

Die Managementberatung "EQonomy" steht für

- das Auflösen scheinbarer Widersprüche im alltäglichen Handeln,
- das Nutzen von emotionaler Intelligenz (EQ) und
- das bewusst teamorientierte Arbeiten zwecks gemeinsamer Mehr-Effizienz und individueller Stress-Entlastung.

Ich, **Ralph Jörgens**, lasse mich vom Motiv "wirtschaften mit emotionaler Vernunft" leiten. Ich hatte die Gelegenheit und das Vergnügen, diese Erkenntnisse in über 20 Jahren Agieren als Manager zu sammeln.

Ich erlaube mir, *der Kanzlei* eine **kurze Stellungnahme zur Weiterentwicklung** sowohl im Inneren (sprich der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten) als auch im Äußeren (sprich der Geschäftsentwicklung) abzugeben. Meine Annahmen resultieren aus einem kurzen Aufenthalt als Gast in der Kanzlei, der Sichtung des Internetauftritts und einem ersten Gespräch. Es ist also durchaus möglich, dass diese Annahmen durch weitere Gespräche relativiert oder auch verstärkt werden. Erfahrungsgemäß wäre es aber erstaunlich, wenn sich alle Annahmen am Ende als nichtig erweisen würden. Es ist im übrigen so, dass sich durch die Weiterentwicklung nicht nur Rückwirkungen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Anwälten und Mitarbeitern ergeben, sondern durchaus auch in Bezug auf das Verhalten und die Vorbildfunktion der Anwälte (oder sagen wir besser: des Führungspersonals) selber.

Für mich zeigen sich folgende Symptome:

- keine wirklich motivierte und engagierte Zusammenarbeit, insbesondere eben zwischen Anwälten und Mitarbeitern,
- keine freiwillige Bereitschaft zum Handeln und Übernahme von Verantwortung,
- im wesentlichen wenig gegenseitige Hilfestellung,
- bei vielen Mitarbeitern ein mehr oder minder unbewusstes Verhalten "Dienst nach Vorschrift" mit der Fragestellung: warum ist das so ?

- kein bemerkenswertes Gemeinschaftsgefühl i.S. "Wir sind die Kanzlei" und keine Traditionspflege,
- Ein-Nisten in eine von allen Seiten akzeptierte und gelebte Situation,
- kein Antrieb zur Verbesserung und
- kein Antrieb in eine Weiterentwicklung und potentielle Mehrumsätze.

Es besteht darüberhinaus ein praktisches Problem, die Kanzlei verstärkt in Richtung "kleinere Teams" umzugestalten, also strukturell zu verändern. Die Situation in einer Kanzlei dieser Größenordnung ist grundsätzlich problematisch, da i.d.R. starke Gruppen-Gegensätze auftreten können, also z.B. "Akademiker" vs. "Sachbearbeiter", Mann (i.d.R. Anwalt) vs. Frau (i.d.R. Sachbearbeiter), Partner vs. Nicht-Partner, Alt vs. Jung, ggf. die Sachgebiete gegeneinander etc.

Daraus ergeben sich für mich folgende erste und vorläufige Gedanken:

Den Zustand in der Mitarbeiterschaft der Kanzlei umschreibe ich am besten mit dem Begriff der **unsichtbaren Mauer**. Das ist zunächst sehr generell gemeint, da eine individuellere, personenbezogene Einschätzung zunächst nicht möglich ist. Konkret können sich - um im Bild zu bleiben - zwischen den handelnden Personen jeweils niedrigere oder auch höhere Mauern gebildet haben. Alle Beteiligten haben sich in diese durch Mauern abgetrennten gedanklichen Räume eingenistet und es sich dort halbwegs bequem gemacht.

Folglich scheint mir das Bild und **Symbol** "Mauer" ein geeignetes für die vorliegende Situation zu sein. Es impliziert auf elegante Weise zwei verschiedene Sichten: die von "Bestand und Trennung", aber auch die von "Aufbruch und Überwindung".



In Deutschland suggeriert "Mauer" am ehesten das Bild der "Berliner Mauer" und von daher können wir hier sehr geschickt diese Symbolik nutzen. Z.B. kann sich jeder Anwalt

und jeder Mitarbeiter ein kleines Stück Berliner Mauer auf seinen Schreibtisch stellen. Plakate oder Bilder können in Zentralbereichen auch in Verbindung mit Leitsätzen aufgehängt werden. Ein Film wie "das Leben der anderen" könnte z.B. einen Workshop emotional "umrahmen".

Leitsätze (Leitbild) sollten im Falle der Kanzlei Rechtsanwälte und Mitarbeiter und ihren Umgang miteinander in den Mittelpunkt stellen. Darüberhinaus sind Leitsätze zum Umgang mit Kunden sinnvoll sowie Positionen zu Sinngebung und Einbindung in den gesellschaftlichen Kontext.

Als Beispiele seien genannt:

- Alle Beteiligten in der Kanzlei, egal ob Partner, Anwälte oder Mitarbeiter, handeln nach dem Leitmotiv "Aufbruch und Überwindung". Dies erfordert bewusste Anstrengungen, durchaus auch Verhaltensänderungen und auch das Austragen von Konflikten. Daher ist jeder Beteiligte bereit zur offenen Rückmeldung (Feedback), gegenseitigem Mitdenken und entsprechender Hilfsbereitschaft.
- unsere Stärke ist die Gemeinschaft aller Anwälte verschiedener Fachrichtungen und aller Mitarbeiter, was sich in gegenseitiger Unterstützung manifestiert und dem Kunden bestmöglichen Nutzen bietet.
- *die Kanzlei* ist die vertrauensvolle Stütze für ihre Klienten in einer rechtlich schwierigen und zum Teil emotionalen Situation, Vertrauen und Vertraulichkeit ist dementsprechend eine Selbstverständlichkeit.

Das Vorgehen für die weitere Entwicklung des Miteinanders in der Kanzlei könnte so aussehen:

1. Festlegen der Zielsetzung, des Konzeptes und der Kommunikation im Partnerkreis
2. Schriftliche Vorabinformation an die Anwälte und Mitarbeiter sowie Einladung zu einer ersten gemeinsamen Veranstaltung

3. erste gemeinsame Veranstaltung mit Vorstellung der Beteiligten, nochmaliger Darlegung der Zielsetzung und erster aber begrenzter offener Diskussion (eher i.S. Feedback ohne frontale Diskussion)
4. "Beobachtungstage" und Einzelgespräche
5. Workshop der gesamten Kanzlei, in etwa Nachmittag (1. Tag) + Abend + Vormittag (2. Tag); darin abends eine Kinoveranstaltung mit einem emotional anregenden Film (Beispiele wären "wie im Himmel" oder auch "das Leben der anderen"); der Nachmittag dient der Thematisierung meinerseits und einer offenen durch mich moderierten Diskussion, ggf. auch frontal. Der folgende Vormittag beinhaltet die Reflektion der Diskussion unter Betrachtung der Erkenntnisse aus dem Film, der positiven Formulierung von Änderungsansätzen im Verhalten jedes Einzelnen und der Hinführung zu den Leitlinien
6. Im Nachgang können dann zeitnah nochmal Einzelgespräche mit ausgesuchten Personen oder auch kleinen Gruppen sinnvoll sein
7. Vorschlag für ein Leitbild / Leitlinien, die dann in der Kanzlei offen (und ergebnisoffen) diskutiert werden sollte. Jeder sollte die Chance haben, sich dort einzubringen und wiederzufinden; ggf. ist dazu ein zusätzlicher Workshop notwendig; zeitnah Plakatierung o.ä. in der Kanzlei
8. ggf. Anpassung des Internet-Auftritts mit der Gelegenheit, den Kundenfokus zu verbessern (z.B. klare Trennung zwischen Privatpersonen und gewerbliche Klienten) und die Ergebnisse aus den Leitlinien dort mit einzubringen
9. Etwas später (ca. 4-8 Wochen) sollte dann nochmal eine Zwischenaufnahme aus der gesamten Gruppe folgen
10. Abschlussbesprechung im Partnerkreis danach

Ziel ist es, die "unsichtbaren Mauern" nach und nach abzutragen und ein besseres gegenseitiges Verständnis für die Erwartungen und individuellen Möglichkeiten aufzubauen.

Auf Seiten der Mitarbeiter soll eine hohe Identifikation mit *der Kanzlei* erreicht werden und eine erhöhte Bereitschaft zum Mitdenken und -handeln. Die Anwälte sollten sich



ihrer Vorbildfunktion bewusster werden und im alltäglichen Handeln möglicherweise missverständlichem Verhalten vorbeugen, Feedback aufnehmen und im Falle des Falles Einsicht zeigen. Durch das verständnisvollere Miteinander aller Beteiligten entsteht eine Arbeitsatmosphäre, die Fehler aufdeckt, korrigiert und vermeidet und die von den Klienten positiv im Sinne "das macht *die Kanzlei* aus" wahrgenommen wird. Erfahrungsgemäß lässt dann die wirtschaftliche Weiterentwicklung auch nicht lange auf sich warten.