

Der Ton von oben macht auch Musik: Was ist Kanzleikultur?

Wie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg einer Kanzlei beitragen

Sebastian Quirnbach, Bonn

Es ist so bequem: Anwältinnen und Anwälte sind die die berufenen Interessenvertreter ihrer Mandanten in Rechtsangelegenheiten. Alles dreht sich folglich in der Kanzlei um Mandanten und das Recht – doch reicht das? Ist das schon eine Kanzleistrategie? Lässt sich damit der Wandel des Anwaltsmarkts meistern? Motiviert das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Kanzlei? Wer als Kanzlei-Einzelinhaber oder Sozios nichts macht, bekommt am Ende die Kanzleikultur, die er unbewusst gewählt hat. Der Autor – selbst nicht Jurist, aber mit Erfahrung aus Kanzleien – gibt ganz konkrete Tipps, wie die Kultur einer Kanzlei positiv entwickelt werden kann. Und weil das eine Daueraufgabe ist, kann Anwältinnen und Anwälte sofort damit anfangen.

I. Jede Kanzlei hat ihre Kultur: Wie sie sich zeigt

Kanzleikultur bezeichnet die Organisationskultur oder Unternehmenskultur in einer Anwaltskanzlei. Sie umfasst die von allen Beteiligten gemeinsam gestalteten und gelebten Interaktions- und Interpretationsmechanismen im Kanzleibetrieb.

Der Begriff „Unternehmenskultur“ ist ein Sammelbegriff für „diejenigen Werte, Orientierungen und kognitiven Fähigkeiten, die von den meisten Beschäftigten geteilt, getragen und gelebt werden“¹ und die „Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind“².

Kanzleikultur hat sowohl sichtbare als auch unsichtbare Elemente. Sie kann positive wie negative Auswirkungen nach innen und nach außen haben. Sie existiert, egal, ob sie bewusst wahrgenommen und bewusst gestaltet wird oder nicht. „Man kann [also] nicht ‚keine‘ Unternehmenskultur haben.“³

Kanzleikultur zeigt sich auf drei Ebenen)⁴. Die oberste Ebene besteht aus sichtbaren Verhaltensweisen, wie der Begrüßung von Mandanten am Telefon, der Büroarchitektur, dem Internetauftritt, dem Mission-Statement, der Bonusregelung, der Weihnachtsfeier und vielem mehr. Auf der mittleren Ebene liegen die gemeinsamen Werte, also alles das, was kollektiv in einer Kanzlei als wichtig empfunden wird, sei es „Leistung“, „Umsatz“, „Freundlichkeit“, „persönlicher Erfolg“ oder „Traditionsbewahrung“. Auf der tiefsten Ebene befinden sich die Grundannahmen, die weder bewusst wahrgenommen, noch in Frage gestellt werden. Diese Grundannahmen können in unterschiedlichen Kanzleien verschieden sein, sie sind jedoch auf dem deutschen Anwaltsmarkt

immer geprägt von und eingebettet in der deutschen Landeskultur sowie der anwaltlichen Branchenkultur.

Kanzleikultur wird also auf viele Arten sichtbar. In der Art, wie Partner mit Associates umgehen, in der Besprechungskultur, das heißt in der Art und Weise, wie Meetings abgehalten werden. In der Architektur und im Mobiliar werden Werte deutlich wie Transparenz (Glastüren) oder Tradition (schwere Eichenmöbel und Bücherwände). Kultur wird sichtbar in den Ritualen und Gewohnheiten einer Kanzlei (Weihnachtsfeier, Wandertag, Montagsbesprechung) sowie in den positiven und negativen Anekdoten aus der Kanzleigeschichte, die offen oder hinter vorgehaltener Hand erzählt und weitergegeben werden.

II. Der Boden, auf dem eine Kanzleikultur entsteht

Kanzleikultur entsteht nicht aus den deklamierten Verhaltensrichtlinien oder aus den im Internet veröffentlichten Werten. Sie wird von allen Beteiligten gelernt im beobachteten und erlebten täglichen Miteinander.

Ein anschauliches Beispiel für gelernte Kultur bietet folgende Geschichte, in Anlehnung an Versuchsreihen aus der Verhaltensforschung in der Tierwelt⁵:

In einem Affengehege wurde über Nacht ein Mast platziert mit schmackhaften, reifen Bananen auf der Spitze. Als am nächsten Morgen die Affengruppe das Gehege betrat, dauerte es nicht lange, bis der erste Affe versuchte den Mast zu erklimmen. Genau in diesem Moment wurde die gesamte Affengruppe mit kaltem Wasser besprüht und der Versuch, die Bananen zu erreichen, war gescheitert (Affen hassen kaltes Wasser mehr, als sie Bananen lieben). Nach einer Weile versuchte es ein zweiter Affe mit gleichem Ergebnis: kalte Dusche – keine Bananen. Dies wiederholte sich mehrmals, bis die gesamte Gruppe keine weiteren Versuche unternahm.

Nun wurde über Nacht ein Affe aus der Gruppe genommen und durch einen neuen Affen (nennen wir ihn Neu-1) ersetzt. Als dieser am nächsten Morgen die Bananen sah, versuchte auch er den Mast hochzuklettern, wurde daran jedoch unsanft vom Rest der Gruppe gehindert. Eine kalte Dusche gab es zu diesem Zeitpunkt nicht mehr. Nach ein paar weiteren Versuchen und entsprechenden Prügel der übrigen Affengruppe war nun auch unserem neuen Affen jedes Streben nach den Bananen abhandengekommen.

Und nun wird es richtig interessant: Über Nacht wurde ein zweiter Affe durch einen unerfahrenen Affen (Neu-2) ersetzt. Auch dieser versuchte, am nächsten Morgen nach den Bananen zu klettern. Auch dieser wurde von der Gruppe schmerzhaft daran gehindert. Was aber tat Affe Neu-1? Hat er sich mit dem zweiten Neuling verbündet? Nein. Um zu demonstrieren, dass er die Verhaltensregeln der Gruppe verinnerlicht hatte, prügelte er gleich mit.

Nach und nach wurden so alle Affen der originären Gruppe ersetzt. Jeder Neuling wurde beim Versuch, nach den Bananen zu greifen, unsanft zurechtgewiesen. Das ernüchternde Ergebnis war „Prügel für alle – Bananen für keinen.“

1 Ganz, W./Graf, N. (Hrsg.) (2006). *Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte?* Stuttgart: IRB Verlag, S. 9.

2 Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen.* Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 24.

3 Heussen, B. (2007) *Gewinnverteilung – Strategie – Unternehmenskultur. Ein Gesamtkonzept*, AnWB 2007, 173.

4 Schein, E. H. (1984). „Coming to a new awareness of organizational culture.“ In: Sloan Management Review. No. 25, 2/1984, S. 3–16

5 G.R. Stephenson führte in den 1960er Jahren Versuche zu kulturellem Lernen durch Beobachtung und Verwarnung bei Rhesus-Affen durch. Da die Ergebnisse unterhaltsam das Entstehen von Unternehmenskultur veranschaulichen, wurde die Geschichte dieser Versuchsreihe über viele Jahre von Unternehmensberatern und Trainern weiter erzählt und ausgeschmückt. In Ihrer heutigen Form entspricht sie nur noch entfernt dem ursprünglichen Versuchsaufbau und -ablauf. Die Ergebnisse und Rückschlüsse, die sich daraus ziehen lassen bleiben allerdings bis heute relevant.

In jedem Unternehmen gibt es kulturell gelernte und aus der Vergangenheit „ererbte“ Verhaltensweisen, von denen manche hilfreich und sinnvoll sind, andere jedoch hinderlich oder gar destruktiv sein können. ■ Manche Verhaltensweise waren auch ursprünglich „positiv“ und werden erst durch den Wandel von Wirtschaft oder Gesellschaft „negativ“. An dieser Stelle soll noch einmal hervorgehoben werden, dass jedes in einer Kanzlei beobachtbare Verhalten, positiv wie negativ, einen Ursprung in der Kanzleikultur hat und gleichzeitig einen Einfluss auf deren Entwicklung.

III. Faktoren einer erfolgreichen Kanzleikultur

Es liegt auf der Hand, dass Kanzleien erfolgreicher sind, wenn sich Mitarbeiter helfen und unterstützen, statt sich gegenseitig zu sabotieren. Welche weiteren Faktoren tragen zum Kanzleierfolg bei? Nach Sackmann⁶ sind es zwölf weitere Faktoren, von denen zehn hier für einen besseren Überblick in vier Fokusbereiche gebündelt werden sollen und mit kanzleirelevanten Anmerkungen vorgestellt werden.

1. Fokusbereich Strategie

Sackmann beschreibt drei Faktoren, die hier dem Bereich der Strategie zugeordnet werden sollen. Hierzu gehören zunächst die Faktoren „klare und kommunizierte Identität“ sowie „strategische Ziel-Orientierung“. Das heißt, eine Kanzlei sollte klare Antworten auf folgende Fragen haben:

- Wer sind wir?
- Was wollen wir erreichen?

Je einheitlicher die Antworten unterschiedlicher Mitarbeiter auf diese Fragen ausfallen, desto förderlicher ist dies für den Kanzleierfolg.

Auch wenn diese Fragen simpel erscheinen, so hat der Autor bisher nur sehr wenige Kanzleien angetroffen, die hierauf eine klare, geschweige denn einheitliche Antwort gehabt hätten.

Ein weiterer Faktor, die „strategische Passung“, soll hier ebenfalls dem Fokusbereich Strategie zugeordnet werden. Gemeint ist hiermit die wechselseitige Anpassung von Unternehmenszielen und Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass die angestrebten Ziele einer Kanzlei kompatibel zu ihrer Kultur sein sollten. Es bedeutet aber auch, dass die Kanzleikultur veränderbar sein muss, um Ziele unterstützen zu können, die sich einem Rechtsmarkt im Wandel flexibel anpassen müssen.

2. Fokusbereich Mandantenorientierung:

Für den langfristigen Kanzleierfolg ist Mandantenorientierung („Kundenorientierung“ bei Sackmann) ein wesentlicher Faktor. Hierzu zählt nicht nur das letztendliche Ergebnis der Sachbearbeitung, sondern vor allem auch das Erlebnis der Zusammenarbeit von Mandant und Anwalt. Serviceorientierung und Mandantenzufriedenheit sind zwei Werte, die durch Mandantenbefragung erfasst werden können. Authentische Freundlichkeit, gute Erreichbarkeit und vor allem ein transparenter Informationsfluss wirken sich hier positiv aus.

3. Fokusbereich Einstellung und Orientierung:

Die Einstellung der Mitarbeiter hat erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg der Arbeit, aber auch auf die mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei. Dieser Bereich setzt sich aus den folgenden drei von Sackmann genannten

Faktoren zusammen: „Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit“, „Innovationsorientierung“ sowie „Lern- und Anpassungsfähigkeit“.

Während Leistungsorientierung und Leistungsbereitschaft in der Branchenkultur deutscher Anwälte weit verbreitet, wenn nicht gar ein typisches Element sind, so ist die Innovationsorientierung nur in den wenigsten Kanzleien anzutreffen. Dabei zeigt die bereits 2013 vom DAV veröffentlichte Zukunftsstudie für den Anwaltsmarkt, dass der strukturelle und auch technologische Wandel einen hohen Innovationsbedarf in der deutschen Anwaltschaft auslöst.⁷

Eng mit der Innovationsorientierung verbunden ist die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Kanzlei, das heißt ihrer Mitarbeiter. Dabei beschränkt sich dieser Bereich nicht auf neue Qualifikationen in Form von Fachanwaltschaften, sondern erstreckt sich auf alle unternehmerisch relevanten Bereiche wie zum Beispiel den Umgang mit Social Media, die strategische Kanzleiführung oder das Rekrutieren von Nachwuchskräften aus der Generation Y.

4. Fokusbereich Führung:

In den Fokusbereich Führung fallen ebenfalls drei Faktoren, die sich positiv auf den Kanzleierfolg auswirken. Diese sind: Das „Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter“, eine „partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation“ sowie die „Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten“: „Eine Reihe von Untersuchungen legen nahe, dass die tatsächliche Nutzung der vorhandenen Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenzialen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.“⁸

Es dürfte nicht überraschen, dass Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten und mit mehr Loyalität und Engagement ihre Arbeit erfüllen, wenn sie Wertschätzung erfahren, wenn sie konstruktives Feedback erhalten, wenn sie sich in Entscheidungen einbringen können und wenn sie als Team gemeinsam Ziele anstreben. Auch hier gibt es in den meisten, dem Autor bekannten Kanzleien noch umfangreichen Optimierungsbedarf. ■ Das gilt umso mehr, als häufig das anwaltliche Personal im Vordergrund steht und der Anteil am Erfolg aller anderen Kanzleimitarbeiter nicht gesehen wird.

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle noch einmal der Punkt „Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten“. Gemeint ist hiermit die Vorbildfunktion, derer sich hierarchisch höher gestellte Mitglieder einer Anwaltskanzlei stets bewusst sein sollten. Wenn kulturell erwünschte Werte nur als Lippenbekenntnisse daherkommen wird es schwierig bis unmöglich, das gewünschte Verhalten von den Mitarbeitern einzufordern.

⁶ Sackmann, S. (2006). Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen Unternehmenserfolg? Neubiberg: Universität der Bundeswehr München

⁷ DAV (2013). *Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft*. Download unter <https://anwaltverein.de/de/service/dav-zukunftsstudie>.

⁸ Sackmann, S. (2006). Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen Unternehmenserfolg? Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, S. 11.



IV. Wie lässt sich eine positive Kanzleikultur entwickeln und umsetzen?

Es gibt eine Fülle von Werkzeugen aus der Organisationsentwicklung, mit der sich Kanzleikultur bewusst entwickeln und gestalten lässt. Grundvoraussetzung für eine solche Gestaltung der Kanzleikultur ist jedoch die Bereitschaft, Zeit zu investieren und die von der zukünftigen Kultur betroffenen Mitarbeiter zu Beteiligten am Gestaltungsprozess zu machen. Gemäß dem Grundsatz ‚Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten‘ sollten die führenden Partner und Mitarbeiter ein sichtbares Engagement als ‚Anreiter‘ oder ‚Sponsoren‘ für die Gestaltung und Pflege der Kanzleikultur zeigen.

Die Empfehlung des Autors ist es, das Thema der Kulturentwicklung auf zwei Ebenen anzugehen: Erstens auf der Ebene der Konzeption und Planung, die zur Bewusstmachung gemeinsamer Ziele und Werte dient. Und zweitens auf der Ebene gemeinsamer Rituale und des täglichen Verhaltens, auf der die angestrebten Werte in „gelebte Praxis“ umgesetzt werden. Besonders hilfreich ist von Anfang an das Bewusstsein, dass es sich hierbei um ein langfristiges Projekt handelt. Da sich Kanzleikultur auch ohne jegliches Zutun ständig entwickelt, ist die Entscheidung zu ihrer bewussten Gestaltung eine Entscheidung für ein unbeschränkt andauerndes Projekt. In einem später folgenden Beitrag wird sich der Autor dem Thema gezielter Veränderungsprozesse in Anwaltskanzleien noch ausführlicher widmen. Zwei Faktoren seien jedoch bereits hier vorweggenommen.

- Erstens: Zeigen Sie Wichtigkeit und Dringlichkeit der Veränderung auf.
- Zweitens: Gehen Sie schrittweise vor, das heißt fokussieren Sie sich auf einzelne Etappen und zeigen Sie Erfolge beim Erreichen von Teilzielen und Meilensteinen auf.

Im Folgenden werden für die vier oben beschriebenen Fokusbereiche Vorschläge und Ideen angeboten, die nicht als abschließende Aufzählung, sondern eher als Beispiele zur Inspiration angesehen werden sollten.

1. Fokusbereich Strategie

Führen Sie einen Strategieworkshop durch, um Antworten auf die Fragen zu finden „Wer sind wir?“ und „Was wollen wir erreichen?“. Starten Sie gegebenenfalls mit einer kleineren Arbeitsgruppe und binden Sie Schritt für Schritt das gesamte Team in den Prozess ein.

Definieren Sie gemeinsam das Missionstatement Ihrer Kanzlei oder, falls Sie bereits ein Missionstatement besitzen: Finden Sie es und überarbeiten Sie es gemeinsam.

Erarbeiten Sie gemeinsam eine Zukunftsvision für ihre Kanzlei. Wo sehen Sie sich in fünf Jahren? Aus dieser Zielvorstellung lassen sich nun strategische Jahresziele und daraus resultierend kaskadierende Ziele für einzelne Bereiche der Kanzlei ableiten.

Aus der Erfahrung des Autors ist es empfehlenswert, für diese gemeinsamen Workshops und Erarbeitungsphasen einen externen Moderator hinzuzuziehen, der für einen zielorientierten und konstruktiven Arbeitsprozess sorgt, während sich alle übrigen Beteiligten ganz auf das inhaltliche Arbeiten konzentrieren können.

2. Fokusbereich Mandantenorientierung

Im Bereich der Mandantenorientierung können auf organisatorischer Ebene klare Fortschritte erzielt werden. Durch kundenorientierte Telefonschulungen, einen verbesserten Informationsfluss wie zum Beispiel mit der Webakte oder durch bessere Erreichbarkeit der Anwälte wird die Mandantenzufriedenheit deutlich steigen.

Allerdings sind diese Maßnahmen dann vergeblich, wenn nicht parallel dazu eine wertschätzende und serviceorientierte innere Einstellung bei allen Mitarbeitern gepflegt wird. Denn auch hier ist nur eine authentisch gelebte Mandantenorientierung glaubhaft und wirksam.

3. Fokusbereich Einstellung und Orientierung

Der Bereich der inneren Einstellung der Mitarbeiter (bestehend aus den Faktoren „Leistungsorientierung/Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit“, „Innovationsorientierung“, „Lern- und Anpassungsfähigkeit“) lässt sich am wenigsten direkt beeinflussen. Einstellungen lassen sich nicht vorschreiben, sie müssen eingesehen und gelebt werden. Innere Einstellungen sind das Resultat von selbst gemachten Erfahrungen. Das heißt, nur dann wird es in diesem Bereich eine positive Entwicklung geben, wenn Mitarbeiter erleben, dass ihre Leistungsbereitschaft wahrgenommen und honoriert wird, wenn sie merken, dass Innovationsorientierung ein wesentliches und permanentes Element der Kanzleistrategie ist und wenn sie in ihrer Lern- und Anpassungsfähigkeit unterstützt werden.

Eine Möglichkeit, diesen Bereich aktiv zu gestalten besteht darin, gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Wertehierarchie auszuarbeiten. Dies bedeutet, zunächst eine Antwort auf die Frage zu finden: „Was ist uns wichtig?“ und darauf aufbauend auf die Frage: „Und was davon ist uns am wichtigsten?“.

Mit den gefundenen Antworten können Sie dann erwünschte Verhaltensweisen definieren, Leitlinien für die Sachbearbeitung erstellen und einen verbindlichen Code of Conduct für Ihre Kanzlei festlegen.

4. Fokusbereich Führung

Wie oben bereits beschrieben, ist die Vorbildfunktion hierarchisch höher gestellter Mitarbeiter und Partner eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung einer glaubwürdigen und positiven Kanzleikultur. Um die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen ist, wie bereits oben beschrieben, ein wertschätzender und integrierender Führungsstil hilfreich. Es ist durchaus empfehlenswert, im Jahres- oder Halbjahresgespräch Mitarbeiter nach ihren persönlichen Karrierezielen und Weiterbildungsinteressen zu fragen und ihnen Möglichkeiten zur Entwicklung ihres Potenzials zu eröffnen.

Die Gestaltung einer partnerschaftlichen und kulturkonformen Führung sowie einer offenen Kommunikation lässt sich am ehesten durch das Definieren von Führungsleitlinien erreichen, sofern diese dann auch konsequent umgesetzt werden. Das Zuhören spielt in einer solchen partnerschaftlichen und offenen Kommunikation eine fast noch wichtigere Rolle als das aktive Senden von Informationen.

V. Fazit: Laufenlassen keine Option

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kanzleikulturen, die geprägt sind von einer hohen Identifikation, von Wertschätzung, Vertrauen, Kooperation, Teamgeist und Eigenverantwortung einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den Kanzleien haben, in denen Kontrolle, Misstrauen, Egoismus und Neid herrschen.

Die Auswirkungen positiver Unternehmenskultur zeigen sich unter anderem in der Gesundheit und Loyalität der Mit-

arbeiter, in der Mandantenzufriedenheit, in höherer Produktivität und folglich in gesteigertem Umsatz.

Kanzleikultur lässt sich aktiv planen und gestalten. Voraussetzungen hierfür sind ein klarer Wille der Kanzleiführung und ein langfristiges schrittweises Vorgehen unter Einbeziehung aller Beteiligten. Natürlich sind alle Maßnahmen zur Kulturgestaltung keine Erfolgsgarantie, aber die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen und positiven Entwicklung lässt sich deutlich steigern. Auf diese Weise entwickeln sich Anwaltskanzleien zu leistungsstarken Zielgemeinschaften.



Sebastian Quirmbach, Bonn

Der Autor ist Coach und Trainer für Führungskräfte und Kanzleimanager.

Leserreaktionen an anwaltsblatt@anwaltverein.de.