

GoingPublic Magazin

SPECIAL

Kapitalmarktrecht 2015

11. Jahrgang

Best Practice für Emittenten

(Über-)Regulierung

Das Neueste aus
Brüssel und Berlin

Frosta und kein Ende

Das Thema Delisting ist
alles andere als vom Tisch

Frauenquote in Deutschland

Auf dem Weg zum
Kommunikationsdesaster

Unterschätzter Werkzeugkasten

Kanzleien-Coaching ist weder Couch-Geflüster noch Tschaka-Gebrüll

Irgendwo zwischen bedenkenträgerhaftem Couch-Geflüster und dem Tschaka-Gebrüll berufsjugendlicher Motivationstrainer: Hätte mich zu Beginn meines langen Weges durch die Kanzleienlandschaft jemand nach „Business Coaching“ gefragt, genau dort hätte ich es angesiedelt. Heute weiß ich, wie leichtsinnig diese Fehleinschätzung war. **Von Dr. Anette Hartung**



Lassen Sie mich das kurzerhand am Beispiel der Kanzleien Timber Holtz sowie Stein & Partner verdeutlichen.

Timber Holtz und die Fristsache

Es ist Donnerstagnachmittag, fast 17 Uhr. Bei Timber Holtz freut sich Senior Associate Dr. Rose über ihren erstmals in dieser Woche halbwegs leeren Schreibtisch, als sie Partner Holtz in das Assistentenzimmer stürmen hört. „Das ist eine Fristsache!“, bellt er, dann knallt eine Akte auf den

Tisch, kurz darauf fällt die Tür der Sozietät ins Schloss. Die gemeinsame Assistentin bringt den Vorgang ins Zimmer. „Das wusste der doch seit Tagen“, und: „Hätte er mir das nicht wenigstens selbst sagen können“, wird sie sich abends beim Stammtisch mit Studienfreundinnen Luft machen. Nachdem die das zum – gefühlt – zehnten Mal gehört haben, fragen sie sie, was sie denn von dieser Kanzlei hält. Mittlerweile sei sie doch ganz fit, und Fristschaften gibt es schließlich überall. Holtz, mit Dr. Roses

endlichem Wechsel zu Stein & Partner konfrontiert, ist aufrichtig sauer: Was anderes hat er denn getan als seine Leute mit Arbeit versorgt, um ihre Gehälter zahlen zu können?

Aus Sicht des Business Coaches: Holtz hat übersehen, dass jede Kommunikation auf (mindestens) vier Ebenen erfolgt. Selbst wenn er Dr. Rose direkt angesprochen hätte, war dieser eine Satz eine gefährlich kurze Botschaft. Zwar war er immerhin auf der **Informationsebene** unmissverständlich. Auch dass damit auf der zweiten Ebene der Appell zum Abarbeiten der Sache verbunden sein würde, ist ein-



Illustration: aHa Kanzleientwicklung

ZUR AUTORIN

Dr. Anette Hartung ist ausgebildeter/IHK-zertifizierter Business Coach und seit fast 20 Jahren Rechtsanwältin und Redakteurin. Sie war Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit einer internationalen Wirtschaftssozietät, Kanzleienbetreuerin am Frankfurter House of Finance und Lehrbeauftragte der dortigen Universität. Bis 2014 war Hartung Chefredakteurin des Handbuchs „Kanzleien in Deutschland“ sowie der Zeitschrift „Karriere im Recht“, bevor sie sich mit **aHa Kanzleientwicklung** selbstständig machte. www.aha-kanzleientwicklung.de.

deutig (ein Kanzleiklassiker am Rande: „Die Spülmaschine ist wieder nicht ausgeräumt“ wird gerne im Sinne von „... und heute Abend geht auch wieder die Sonne unter“ interpretiert). Aber auf Ebene drei und vier beinhaltet ein solcher Satz auch eine **Selbstaussage** und eine **Beziehungsbotschaft**. Selbstkundgabe Holtz: „Meine Zeit ist so wertvoll – um diese Uhrzeit habe ich etwas Besseres zu tun, als eine Frist-sache ordentlich in die Hände von Dr. Rose abzugeben.“ Beziehungsaussage: „Ich Chef, du Turnschuh“, wie es Dr. Rose später nach dem gleichnamigen Film formulieren wird.

Stein & Partner auf dem Weg nach oben

Der Grund für Dr. Roses Einstieg bei Stein & Partner war persönlicher Natur: Sie wollte wechseln, die Steins wollten wachsen. Aber in welche Richtung? Rasch wird klar, dass die Kanzlei selbst nicht wirklich weiß wohin. „Corporate, Banking, Arbeitsrecht“ – prinzipiell ist man sich einig, dass man guten Bewerber(inne)n mit zwei, drei Jahren Berufserfahrung gerne eine Chance gibt. Auch einen Berater hatte man schon mal im Haus. Der war zwar teuer, ermittelte aber umgekehrt Sparpotenzial bei Verschlinkung der Mitarbeiterstrukturen (eine Assistentin auf je vier Anwälte reiche aus, wenn eine gute Kanzleisoftware eingesetzt werde). So weit gehen wollte man dann aber nicht, schob derlei „Grundsatzdiskussionen“ schließlich beiseite und arbeitet seitdem weiter wie immer.

Aus Sicht des Business Coaches: Derlei geht häufig schief, da externe Berater sich zu einem **Malen nach Zahlen** aufgerufen sehen, um das es aber einer Gruppe von Freiberuflern auf Wachstumskurs wie den Steins eigentlich gar nicht geht. Und weil interne Planspiele an einem bestimmten Punkt immer durch eine gewisse Betriebsblindheit behindert werden – von Besitzstandswahrung, entsprechenden Interes-

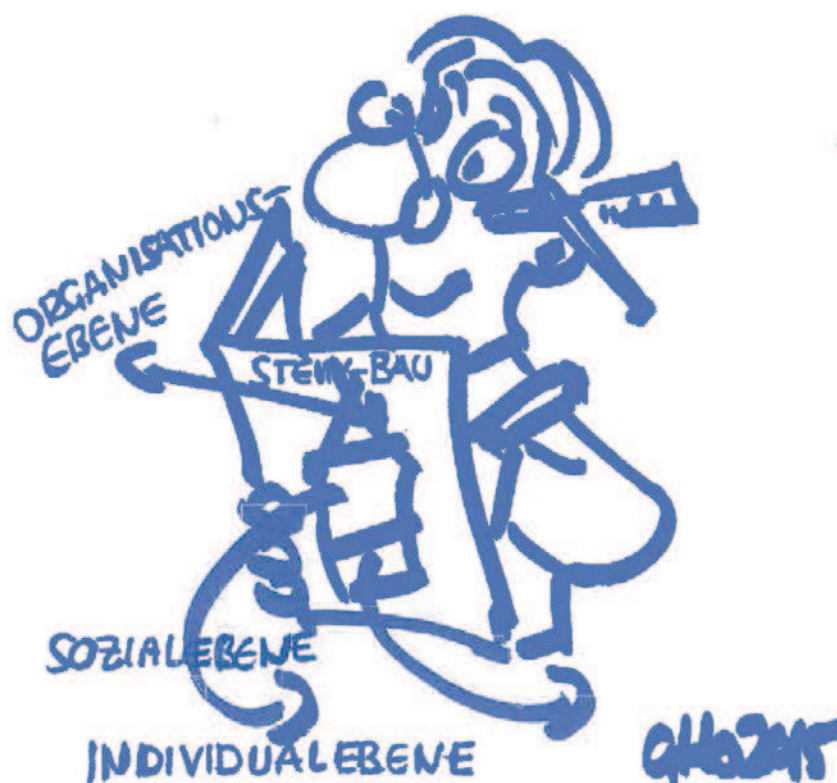


Illustration: aHa Kanzleientwicklung

senkonflikten und Seilschaften einmal ganz abgesehen. Um Stein & Partner in ihrer Entwicklung wirklich voranzubringen, müssen neue Themen adressiert werden.

So erscheint es lohnenswert zu hinterfragen, ob in der Kanzlei folgende drei Ebenen adäquat besetzt sind: Gibt es bei Stein genügend Leute, die im **Individualbereich** durch Berufserfahrung und Zeitmanagement in besonderer Weise punkten und treiben? Hat man außerdem ausreichend viele Leute, die im **Sozialbereich** besondere diplomatische Fähigkeiten besitzen und dieses ganz spezielle Wissen um die Dynamik des Teams für die Sozietät einsetzen wollen? Und auf der dritten Ebene, dem **Organisationsbereich**: Wo sind die Partner, die für die Kanzlei nach innen Spielregeln setzen und nach außen das große Ganze repräsentieren?

Coaching ist „Kutschieren“ auf Ihrem Kanzleientwicklungsweg

Der Verzicht auf Coaching-Tools kann, wie der Fall Timber Holtz zeigt, Kanzleien teuer zu stehen kommen. Umgekehrt kann ihr Einsatz wie im Fall Stein & Partner maßgeblich zur nachhaltigen Entwicklung einer Kanzleipersönlichkeit beitragen. Von der Vorgehensweise her handelt es sich um einen qualifizierten Werkzeugkasten (auf eine seriöse Zertifizierung des damit arbeitenden „Kunsthändwerkers“ sollten Sie indes achten). Ein guter Coach beherrscht ähnlich wie ein guter Redakteur vor allem die Kunst des präzisen, hartnäckigen, sachkundigen Nachfragens. Damit „kutschiert“ er Sie über Stolpersteine im Kommunikationsbereich ebenso hinweg wie über schwierige Fragen der „Kanzlei-Chemie“.