

Kanzleikultur wertvoll beleben

Dr. Andrea Maria Bokler, Sozialökonomin und Betriebswirtin, berät und begleitet Kanzleien dabei, ihre Kultur zu transformieren. Sie ist davon überzeugt: Wer sich aufrichtig mit Werten auseinandersetzt, verbessert das Engagement der Mitarbeiter und erzielt bessere Geschäftsergebnisse. Ein Interview.

Was bewegt Kanzleien, die sich bei Ihnen melden?

Jede Kanzlei ist einzigartig. Trotzdem schaffen es offenbar die wenigsten, das auszudrücken. Immer mehr Entscheider möchten herausfinden, wie sie das erreichen können und starten einen Veränderungsprozess. Ihr Ziel: Das zu vermitteln, was Menschen wirklich wichtig ist – neben der Kompetenz, die den Ruf einer Kanzlei maßgeblich prägt. Es geht um das Besondere, das bei Mandanten, Mitarbeitern und Geschäftspartnern Wirkung zeigen darf. Andere Organisationen wiederum wachsen schnell, Generationenwechsel hinterlassen Spuren oder Zusammenschlüsse zwingen zum Umdenken. All diese Erstgespräche kreisen letztlich darum, konkrete Wege zu erschließen, um das Miteinander zu heben und die Performance anzukurbeln.

Wie steigen Sie ein, wenn Sie Kanzleien in dieser Phase unterstützen?

Zuerst unterhalte ich mich mit der- oder demjenigen, der in Sachen Veränderungsprozess den Hut aufhat. Denn zunächst ist es zentral, die Ziele zu benennen. Wir klären auch, wer sich aktiv beteiligt. Und wir sprechen über das Timing. Bestenfalls geht es darum, alle im Unternehmen zu aktivieren, ein sogenanntes Werte-Assessment auszufüllen. Das bedeutet: Jeder nimmt anonym an einer Online-Befragung teil. Erstens bestimmt jeder seine persönlichen Werte. Zweitens legt jeder Einzelne dar, wie er die Kanzleikultur aktuell erlebt. Und drittens offenbaren die Befragten, wie sie sich ihre zukünftige Kultur wünschen.

Wie gelingt es dann, eine Kulturtransformation spürbar in Gang zu setzen?

Die Auswertungen des Werte-Assessments liefern sehr aufschlussreiche und wertvolle Ergebnisse. Mitarbeiter und Führungskräfte schätzen es sehr, mit im Boot zu sein und bringen sich engagiert ein. Und endlich haben Kollegen etwas Konkretes in der Hand, um über harte und weiche Faktoren zu sprechen. Sie erkennen, was sie nach vorne bringt und was sie blockiert. Um den Ist-Zustand mit dem Soll abzugleichen, konzipiere und moderiere ich Workshops. Daraus erwachsen Kernwerte, die alle Beteiligten im wahrsten Sinne des Wortes unterschreiben und Taten folgen lassen: Partner, Anwälte, Referendare, Fachangestellte und die Assistenz. Zum Beispiel: Abläufe verschlanken und die Mandantenpflege bewusster kultivieren. Gemessene und somit besprechbare Werte unterstützen dabei, die nächsten Schritte an dem Kern der Kanzleipersonlichkeit auszurichten.

Welchen Konsequenzen stellen sich Kanzleien, die diesen Weg gehen?

Eine Kulturtransformation ist nicht irgendeine strategische Entscheidung, die wenige Köpfe für das Unternehmen treffen. Ein Change-Prozess dieser Qualität erfordert Beteiligung und Konsequenz in der Umsetzung. Oft akzeptieren Mitarbeiter schnell das Vorhaben. Denn die meisten wollen ihr Arbeitsumfeld aktiv gestalten. Und: Teams, die sich an ihren Werten orientieren, formen ein neues gemeinsames Bewusstsein. Und dieses neue Miteinander gilt es kontinuierlich zu pflegen und zu beleben. Es geht um

Akzeptanz und Verbindlichkeit, die freiwillig geschieht. Und es geht um Respekt für Andersdenkende. Nicht nur punktuell, sondern nachhaltig. Und es zählt die Haltung, sich mehr auf Stärken jedes Einzelnen zu besinnen anstatt alle in ein Raster zu pressen.

Welche Faktoren begünstigen den Prozess?

Das A und O ist: Das Topmanagement bekennt sich zu diesem Prozess. Dann kann sich Kultur glaubhaft wandeln und Menschen begeistern. Ich erlebe oft, dass sich Mitarbeiter fragen: Passiert wirklich etwas? Meinen das die Führungskräfte ernst? Hier sind Authentizität und Ehrlichkeit gefragt und „walk the talk“. Das heißt: Das, was die Führung predigt, muss sie auch leben. Nicht zuletzt begünstigt eine professionelle Kommunikation den Wandel. Dazu gehört es, über das Prozedere zu informieren, Ergebnisse kundzutun, Dialog zu dokumentieren oder Konsequenzen zu erläutern. Sehr plakativ: Eine Change-Story mobilisiert. Aus gutem Grund arbeite ich mit sogenannten Visual Facilitators zusammen, die Workshops mit Stift und Farben begleiten und Ergebnisse bebildern. Diese Werke halten die neue Mission und Vision wach – meist an prominenter Stelle in den Geschäftsräumen. Auch Wandzeitungen oder Mitarbeiterbriefe fruchten, die Fortschritte in Text gießen.

Was bringt das am Ende?

Ich zitiere gerne Richard Barrett, einen Experten auf dem Gebiet der wertebasierten Kulturtransformation, mit dem ich zusammenarbeite. Er betont: Das kulturelle Kapital eines Unternehmens ist der Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Das, was man messen kann, kann man auch managen. Und genau das tun Kanzleien, die sich einem Werte-Assessment oder auch anderen wertebasierten Messmethoden zuwenden. Und: Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken, wächst und gedeiht. Ein guter Grund, wertvolle Kanzleien begreifbar, sichtbar und spürbar zu machen.

Das Gespräch führte Susanne Kleiner.

www.beck-stellenmarkt.de/Karriere

Über die Autorinnen:

Dr. Andrea Maria Bokler

ist promovierte Sozialökonomin und Betriebswirtin, Cultural Transformation Tools (CTT) Consultant und zertifizierte Trainerin (Barrett Values Centre), Coach (ICF) und Supervisorin. Als Beraterin und Coach begleitet sie Menschen in Veränderungsprojekten und berät Unternehmen im Prozess der Kulturtransformation.

Susanne Kleiner

ist freie PR-Beraterin, Texterin, Journalistin und Mediatorin in München und kooperiert mit Rechtsanwälten als Experte für Litigation-PR. Als Trainerin (dvct) und Coach (dvct) vermittelt sie persönliche und mediale Kommunikationskompetenz. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Beratung in Krisen, Konflikten und Veränderungsprozessen. Außerdem berät sie in allen Fragen rund um die Kanzlei-PR und Markenstrategie und entwickelt Image- und Werbetexte für Online- und Printmedien.