

- Die Mitarbeiter-Befragung war gleichzeitig die Basis für eine gemeinsame **Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)**. Die Besonderheiten des Teams konnten so auf den Punkt gebracht werden. Die anschließende Priorisierung der Handlungsfelder brachte Orientierung. Zudem wirkte das gemeinsam erarbeitete Ergebnis identitätsstiftend.
- Die folgende **Teamentwicklung** verbesserte die Stimmung und steigerte die Motivation bei den Mitarbeitern. Spielregeln für die Zusammenarbeit im Team wurden neu vereinbart. Dies bezog sich beispielsweise auf eine veränderte Bedeutung der Servicekräfte mit der Ausrichtung „Entwicklung zur Assistenz des Juristen und weg von der reinen Registraturkraft“. Ziel war es, eine Aufgabenaufwertung und Effizienzsteigerung des Abteilungsteams zu erreichen.
- Bei regelmäßigen **Workshops** wurde über die Ergebnisse des Projekts informiert, sodass jeder Mitarbeiter der Abteilung den gleichen Informationsstand hatte. Befindlichkeiten, Ängste und Konflikte konnten thematisiert und letztendlich gelöst werden. Durch eine klare Positionierung der Abteilungsleitung bekamen die Mitarbeiter Orientierung und somit Sicherheit im Umgang mit der Kritik aus benachbarten Bereichen.
- Während des gesamten Projekts erfolgte für den Abteilungsleiter flankierend ein Coaching. Mit dieser Unterstützung konnte er seine Potenziale reflektieren, sein Repertoire als Führungskraft weiterentwickeln und schlussendlich gestärkt aus der Situation hervorgehen.

Um die Diskussion zu versachlichen, Stärken auszubauen und Schwächen zu reduzieren, spielten bei diesem Projekt **Fakten ebenfalls eine wesentliche Rolle:**

- Durch die **Analyse der Geschäftsprozesse** mit Fallzahlen, Durchlauf- und Bearbeitungszeiten wurde eine durchgängige Sicht auf sämtliche Aktivitäten verfügbar. Es erfolgte die Konzeption optimierter Soll-Arbeitsabläufe mit dem Ziel der Effizienzsteigerung.
- Die Geschäftsprozessanalyse war ebenfalls die Basis für ein **Benchmarking** mit vergleichbaren Unternehmen. Es zeigte sich, dass die Effizienz der Rechtsabteilung im Vergleich durchaus auf einem akzeptablen Niveau stand. Dies führte zu einer Versachlichung in der Diskussion mit anderen Abteilungen.
- Ein weiterer Nutzen dieser Ergebnisse bestand darin, dass nun die Fakten für eine Überprüfung von **Outsourcing-Optionen** vorhanden waren, beispielsweise die Auslagerung des gerichtlichen Mahnverfahrens und Folgeschritte an einen externen Dienstleister. Das Unternehmen kam zu dem Schluss, dass eine Verlagerung aktuell nicht in Frage kommt. Entscheidungskriterium war die höhere Rate an gewonnenen Prozessen, die von der Rechtsabteilung nachgewiesen werden konnte. Auch hier konnte den Kritikern der Wind aus den Segeln genommen werden.
- Kennzahlen wurden definiert und in einer monatlich aktualisierten **Balanced Scorecard** zusammengefasst. Mit diesen Fakten konnte der Leiter der Rechtsabteilung seine Abteilung steuern und im Bedarfsfall unverzüglich Gegenmaßnahmen einleiten.
- Durch **Servicelevel-Vereinbarungen** wurden Erwartungen der Abteilungen untereinander abgestimmt. Bei künftiger Kritik von anderen Abteilungen kann so objektiv geprüft werden, ob diese gerechtfertigt ist. Ein „Schwarzer-Peter-Spiel“ über Abteilungsgrenzen hinaus kann so vermieden werden.

Nach Abschluss des Projekts stellte sich der Nutzen für die Rechtsabteilung wie folgt dar:

- Was mit der Kritik der anderen Abteilungen begonnen hatte und eine Krise auslöste, konnte konstruktiv genutzt werden. Die Rechtsabteilung war nach dem Projekt gestärkt. Die Mitarbeiter waren zufriedener und die Effizienz konnte gesteigert werden.
- Durch die systematische Sammlung der Fakten steht dem Leiter der Rechtsabteilung nun ein geeignetes Steuerungsinstrumentarium zur Verfügung, sodass künftig ungünstige Entwicklungen bereits frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.
- Das Projekt wurde nach der Umsetzung der Maßnahmen in einen eigenverantwortlichen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt. Der „frische Wind“ bleibt erhalten und nachhaltige Veränderung wird gefördert.