie Ihre ASSOZIATION mitteilen, desto eher wird diese **teamförderlich** wirken können.
- Schreiben Sie also so abstrakt wie nötig und so **konkret wie möglich!**
- Durch **die Angabe Ihres eigenen Gefühls** vermeiden Sie dabei **direkte Schuldzuweisungen** (Mir ist immer wieder unwohl, wenn ich nicht weiß, wie ernst die Weigerung einiger Partner gemeint ist, x zu tun.)
- Da Ihre Sätze **WÖRTLICH** (die anonymen ohne Zuordnung) im **der Auswertung** erscheinen, werden sie von **allen Anwesenden** gelesen werden.
- Entscheiden Sie, ob Sie Ihr **Kürzel in Klammern** hinter jeder Ihrer Antworten schreiben möchten oder nicht. Alle Kürzel erscheinen in der **Auswertung** mit Ihren Sätzen.
- Je mehr Sätze Ihr Kürzel tragen, desto **direkter wird die Aussprache sein** können.
- **Meine Moderationsmethoden** schützen Sie in jedem Fall vor unsachlichen oder "strafenden" Aus- und Ansprachen.
- **Niemand außer mir** wird Ihre Sätze vor dem 9. April lesen, es sei denn, Sie zeigen sie jemandem.
- **Vertrauen Sie mir. Und trauen Sie sich.**

Mein Kürzel _____

So nehme ich mein Team im Augenblick wahr:

5. Veränderungen im Anwaltsteam

Veränderungen im Team haben manchmal weit reichende organisatorische und **psychologische Konsequenzen**.

Letztere folgen stets **demselben Muster**. In einem **Teamcoaching in der Kanzlei** wird Anwälten schnell bewusst, dass **Reaktionen** wie **Schock, Trauer**, und **Frust** ebenso normal sind wie die darauf folgenden Reaktionen **Einsicht, Aktion** und **Zukunftsorientierung**.

Die sechs Phasen der Veränderung im Team

Stellen Sie sich vor: Sie seien Rechtsanwalt mit 14 Jahren Erfahrungen im Arbeitsrecht. Seit drei Jahren sind Sie Fachanwalt und haben drei Kollegen, mit denen Sie zusammen **diese Kanzlei aufgebaut** haben.

Sie haben aus wohlüberlegten Gründen einer weiteren **quantitativen Expansion** widerstanden und kriegen eines Tages zufällig heraus, dass Ihr vierter Kollege, der als letzter vor acht Jahren dazu gekommen war, sich seit drei Wochen in **Vertrags-Verhandlungen mit einer anderen Kanzlei** befindet.

Durch einen **Sozietätsvertrag** sind Sie aneinander gebunden.

Am meisten trifft es Sie, dass Ihr Kollege mit Ihnen nicht über seine **Veränderungswünsche** gesprochen hat. Sie haben ihm anfangs den Rücken frei gehalten, ihm Mandate verschafft und ihn in jeder erdenklichen Weise gefördert. Sie fühlen sich **verraten**.

Sie wissen, dass er seine **Mandate mitnehmen** wird; er war bei den Mandanten sehr beliebt. Sie wissen auch, dass er an einem feuchtfröhlichen Abend vor vier Wochen Ihrem zweiten Partner gegenüber **Andeutungen** gemacht hat. Sie hatten sich nichts dabei gedacht, doch fällt Ihnen das jetzt wieder ein.

Sie hatten sich nicht vorstellen können, dass einer Ihrer Partner **mehr Vertrauen** genießt als Sie selbst.

Sie haben die **Tränen in den Augen** – das zeigen Sie natürlich niemandem! – wenn Sie an die gemeinsamen jahrelangen „pool-games“ denken – Ihre Erfindung: an einem pool-billard-tisch mitten auf dem Flur zum Nebengebäude spielten Sie mittags Pool-Billard um hohe Einsätze, während einer mit Kreide auf einer anachronistischen Tafel die Ergebnisse festhielt, alle von Plastiktellern Salat aßen und jedes juristische Gespräch verboten war.

1. Der Schock

Sie hatten sich niemals vorstellen können, dass diese geschäftliche Verbindung sich **jemals auflösen** könnte. Zu sicher waren Sie sich: ökonomisch und emotional hatte **alles gestimmt**, und „never change a winning team“ ist immer schon Ihre Überzeugung gewesen. Schließlich haben Sie durch diese Überzeugung **alles aufgebaut**. Sie sind **verwirrt** und fühlen sich **starr**. Sie begegnen Ihrem Kollegen auf dem Flur, und als hätten Sie ein Staubtuch im Mund, können Sie äußerlich mit ihm nicht mehr sprechen. Diese Quelle scheint versiegt.

Ihr **innerer Monolog** dagegen ist fit wie nie: So ein Arschloch, erst profitieren und dann abhauen. Und nichts sagen. denken Sie. Aktionismus – also die Vervielfachung alter und hier untauglicher Muster - ist die Folge. Kein Lift kommt schneller durch hektisches Knopfdrücken.

Sie kontaktieren prophylaktisch einen **Kollegen Ihres Vertrauens** – wegen der Ausstiegskonditionen – und stürzen sich in Arbeit. Sie legen **drei Nachtschichten** ein. Sie **aktivieren alte Mandanten** und bereiten neue Akquisitionen vor. Er wird sehen, was er davon hat!

2. Die Verneinung

„Es kann nicht sein, was nicht sein darf“. Sie versuchen sich vorzustellen, dass sich die zukünftige Situation von der jetzigen kaum unterscheiden wird. War nicht ohnehin Ihr Partner ein „unsicherer Kandidat“? Hatte er nicht ohnehin **weniger Interesse** als Sie und der zweite an **gemeinsamen Unternehmungen**?

Und war er nicht **stecken geblieben** in einer begonnenen Entwicklung? Besser jetzt als später. **Er wird schon sehen, was er davon hat**, denken Sie. What you give is what you get.

Sie haben keinerlei Neigung, Ihre eigene Sicht kritisch unter die Lupe zu nehmen. „Die kleinen Dinge strafft der Herr sofort“. „Jetzt erst recht.“

3. Die rationale Einsicht

Sie sehen ein, dass sich „etwas ändern muss“. Keine Ahnung, was genau. Und vor allem **nicht Sie selbst!** Um Sie herum muss etwas geändert werden. Ihnen fallen **schnelle adhoc – Lösungen** ein. „Wir brauchen sofort einen anderen Kollegen“, und auch Ihr

besten Freund unterstützte Sie in dieser Richtung. Er schlug vor, das Problem schnell zu lösen, um ihm, dem Untreuen, zu zeigen, wie **leicht er ersetzbar** sei. „Schalte eine Anzeige in einem Fachblatt“, und: „Sprich mit allen seinen Mandanten.“ „Behalte die Oberhand und gib ihm nicht die Macht, dich arbeitsunfähig zu machen.“

Sie begeben sich intuitiv in eine **kreisförmige Wagenburg** mit den anderen Verbliebenen; der **böse Feind** kann Ihnen nichts mehr tun. Sie achten in diesem Moment nicht auf die **Langfristigkeit möglicher Lösungen**. Sie finden Aktionen, **handlungsorientierte Vorschläge** und kritikloses Mitfühlen gut und haben kurzfristig das Gefühl, die **Zügel in der Hand** zu halten.

4. Die emotionale Akzeptanz

Trauer kommt hoch. Etwas Sichergegläubtes und Liebgewonnenes ist zu Bruch gegangen. Es fühlt sich nun irreparabel an. Gefühle des Sich-Nicht-Genügens und die vielleicht noch **vage Erkenntnis**, der Schritt habe **doch mit Ihnen zu tun**, schleichen sich in Ihre **Einschlaf- und Aufwachgewohnheiten**.

Ein Tal der Tränen nähert sich, das Ihnen das **Ausmaß der Verletzung** und die emotionale **Tiefe des Vorgangs** deutlich macht. Sie fühlen sich wie eine **Mimose**. Sie hätten gern eine Rifferrüstung. Sie geben unangemessen früh oder unangemessen spät Positionen in Verhandlungen auf. Sie „schwächeln“ auf der ganzen Linie. Wenn Sie wenigstens einen **besten Freund** hätten, dem Sie sich ehrlich zeigen könnten. Frauen haben doch so was auch. Sie entwickeln die Vorstellung, nicht mehr aktiv tun zu können und begeben sich in **Resignation**, die durchaus auch hier noch mit **Zorn und Vorwürfen** gemischt sein kann.

5. Ausprobieren

Plötzlich geht es. Sie probieren Ihr neues Leben (-sgefühl) aus und erproben auch **sich und die Umgebung** damit. Ist es nicht sogar so, dass einige Dinge nun einfacher sind? Sind Sie nicht im Augenblick sogar **ehrlich erleichtert**? Haben Sie nicht durch diese Katastrophe völlig neue, **damals nicht bedachte Chancen** erhalten? Gelingt jetzt plötzlich der **Zugriff zu Ressourcen**, die lange verschüttet waren?

Sie experimentieren in dieser Phase mit **neuer Kraft**, neuen Freunden, neuen Partnern, neuen Tätigkeiten, Fähigkeiten, innerer Motivation- und vielleicht mit völlig **neuen Rollen**.

Sind Sie nun **Autor** geworden? Sind Sie plötzlich **Referent**? Sie erlauben sich **Fehler**, wen Sie klug sind. Diese Phase ist ein Spiel. Sie zeigt Ihre **Kreativität**.

Dazu sind Erschütterungen ja da, um die **Dinge darunter offen zu legen!**

6. Erkenntnis und Integration

Durch ein dauerhaftes feed-back von Freunden und Kollegen **festigen Sie Ausprobierendes**. Anderes fällt vielleicht durch die Maschen. Sie **stellen es zurück** oder **streichen es** aus Ihrem Programm. Ihre **neuen Sichtweisen** arrangieren sich nun mit Ihren **alten Mustern**. Integrative Fragestellungen (“Wie kann ich x sicherstellen?”) unterstützen Sie. Sie **begradigen sich** nun endgültig.



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann

busmann training®, hamburg

www.busmann-training.de
www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

tel. 040 892722
info@busmann-training.de