

Die Kuschelecken der Juristen

Neue Analysen belegen: Viele Sozietäten handeln zu wenig strategisch.

Udo Reuß
Kronberg im Taunus

Im edlen Ambiente des Grandhotels Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach haben sich jüngst die Partner von Anwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zusammengefunden. Diskret geht es zu, wenn Anekdoten dort die Runde machen. Etwa jene des Kanzleipatriarchen, der Hunderten von Mandanten half, die Unternehmensnachfolge zu sichern. Dessen eigene Kanzlei jedoch nach seinem sehr späten altersbedingten Ausscheiden zerfiel - weil kein Konzept der Kanzleinachfolge erarbeitet worden war. Taktvoll werden auch grüblerische Frage behandelt. „Wie viele Anwälte erträgt eine Organisation?“ wollte der führende Seniorchef einer großen interdisziplinären Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft wissen.

Sozietäten brauchen einen Plan

Doch wenn Dieter Baumert, Inhaber der Kölner Kanzleiberatung Awus Management for Professionals und Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Professional Service Firms (DGPSF), zum noblen Fachgespräch - und auch zum Dinner vom Sternekoch - lädt, dann werden nicht nur Kanzleiinternas ausgetauscht. Auf der jährlich stattfindenden Tagung geht es auch um handfeste Strategien für ein besseres Kanzleimanagement.

Anhaltspunkte dafür können die Befunde des aktuellen Kanzleientwicklungsindezes liefern, der von der DGPSF entwickelt wurde. Die Analyse spürt den Trends in den Sozietäten nach. Befragt wurden Einzelkämpfer und Kleinkanzleien mit bis zu zehn Mitarbeitern, mittelgroße Kanzleien mit bis zu 50 Juristen sowie Großkanzleien.

Fazit: Finanzen, IT und Büroorganisation haben die meisten Kanzleien im Griff. An Bedeutung gewonnen hat die strategische Geschäftsentwicklung sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Defizite hat die DGPSF vor allem beim Thema Führung festgestellt sowie bei den zentralen

Werttreibern, also im Kunden- und Produktmanagement sowie bei der Personalarbeit. Schon im Vorjahr hatte das Human-Ressources-Management unter zehn abgefragten Standards den letzten Prioritätenplatz eingenommen.

Insbesondere mittelgroße Kanzleien haben sich mit ihrer strategischen Ausrichtung gegenüber der letzten Studie vor einem Jahr deutlich verbessert, Großkanzleien indes zum Teil deutlich verschlechtert. „Mittelgroße Kanzleien können durch vernünftige Honorargestaltung bei Mandanten gegenüber den Großkanzleien punkten und das auf fachlich sehr ähnlichem Niveau“, erklärt DGPSF-Vorstandsmitglied Volker Albert Tausch.

Strategieentwicklung und -umsetzung zählten nicht eben zu den Kernkompetenzen von Beratungsgesellschaften, meint Kanzleiberater Baumert. „Seit Jahren ist zu beobachten, dass zwischen 50 und 80 Prozent der von uns befragten Kanzleien keinen wirklichen Plan bei der Entwicklung von Strategien haben - unabhängig vom Thema, das wir untersuchten“, berichtet er. Es sei vor allem schwierig, wenige oder viele gleichberechtigte Partner unter einem strategischen Dach „gleich“ auszurichten. Er ist jedoch zuversichtlich: „Ein Blick in die Tiefe zeigt aber: Es tut sich was.“

Dies belegt auch eine weitere DGPSF-Analyse,

die „Trendstudie Human Resources“. Überraschenderweise dominieren für die Befragten nicht personalorganisatorische Aspekte, sondern vielmehr weiche Faktoren. Die Kanzleien haben demnach erkannt, dass die Kultur der Sozietät, die Attraktivität als Arbeitgeber und auch professionelles Wissensmanagement die wichtigsten internen Erfolgsfaktoren sind. Insbesondere für den Nachwuchs spielen diese Aspekte eine große Rolle. Dementsprechend legen sich Kanzleien nach eigenen Angaben bei Weiterbildungsangeboten ins Zeug. Allerdings vernachlässigen sie es nach wie vor, Quereinsteiger aus anderen Kanzleien strategisch und gezielt anzuziehen.

„Alle wollen auf einmal eine intakte Kanzleikultur und sexy sein für den Nachwuchs“, stellt Baumert fest. Professor Tausch interpretiert das Ergebnis so, dass Juristen und Berater an ihren Arbeitsplätzen auch „Kuschelecken“ brauchen. „Nur mit intakter Teamkultur klappt es auch mit dem Mandanten“, meint Tausch.

Flexible Lösungen für Kleinkanzleien

Über gutes Personalmanagement darf allerdings nicht nur geredet, es muss auch strategisch umgesetzt werden. Der Bad Homburger Anwalt Uwe Johannsen, der mit zwei weiteren Partnern und einem vierten Anwalt eine Kanzlei führt, weiß: „Mitarbeiter müssen spüren, dass sie gefördert werden, und zwar nicht nur über eine angemessene Vergütung.“ Sein Rezept: Den Mitarbeiter einbinden, vor allem beim Kontakt mit Mandanten, ihm herausfordernde Projekte übertragen, ihm Fort- und Weiterbildung ermöglichen und ihn am Erfolg der Kanzlei teilhaben lassen. Auch die konkreten Aussichten auf Partnerschaft motivieren.

Johannsen geht allerdings davon aus, dass sich diese Ansätze in kleineren Anwaltskanzleien ohne verfestigte Strukturen besser umsetzen lassen als in Großkanzleien. Der Jurist fordert allerdings auch: „Mitarbeiter müssen lernen, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen und sich coachen zu lassen.“

