



# **DeutscherAnwaltVerein**

**58. Deutscher Anwaltstag  
17. bis 19. Mai 2007  
Mannheim**

**Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement**

**Erfolgreiche Mitarbeiterführung**

**Ilona Cosack, ABC AnwaltsBeratung Cosack, Mainz**

Erfolgreiche Mitarbeiterführung

oder

*Pferdeflüstern für Rechtsanwälte*

und

Wie der *Fred-Faktor* auch Ihre Kanzlei noch erfolgreicher macht

## Inhaltsverzeichnis:

04	Referentin
05	Pferdeflüstern für Rechtsanwälte
06	Managen und Führen
07	Team
08 - 09	Organigramm
10	Stellenbeschreibung
11 - 14	Traumkanzlei und Wirklichkeit
15	Zitat Eugen Roth
16 - 18	Delegation
19 - 20	Mitarbeitermotivation
21	Wertschätzung
22	Mitbestimmung

## Inhaltsverzeichnis:

23	Fort- und Weiterbildung
24	Mitarbeiterführung
25	Mitarbeitergespräch
26 - 28	Gehaltsgespräch
29 - 30	Der Fred-Faktor
31	Rezept zur Mitarbeiterführung
32	Zitat Henry Royce
33	Literaturempfehlungen
34	Vielen Dank
35	Autor

Erfolgreiche Mitarbeiterführung  
Anwaltstag Mannheim - 17. Mai 2007  
Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement

**ABC**

## Ihre Referentin:

Ilona Cosack, Inhaberin ABC AnwaltsBeratung Cosack

Dozentin für Anwaltvereine,  
RAK, Forum Junge Anwaltschaft,  
Deutscher Juristinnenbund u.a.  
Autorin verschiedener Fachbeiträge,  
u.a. Berliner Anwaltsblatt, HAV Info,  
Management Handbuch Rechtsanwaltspraxis (MHR)

## *Pferdeflüstern für Rechtsanwälte:*

- „Pferde sind auch nur Menschen“.
- Es gibt viele Parallelen im Verhalten von Pferden und Menschen.
- Diese Erkenntnisse können wir für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung einsetzen.

## MANAGEN

- Mit objektiven und berechenbaren Größen arbeiten

## FÜHREN

- Mit unberechenbaren menschlichen Größen arbeiten

Erfolgreiche Mitarbeiterführung  
Anwaltstag Mannheim - 17. Mai 2007  
Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement

**ABC**

## TEAM

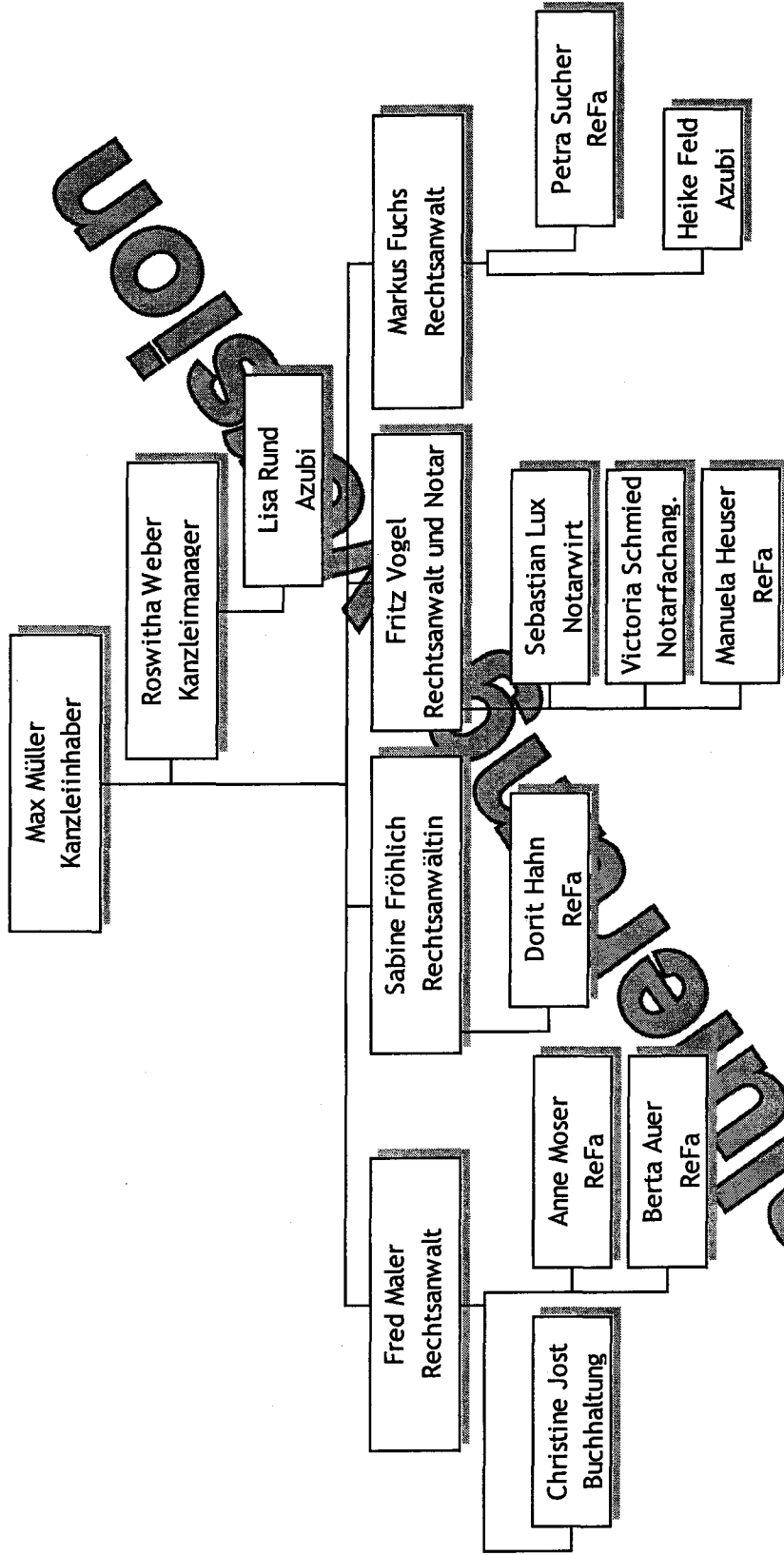
- Führungsebene
- Mitarbeiter



## Organigramm (Organisationsschaubild):

- Dient der Abbildung der in der Kanzlei tätigen Personen
- Stellt Verantwortungsbereiche dar
- Zeigt Hierarchien an

## Musterkanzlei



## Stellenbeschreibung:

- Dient der Einordnung in die Kanzleistruktur
- Umfasst alle Aufgaben des Mitarbeiters
- Zeigt Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf
- Enthält Vertretungsregelungen
- Vermeidet Fristversäumnisse
- Bei Einführung: Vom Mitarbeiter zu erstellen

## Die Traumkanzlei

- Meine Kanzlei ist einzigartig.
- Meine Kanzlei macht Freude, und zwar allen:  
den Mandanten, den Mitarbeitern, dem Chef und allen Dritten.
- In meiner Kanzlei unterstützt jeder jeden,  
zum Wohle aller.
- Jeder bringt seine besten Talente in die Kanzlei mit  
und setzt sie dort ein.
- Sowohl die Mitarbeiter als auch der Chef finden ihre  
wichtigsten Werte in der Kanzlei wieder.

## Wie sieht meist die Wirklichkeit in vielen Kanzleien aus?

- Die Kanzlei hebt sich von der Masse nicht ab.
- Das Betriebsklima unterliegt Schwankungen.
- Jeder arbeitet nur seinen Bereich ab.
- Hilfsbereitschaft findet nicht statt.
- „Arbeit nach Vorschrift“ statt Mitdenken.

## Träumen wir weiter:

- Mitarbeiter sind ein Team und arbeiten im Team.
- Die Kanzlei ist ein Magnet für gute Mandanten und Aufträge.
- Alle haben die Chance, in der Kanzlei zu wachsen, wenn sie das möchten.
- Keiner muss mehr schultern oder verantworten, als er kann.
- Keiner hat das Bestreben, die Kanzlei von sich abhängig zu machen.
- Freude an der Arbeit entsteht jeden Tag.

## Und in der realen Welt?

- Die Wertschätzung der Mitarbeiter ist gering.
- Die Personalfluktuaton ist hoch.
- Fortbildung findet nicht statt.
- Es wird kritisiert statt zu stärken.
- Vertrauen fehlt.
- Fristen werden auf den „letzten Drücker“ bearbeitet.

⚡

Ein Mensch fühlt oft sich wie verwandelt,  
sobald man menschlich ihn behandelt.

Eugen Roth, Schriftsteller

⚡



Die Kunst des Führens  
besteht auch darin, richtig zu delegieren.

„Was man gern macht,  
macht man gut“

## Beispiel:

- Finden Sie heraus, wo die Stärken Ihrer Mitarbeiter liegen.
- Fördern Sie diese Stärken durch die Übertragung eigenverantwortlicher Bereiche.
- Beispiele: Bestellung von Bürobedarf, Inkasso, Notariat, Unterstützung bei wiederkehrenden Sachverhalten: z.B. ErbR, FamR, MietR, VerkR.

## Mitarbeiter

- Die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz:

- Diktat
- Telefon
- Mandantenbetreuung
- Buchhaltung
- Sachbearbeitung
- Zwangsvollstreckung
- Aus- und Fortbildung

„Qualitätssteigerung durch Spaß an der Arbeit“

## Mitarbeitermotivation:

### Was das Engagement von Mitarbeitern steigert

#### Rang

1. Interesse am Wohlergehen des Mitarbeiters
2. Förderung der beruflichen Fähigkeiten
3. Vorbildliches Agieren der Unternehmensführung im Sinne der Unternehmenswerte
4. Ausreichende Entscheidungsfreiheit, um gute Arbeitsergebnisse zu liefern
5. Der Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
6. Ein anspruchsvolles Aufgabenspektrum
7. Teamarbeit in der eigenen Arbeitsgruppe
8. Hohe Kundenorientierung des Unternehmens
9. Allgemeines Arbeitsklima
10. Nachvollziehbare Festlegung des individuellen Gehalts

Quelle: Talent Report, Towers Perrin 2004, Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager

## Mitarbeitermotivation

- Wertschätzung des Mitarbeiters
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- Fort- und Weiterbildung
- Monetäre und nicht monetäre Vergütung
- Erfolgsorientierte Vergütung

## Wertschätzung des Mitarbeiters

- Freundlichkeit im Umgang
- Ehrliches Interesse an der Person
- „Fürsorgepflicht“ auch über den Beruf hinaus
- Urlaubsplanung unter Berücksichtigung der Belange (Schulferien etc.)

## Mitbestimmung am Arbeitsplatz

- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Einbeziehung bei Anschaffungen:  
neuer Bürostuhl, Technik: EDV, Kopierer etc.
- Festlegung von Arbeitszeiten

## Fort- und Weiterbildung

- **Interne Fortbildung:**  
Wissen weitergeben, Standard setzen
- **Externe Fortbildung:**  
Fortbildungsplan erstellen und umsetzen
- **Neues Wissen nutzen und weitergeben**
- **Fortbildung zu Motivationszwecken einsetzen**



## Mitarbeiterführung

- Ziele vereinbaren
- Vertrauen in Mitarbeiter setzen
- Aufgaben delegieren
- Rückmeldung erhalten
- Lob spornt an
- Kritik: konstruktiv und unter vier Augen