



CARMEN  
**SCHOEN**



**ü**hrung  
für  
**Rechtsanwälte**

TRAINING | EDITION

# **Inhalt**

## **Kapitel 1**

### **Führung als wichtiger Erfolgsfaktor für Ihre Geschäftsentwicklung**

- Ein attraktiver Arbeitgeber sein und Mitarbeiter binden
- Strategisch Nachwuchs aufbauen
- Projekte effizient(er) bearbeiten
- Mitarbeiterleistung steigern
- Mehr Zeit gewinnen

## **Kapitel 2**

### **Experte UND Führungskraft - So erweitern Sie Ihre Rolle als Rechtsanwalt**

- Eine neue Rolle kommt hinzu
- Das sind die neuen Aufgaben
- Die Rollenerweiterung annehmen

## **Kapitel 3**

- **Was macht eine gute Führungskraft aus?**

- Gestalterische Verantwortung übernehmen
- Interesse an Menschen
- Sich selbst reflektieren und in Frage stellen
- Zeit in Führung investieren

## **Kapitel 4**

### **Vor- und Nachteile der Führungsstile und welcher zu Ihnen passt**

- Der autoritäre Führungsstil
- Mit Kooperation gemeinsam zum Ziel
- Einfach laufen lassen – Laissez-faire
- Führung situativ anpassen
- Führung im Zeitgeist

## **Kapitel 5**

### **Die wichtigsten Führungswerkzeuge für Rechtsanwälte**

- Klärung der eigenen Erwartungshaltung
- Ein gutes Vorbild sein
- Nachhaltigkeit und Konsequenz leben
- Ziele definieren und klar kommunizieren
- Entscheidungen treffen
- Kommunikation sicherstellen
- Mitarbeiter motivieren, fordern und fördern

- Feedback geben und nehmen
- Professionelle Mitarbeitergespräche führen
- Konflikte erkennen und auflösen
- Aufgaben delegieren und kontrollieren
- Projekte erfolgreich steuern
- Etwas für das Teamgefühl tun

## **Kapitel 6**

### **Führen unter Stress**

- Wie der Körper auf Stress reagiert
- Sich selbst herunterregulieren
- Training gewisser Abläufe
- Realität und Ressourcen wahrnehmen
- Notfallplan und das Team vorbereiten

## **Kapitel 7**

### **Typische Führungssituationen in Kanzleien**

- Die erwartete Leistung wird nicht erbracht
- Die Atmosphäre im Team ist schlecht

## **Kapitel 8**

### **Don`ts in Sachen Führung**

- Unauthentisch und damit unglaubwürdig sein

- Intoleranz anderen Menschen gegenüber
- Sich nicht mit der Kanzlei identifizieren
- Die Gesundheit der Mitarbeiter nicht beachten
- Sich nie in Frage stellen lassen
- Das eigene Ego in den Mittelpunkt rücken
- Mit linken Tricks führen
- Intransparent sein

## **Kapitel 9**

### **Führung der Generation Y - Ist das wirklich so anders?**

- Faul und unzuverlässig oder einfach nur andere Werte?
- Bedingungsloser Gehorsam? Die Zeiten sind vorbei!
- Sich wechselseitig verstehen und ernst nehmen
- So motivieren Sie Generation Y
- Werte und Visionen der Kanzlei kommunizieren
- Den eingebrachten Mehrwert und Nutzen erkennbar machen
- Professionelle Weiterbildung und neue Impulse anbieten
- Moderne Strukturen und Prozesse implementieren
- Sich selbst weiterentwickeln

# Kapitel 1

## Führung als wichtiger Erfolgsfaktor für Ihre Geschäftsentwicklung

Ohne Führung keine guten Mitarbeiter und ohne diese auch keine Möglichkeit, das eigene Geschäft weiter auszubauen. Dieses ist nur ein guter Grund, sich mit dem Thema Führung zu beschäftigen.

Das Thema Führung hat gerade in Anwaltskanzleien in der letzten Zeit an Bedeutung gewonnen. Wurde Führung oftmals als so genannter Soft Skill nicht wirklich ernst genommen, mutiert er mittlerweile zum Hard Skill Faktor. Partner, die Associates nicht professionell führen, verlieren diese vermehrt an andere attraktive Arbeitgeber. Nicht nur Generation Y erwartet heute von einem attraktiven Arbeitgeber eine transparente und professionelle Führung sowie eine passende Karriereförderung. Auch die „älteren“ Berufsträger achten vermehrt darauf, in welcher Art und Weise ihr Vorgesetzter mit ihnen umgeht und „trauen sich“, Wünsche und Bedürfnisse zu kommunizieren.

Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil bei Fehlverhalten der Mitarbeiter zu negieren. Mehr noch: Sie kommen oft gar nicht auf die Idee, dass dieses etwas mit ihnen selbst zu tun haben könnte. Entsprechend selten fragen sie sich zum Beispiel:

- **Was habe ich unternommen, dass sich mein Mitarbeiter anders als erwartet verhält?**

- **Oder: Zeigen meine Mitarbeiter so wenig Eigeninitiative, weil ich sie weitgehend mit Anweisungen führe?**

Das heißt: Viele Führungskräfte sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit in der Kanzlei eine Kultur der Selbstverantwortung und wechselseitigen Kooperation entstehen kann. Um es deutlich an dieser Stelle noch einmal auszudrücken: Eine solche (Führungs-)Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe. Denn sie entscheidet künftig weitgehend über den Erfolg der Kanzlei.

***Beispiel:***

***Rechtsanwalt Tanner ist Partner in einer Bremer Kanzlei. Er ist von seinen Mitarbeitern gebeten worden, mehr zu führen. Herr Tanner weiß überhaupt nicht, was damit gemeint ist. Schließlich ist er Anwalt und muss dafür sorgen, dass genügend Mandate vorhanden sind und diese professionell bearbeitet werden. Es bleibt keine Zeit, sich nun auch noch mit einem Thema zu beschäftigen, in dem er nicht Experte ist.***

***Er möchte das Thema aber nicht auf sich beruhen lassen, um keinen Fehler zu machen. Anscheinend braucht sein Team irgendetwas in Sachen Führung. Seine Idee ist daher, dass er diese Aufgabe an die neue Personal Abteilung delegiert. Soll sie sich doch damit beschäftigen, immerhin weiß man dort wahrscheinlich auch, was mit Führung überhaupt gemeint ist.***

***Herr Tanner bittet Herrn Maurer, den Leiter der Personal Abteilung in sein Büro, und unterrichtet ihn davon. Herr Maurer läßt es sich zwar nicht anmerken, aber er ist schockiert. Was genau soll er denn tun? Hat Herr Tanner nicht verstanden, dass Führung nicht delegierbar ist? Wie soll er es ihm behutsam mitteilen, ohne gleich seinen Job zu verlieren? Denn Herr Tanner neigt manchmal zu schnellen, emotionalen Entscheidungen, wenn ihm etwas nicht passt.***

***Herr Maurer hat eine andere Idee. Vielleicht sollte ein Coach in den kommenden Wochen Herrn Tanner begleiten und ihn bei den täglichen Führungsaufgaben unterstützen. So bekommt Herr Tanner ein Gefühl dafür, was genau Führung bedeutet und wie er dieses im Alltag umsetzen kann.***

Führung ist erlernbar und daher gibt es (eigentlich) keinen guten Grund, sich nicht ab heute damit zu beschäftigen. Dennoch erlebe ich bei Anwälten Vorbehalte, das Thema auf die tägliche Agenda zu nehmen. Folgende Gründe werden angeführt:

- **Führung wird nicht als „harter“ Erfolgsfaktor wahrgenommen**
- **Führung wird als nicht erlernbar empfunden oder man möchte sich nicht mit diesem Thema weiter beschäftigen**
- **Die eigenen Führungsqualitäten werden als ausreichend erachtet**
- **Man selbst ist auch nicht geführt worden und hat trotzdem Erfolg im Job - warum sollte es den Mitarbeitern also anders ergehen?**

- **Führung wird als unvereinbar mit dem Bild des Freiberuflers empfunden**
- **Der Anwalt ist der Meinung, dass intelligente Menschen (Associates) nicht geführt werden müssen, Führung sogar ablehnen und als Einschränkung wahrnehmen**
- **Man weiß nicht genau, wie man führen soll und möchte sich nicht die Blöße geben, dieses offen auszusprechen**
- **Es fehlt im Alltag die Zeit für Führung, insofern lohnt sich das Erlernen der Führungswerkzeuge gar nicht, da man sie sowieso nicht anwenden kann**

Reflektieren Sie bitte kurz, was Sie selbst über Führung denken und ob Sie sich in einem der beschriebenen so genannten „hindernden“ Glaubenssätze wiederfinden. Wenn ja, dann gilt es, daran zu arbeiten oder aber einen fördernden Glaubenssatz zu finden, der wesentlich stärker ist und das Hindernis in den Hintergrund rücken läßt.

Soviel zu den Hindernissen, die dazu führen können, dass Sie sich nicht mit dem Thema beschäftigen.

Wenden wir uns aber gleich der anderen Seite zu. Was gewinnen Sie ganz genau durch aktive und professionelle Führung? Und wie wirkt sich aktive Führung auf Ihre Geschäftsentwicklung aus? Denn eines ist klar, Führung wird für die meisten von Ihnen nicht das nächste große Hobby werden, sondern ein passendes und erfolgreiches Mittel, um Ihren Geschäftsbereich weiter auszubauen.

## **Ein attraktiver Arbeitgeber sein und Mitarbeiter binden**

„The war for talents“ führt dazu, sich als Anwalt zunehmend Gedanken darüber machen zu müssen, wie man High Potentials findet und an sich bindet. Geld und Statussymbole scheinen immer weniger erfolgsversprechend zu sein und verfallen für viele Menschen in ihrer Wertigkeit. Es vergeht keine Woche, in der ich nicht mehrere Anrufe unzufriedener Associates erhalte, die ihre Kanzlei verlassen möchten.

Einer der häufig genannten Gründe ist das mangelnde Führungsverhalten des Partners in dem jeweiligen Praxisgruppenbereich. Die Kommunikation ist unzureichend, Konflikte und Versprechen werden nicht gelöst und eingehalten. Die versprochene Karriereplanung findet gar nicht statt. Die Partner scheinen diese Unzufriedenheit nicht wahrzunehmen oder über diese einfach hinwegzugehen. Vielleicht ist der ein oder andere Abgang eines Associates in der Kanzlei auch durchaus gewollt und man möchte ihn nicht aufhalten. Ich erlebe aber auch viele Partner, die Associates zum falschen Zeitpunkt verlieren oder High Potentials, die sie eigentlich binden wollten.

### ***Beispiel:***

***Frau Fritz ist seit sechs Monaten in einer Großkanzlei angestellt. Da sie bundesweit die beste Absolventin im zweiten Staatsexamen ist, sind ihr die Angebote nur so „zugeflattert“. Sie hat sich für eine Praxisgruppe entschieden, die sich inhaltlich mit Themen beschäftigt, in der sie sich auch zukünftig sieht. Die Kanzlei zahlt sehr gut. Mittlerweile ist sie aber nicht mehr sicher, ob diese Entscheidung wirklich richtig war. Sie sieht ihren Chef kaum und***

**sitzt stundenlang über Gutachten. Aktive Ausbildung hat sie sich ganz anders vorgestellt. Da kann auch das Gehalt nicht wirklich überzeugen. Sie hat versucht, mit dem Partner darüber zu sprechen, der aber die Termine immer wieder verschiebt.**

**Frau Fritz spielt mit dem Gedanken, die Kanzlei nach nur sechs Monaten zu verlassen. Das nächste Mal ist sie schlauer. Sie wird sich nicht mehr vom hohen Gehalt blenden lassen, sondern schon im Bewerbungsgespräch schauen, ob die sonstigen gegenseitigen Erwartungen aneinander stimmig sind.**

Möchten Sie weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber sein und auch die jüngere Generation ansprechen, die mit anderen Werten in den Job starten, als die heute 40 oder 50jährigen Anwälte? Dann ist es Ihre Pflicht, Ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und dort zu optimieren, wo es nicht die Erwartungshaltung der Mitarbeiter trifft.

Aber nicht nur für das Binden von Mitarbeitern ist ein professionelles Führungsverhalten wichtig. Im Bewerbungsgespräch wird sich der Kandidat von Ihnen als Partner ein Bild machen und erste Signale deuten, wie der Berufsalltag mit Ihnen wohl ablaufen wird. Auch wenn Sie dort Ihre Führungsqualitäten im Gespräch nicht wirklich zeigen können, wird es erste Signale geben, die zeigen, ob Sie führen und was Sie unter Führung eines Associates verstehen. Und natürlich spricht es sich im Markt herum, wie Sie mit Mitarbeitern umgehen. Bewertungsportale wie kununu etc. werden von potentiellen Bewerbern studiert und negative Beschreibungen wahrgenommen.

**Beispiel:**