

Jahrgang 2015 Heft 1 September 2015

Junge Kollegen und andere Herausforderungen für Kanzleien

Cornelia von der Schulenburg, Oberursel
Dr. Walter Schwertl, Offenbach

Ein junger hoch qualifizierter Volljurist führt ein Bewerbungsgespräch mit einem potentiellen Arbeitgeber. Beide sind sich sympathisch, das Gehalt stimmt, es scheint mehrheitlich Übereinstimmungen zu geben. Der Arbeitgeber möchte ihn eigentlich einstellen!

Aber folgende Äußerungen irritieren ihn: Es fallen Begriffe wie Flexibilität, Arbeitsumfeld, Weiterentwicklung, Karrierechancen und Vergütung. Jedoch scheinen die Gesprächspartner diese unterschiedlich auszulegen. Während der junge Mann bei dem Wort Flexibilität an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie denkt und ihm in den Sinn kommt, Freiräume zu schaffen, versteht der Arbeitgeber eher die Arbeitsbereitschaft 7 Tage die Woche. Ferner geht es dem jungen Kollegen bei dem Begriff Arbeitsumfeld darum, vernetzt zu sein, Feedbackkultur mit Transparenz und Partnerschaft vorzufinden. Hierarchisches Gefälle findet er altmodisch. An dieser Stelle fragt sich der Arbeitgeber: Was will er? Ohne Berufserfahrung braucht er doch den Anleitenden.

Weiterentwicklung, Karrierechancen und Vergütung wären weitere Stolpersteine. Aber warum verstehen die Gesprächspartner nicht dasselbe unter den

Begriffen die letztlich die Rahmenbedingungen ausdrücken? In der juristischen Auslegung und der Sachverhaltsbearbeitung sind sie sich sehr einig, vertrauen einander und trotzdem entstehen Irritationen, die beunruhigen.

Von homo juridicus zu homo communicans

Genauso wie sich die Fachsprache der Medizin nicht zum Organisieren einer Klinik, der pädagogische Zeigefinger des Lehrpersonals nicht zur Leitung einer Schule und die Wissenschaftssprache der Physik nicht zur Steuerung eines Max Planck Instituts eignet, lässt sich eine Kanzlei oder juristische Abteilung in dessen Fachsprache kaum führen. Die Beteiligten müssen die Dinge austauschen, sich verständigen und letztlich zur Abstimmung bringen, d. h. Sie brauchen kommunikative Kompetenz. Juristen müssen, wie andere Experten auch, neben einer soliden fachlichen Qualifikation, über herausragende kommunikative Fähigkeiten verfügen. Der Begriff homo communicans bringt dies zum Ausdruck. Mit homo juridicus werden Menschen bezeichnet, die in ihrem beruflichen Denken vor allem von juristischen Überlegungen geprägt sind. Unter dem Terminus homo communicans wird der Mensch als in der Gesellschaft kommunizierendes Wesen verstanden. Der Blick richtet sich auf Kommunikationszusammenhänge. Die Fähigkeit, eine große Kanzlei zu führen, wird in Folge dann nicht über das Persönlichkeitsmerkmal Charisma oder Dominanz (Führungspersönlichkeit),

sondern über kommunikative Fähigkeiten modelliert. Das soziale System zwischen Führungskräften und Mitarbeitern rückt in den Vordergrund. Dies weist deutliche Vorteile auf: Charisma ist nach gängigen Definitionen nicht erlernbar, man kann nur auf die Gnade der Gene hoffen. Führung verstanden als Kommunikationsleistung hingegen ist weitgehend erlernbar. Mitarbeiter werden dann zu kommunizierenden Subjekten. Die kaum ablehnbare Konsequenz lautet: für eine nennenswerte Karriere als Jurist sind neben fachlichem Wissen ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten auch jenseits des juristischen Fachvortrages unverzichtbar.

Konkordanz vs. Kontingenz – Kommunikation nicht justiziable Inhalte

Rechtswissenschaften streben nach Konkordanz (Eindeutigkeit). Kommunikationswissenschaften hingegen unterstellen Kontingenz (die Möglichkeit, es könnte anders sein).

Ein Beispiel: wenn Verfahrensbeteiligte einer Zeugenaussage nicht widersprechen, so gilt sie als wahr. Kommunikationstheoretisch bedeutet dies aber nur, dass der Zeuge gesagt hat, was er gesagt hat. Wir können nicht mit Sicherheit wissen, ob er die Wahrheit sagt. Wir sehen bis zur Nasenspitze des Anderen, aber niemals in sein Gehirn.

Hingegen fordert die Benutzung der juristischen Fachsprache das Streben nach Eindeutigkeit. Wie in der Medizin, mag dies für Dialoge unter Kollegen in fachspezifischen Fragen hilfreich sein. Die Referenzen sind bekannt, die Benutzung der Begriffe ist weitgehend einheitlich, die Verständigung ist mit weniger Zweifel behaftet. Die sprachliche Brillanz juristischer

Schriftsätze wäre ohne diese Stringenz nicht denkbar. Schwierigkeiten treten dann auf, wenn es darum geht, mit Mandanten, Kollegen, Partnern oder Kunden über nicht fachspezifische Themen zu kommunizieren oder dem Mandanten juristische Sachverhalte erklären zu können. Warum ist das so? Nicht-Juristen beobachten ihre Kommunikationsprozesse nach ihren eigenen Kriterien. Sie verlangen Kommunikationsangebote, die ihrer Beobachtung (d. h. Wahrnehmung) entsprechen. Ihre Bereitschaft Verfahrensregeln, juristische Prozessrituale, Gesetze zu beachten liegt meist Unterwerfung, und nicht Akzeptanz, zu Grunde. Diese Kooperationsbereitschaft auf der Basis von Unterwerfung der Mandanten muss durch Dialoge erworben und geschützt werden. Diese sind in aller Kürze zusammengefasst, die Herausforderungen mit denen Juristen konfrontiert sind.

Sprache ist nicht gleich Sprache

Die im Laufe des Sozialisationsprozesses erworbenen Fähigkeiten zu kommunizieren reichen nicht aus, um den Anforderungen einer herausragenden Karriere gerecht zu werden. Um juristische Sachverhalte zu verhandeln, hat die vertraute Fachsprache Gültigkeit. Die beiden Sprachen bzw. Fähigkeiten werden als notwendige Kompetenzen immer wieder unterschätzt. Eine beispielhafte Aufzählung: Interaktion mit Mandanten

- Überbringung schlechter Nachrichte
- verständliche Darlegungen von Verfahrensweisen
- Mandanten als Kunden (d. h. als Partner) zu begreifen
- Aushandeln und erklären von juristischen Vergleichen

Kanzlei interne Kommunikation

- Erfolgreiche Kommunikation innerhalb der Kanzlei
- Professionelle Führung der Kanzlei
- Regelkommunikation (z.B. Meetings) etablieren und pflegen
- Integration von neuen Kollegen
- Internes Konfliktmanagement

Eine sinnvolle Dienstleistung für Juristen

Zur Zielerreichung kann von Wirtschaftsunternehmen im Sinne von best practice gelernt werden. Dort wird Business Coaching längst als erfolgreichstes Format angesehen. Business Coaching - mit einem spezifischen Zuschnitt für juristische Berufe ist zukünftig das Mittel der Wahl. Wie aber müsste ein solches Angebot geformt sein?

- Konzentration auf Business Coaching
- Verbesserung professioneller Kommunikation ist das verbindliche Ziel.
- Die Coaches müssen ein vertieftes Wissen über juristische Berufe verfügen.
- Das Angebot muss hohe und nachvollziehbare Transparenz aufweisen.
- Sorgfältige Aushandlung von *Anliegen* und *Auftrag* sind unverzichtbar.
- Rechtsabteilungen, Kanzleien usw. sind wissensbasierte intelligente Unternehmen. Das Angebot muss kompatibel sein.
- Die Auswahl geeigneter Coaches ist Aufgabe eines Seniorpartners.
- Passende Kriterien zur Selektion der Angebote sind unverzichtbar.

- Gute Referenzen sind wichtiger als Heilversprechungen.
- Ein kleiner Probeauftrag als Test kann hilfreich sein.

Eine wirtschaftliche Betrachtung

Augenfällig sind die Kosten der Dienstleister. Aber die zeitliche Investition übertrifft diese deutlich. Hier der mögliche Gewinn:

- Höhere Kundenzufriedenheit führt zu weniger Verlusten an Mandaten und zu mehr Empfehlungen durch zufriedene Kunden.
- Mehr Verhandlungsgeschick drückt sich in besseren juristischen Vergleichen aus.
- Die Reduktion Kanzlei-interner Reibungsverluste ist ein hochrelevanter Kostenfaktor.
- Verbesserte Führungsleistungen führen zu einer konstruktiven, motivierenden Unternehmenskultur und zu einer deutlich geringeren Fluktuationsrate.
- Die erfolgreiche Handhabung von Dissens und Konflikten ist als Kosteneinsparung kaum zu überschätzen.
- Untersuchungen zeigen einen Anstieg der Leistungsbereitschaft.
- Der return of invest übertrifft die Kosten sehr deutlich.

Business Coaching macht aus Juristen keine herausragenden Juristen, aber aus guten Juristen können dadurch noch bessere werden.

*Cornelia von der Schulenburg, Rechtsanwältin, Partnerin von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Arbeitsschwerpunkte: Business-Coaching für Juristen, Begleitung von Veränderungsprozessen

*Walter Schwertl, Dr. phil., Dipl. Psych, Geschäftsführender Inhaber von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Leiter des Sachverständigenrates des DBVC, Autor zahlreicher Publikationen.