

# Anwaltsunternehmen führen

Erfahrungen, Ideen, Anregungen

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Benno Heussen, Jan Petke, Stefan Rizor

3. Auflage 2016. Buch. Rund 360 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 406 68589 7  
Format (B x L): 12,8 x 19,4 cm

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Vergütungsrecht,  
Kostenrecht, Berufsrecht > Rechtspflege, Kanzleimanagement](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Die Ausbildung, der Einsatz und die Personalentwicklung der Mitarbeiter in Anwaltsunternehmen ist oft genug dem Zufall überlassen<sup>148</sup>. Unsere Mitarbeiter sind überwiegend fleißige und engagierte Leute, bei denen ich mich manchmal frage, warum sie nicht den bequemen Job bei Gerichten oder Banken vorziehen. Die Antwort lautet meistens: in Anwaltsbüros geht es lebendig zu, die Stimmung ist locker, die Arbeit interessant und anspruchsvoll und wird in den meisten Büros auch angemessen bezahlt. Das wesentliche Entwicklungspotential steckt darin, dass wir unsere Leute oft nicht richtig einsetzen und nicht gut genug ausbilden. Das liegt zum Teil daran, dass die Anwälte nicht gelernt haben zu delegieren, teils aber auch an der Änderung des Berufsbildes vom klassischen Prozessanwalt zu einem breit gefächerten Dienstleistungsberuf. Die zentrale Führungsaufgabe besteht also darin, die Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend richtig einzusetzen. Im Kap. 4.1 ist beschrieben, wie man das unter Partnern macht. Auf Mitarbeitern lässt sich die Frage „bin ich auf meiner Planstelle richtig besetzt? auf ähnliche Weise beantworten.

---

<sup>148</sup> Vaagt, Personal, in Beck'sches Formularbuch für die Anwaltskanzlei (2014); Ritter, Musterverträge (Kap. J.I), in Beck'sches Formularbuch für die Anwaltskanzlei (2014); Carmen Schön, Karriere DNA – warum Glück im Job kein Zufall ist, Stark 2010; Kahles/Steidl/Arndt, Kap. 2.3, in Wegerich/Hartung, Der Rechtsmarkt in Deutschland, FAZ-Buch 2014.

## 5.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz

In der Ausbildung unserer Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten gibt es seit jeher einen offenkundigen Systemfehler, den aber niemand beheben will: Die Ausbildung in der Berufsschule und die Ausbildung am Arbeitsplatz ergänzen sich in keiner Weise! Das, was man in der Berufsschule lernt, können nur diejenigen Anwaltsgehilfen in der Praxis wirklich nutzen, die sich bewusst weiterbilden. Die überwiegende Mehrzahl unserer fachlich sehr qualifiziert ausgebildeten Leute wird letztlich als Schreib- und Organisations-Sekretärin eingesetzt und kann ihre fachliche Ausbildung praktisch kaum nutzen.

Wenn wir die richtigen Leute an der richtigen Stelle haben wollen, wird jedes Büro ein oder zwei gut ausgebildete Fachkräfte brauchen können, die die Aufbau – und Ablauforganisation haftungssicher in Gang halten (Organisations-Sekretariat). Sie können darüber hinaus in der Zwangsvollstreckung, in den Abrechnungen nach dem RVG und allen anderen Tätigkeiten, die zum Leistungsbild der Reno-Fachkräfte gehören, eingesetzt werden. Alle Schreibearbeiten hingegen, die Tätigkeit im Empfang, und alle anderen Hilfstätigkeiten sollten von Mitarbeitern übernommen werden, die das – vielleicht on-the-job – in anderer Weise gelernt haben. Am Empfang kann man gut ausgebildete Hotel-Sekretärinnen einsetzen, in der Buchhaltung den (gegebenenfalls freiberuflichen) Buchhalter, im Reisemanagement eine Reisebürokauffrau usw.

Auch im Rahmen der **Mandatsbearbeitung** lassen sich solche Lösungen finden. Es gibt – vor allem in den Universitätsstädten – Rechtspraktikanten und Referendare, die einen dauernden Nebenjob suchen und oft nicht wissen, dass sie als Assistent/Assistentin eines Anwalts praktisch ihr Studium finanzieren und dabei Wichtiges lernen können. Wenn sie regelmäßig zwischen 16:00 und 20:00 Uhr ins Büro kommen, kann man sie sehr sinnvoll einsetzen.

Auch Dolmetscher und Übersetzer kann man schon während ihrer Ausbildung einsetzen und entsprechend fördern.

Schließlich gibt es noch **Wirtschaftsjuristen (FH)**, die sehr anspruchsvolle Arbeiten erledigen können, vor allem im Bereich der Prozessvorbereitung und Vertragsberatung.

### 5.3 Jobdesign und Personalmanagement

Diese Modelle können nicht nur in großen Büros Erfolg haben. Gerade der Einzelanwalt oder die kleinere Bürogemeinschaft können sie nutzen, wenn jemand versteht, dass das Personalmanagement eine Aufgabe ist, die Strategie, Struktur, Kommunikationsfähigkeit und Charakter erfordert.

In erster Linie gehört dazu das richtige **Jobdesign**. Es hängt ausschließlich von der personellen Größe eines Anwaltsunternehmens ab, wie man die Aufgaben verteilt. Darüber hinaus aber muss man eine klare Vorstellung davon entwickeln, welche Aufgaben man **delegieren** kann und wie man sie **kontrollieren** muss, damit die Qualität nicht leidet.

**Der Einzelanwalt** wird aus vielen Gründen eine Renofachkraft einstellen, weil sie die grundsätzlichen Organisationsbedürfnisse eines Anwalts kennt. Je mehr er an verantwortungsvollen Aufgaben an sie delegiert, umso eher muss er sie von Schreibearbeiten entlasten. Dazu kann er Spracherkennung nutzen, einen Schreibservice einsetzen oder weitere Leute einstellen.

**Kleinere Bürogemeinschaften oder Sozietäten** werden schon einen Empfang besetzen können, der vielleicht gleichzeitig die Buchhaltung erledigt, jedenfalls aber auch die Post betreut. Wer einen guten Telefon-Service liefern will, kann nicht gleichzeitig nach Diktat schreiben, denn das beeinträchtigt seine Präsenz.

All das muss individuell festgelegt, beschrieben und trainiert werden. So entsteht unter der Hand auch gleichzeitig

ein richtiges Organisationshandbuch, das die Kontrolle dieser Tätigkeiten erlaubt.

Große Sozietäten müssen dasselbe auf sehr viel höherem Niveau beherrschen. Das Hauptproblem bei ihnen ist, dass ihre qualifizierten Mitarbeiter auch Karriere machen wollen und keine klare Vorstellung davon haben, in welche Richtung sie gehen kann. Also müssen nicht nur die Jobs, sondern auch der Karriereweg beschrieben werden.

## 5.4 Feed-back und Kontrolle

Wenn man regelmäßige Personalgespräche durchführt, und die Ergebnisse nicht gegen seine eigenen Leute verwendet, erfährt man im Grunde genug, um zu wissen, was man richtig oder falsch macht. Folgende Fragen sind z.B. interessant:

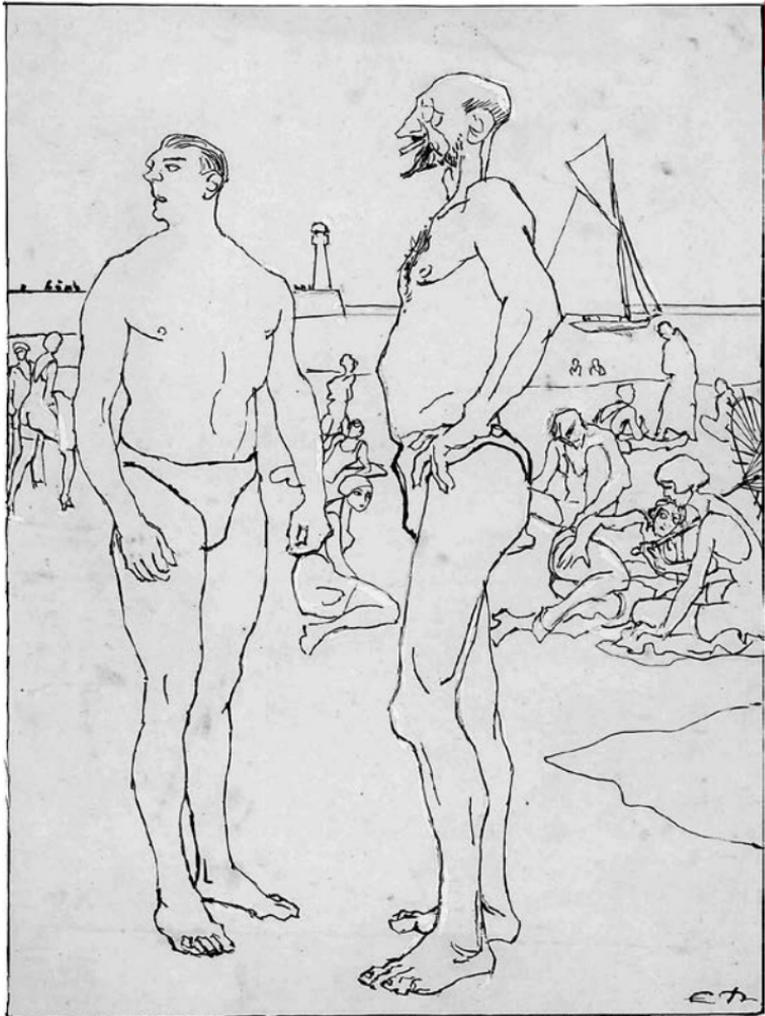
- ▶ Haben Sie eine Vorstellung davon, was wir hier machen?
- ▶ Kennen Sie unsere wichtigsten Mandanten?
- ▶ Wissen Sie, wer Managementverantwortung trägt?
- ▶ Welche anderen Mitarbeiter können Sie jederzeit vertreten?
- ▶ Was hat sie schon immer gestört, aber keiner hat sie danach gefragt? (eine sehr gefährliche Frage!)
- ▶ Haben sie alle Kompetenzen, die sie brauchen, um ihren Job zu machen?
- ▶ Sehen Sie irgendwo Qualitätsmängel, die wir verbessern können?
- ▶ Arbeiten Sie lieber allein oder im Team?
- ▶ Was würden Sie gern lernen?
- ▶ Wie finden Sie diese Fragen?

In der Sozietät nützen einem die Antworten auf diese Fragen aber wenig, solange mächtige Partner einen wissen lassen, dass ihnen die Ansichten ihrer Mitarbeiter gleichgültig sind. In solchen Fällen muss die Partnerschaft bereit sein, demjeni-



gen, der das Personalmanagement übernimmt, entsprechende Kompetenzen zu geben, die auch ein mächtiger Partner respektieren muss. Geschieht das nicht, bildet sich recht bald eine Art Inselstaat, der die unterschiedlichsten Unternehmenskulturen aufweisen kann. Er lässt sich besser als Bürogemeinschaft führen, in dem solche Freiheiten erlaubt sind.

Es ist auch sinnvoll, hin und wieder einen Mandanten danach zu fragen, welchen Eindruck die eigenen Mitarbeiter auf ihn machen.



Kontrahenten

„Sie sind fein heraus – Ihre Vorzüge sieht sie auf den ersten Blick. Ich kann mir mein Scheckbuch leider nicht an die Badehose stecken.“

## 6. Mandanten und Märkte finden und entwickeln

### 6.1 Strategische Perspektiven

#### Die Erwartungen der Mandanten

Anwälte haben Erfolg, wenn die Mandanten ihre Rechnungen bezahlen und das tun Mandanten nur, wenn sie ihre Erwartungen erfüllt oder übertroffen sehen<sup>149</sup>: nämlich:

- ▶ Branchen-Know-How wirtschaftlich und juristisch – 95 %
- ▶ Innovative und alternative Honorarmodelle – 88 %
- ▶ Verständnis als Verlängerung der Rechtsabteilung – 80 %
- ▶ Ein langjähriges persönliches Vertrauensverhältnis – 65 %
- ▶ Proaktives Vorgehen des Anwalts – 65 %
- ▶ Detailkenntnisse ihres Unternehmens – 65 %
- ▶ Besseres Verständnis der wirtschaftlichen Anforderungen – 54 %
- ▶ Transparente Abrechnung – 36 %
- ▶ Angebot von weiteren und alternativen wertsteigernden Services (Substitute) 38 %

Der Mandant muss im Mittelpunkt der anwaltlichen Arbeit stehen, wenn man diese Kriterien erfüllen will.<sup>150</sup>, denn diese Erwartungen lassen sich nur durch eine **konsequente Kundenorientierung** erfüllen. Allerdings weisen Sie auf den ersten Blick einige Widersprüche auf: die Hälfte der Man-

---

<sup>149</sup> Umfrage JUVE März 2000. Vergleichbare Resultate finden sich in der JUVE Mandantenumfrage 2004 (JUVE 03/05), bei *Krämer*, *Anwaltliches Marketing*, S 64 im Beck'schen Rechtsanwaltsbuch, und bei *Hommerich/Kilian*, *Mandanten und die Anwälte* (2007).

<sup>150</sup> *Wolfgang Richter*, in *Schieblon* (Hrsg.), *Kanzleimanagement in der Praxis*, Springer/Gabler, 3. Aufl. 2015.

beck-shop.de  
DIE FACHBÜCHERHANDLUNG

danten verlangt gleichzeitig Spezialkenntnisse und die Kenntnisse vieler Rechtsgebiete. Zwischen 75 % und 83 % wollen gleichzeitig eine schnelle Umsetzung ihrer Vorgaben und die sorgfältige Erarbeitung langfristiger Lösungen. Die Mandanten suchen also den „sympathischen, schnellen Spezialisten“ (JUVE 03/05), oder – wie man in Bayern zu sagen pflegt – die eierlegende Wollmilchsau.

Weil niemand diese Eigenschaften haben kann, besteht eine unsere Aufgaben auch darin, solche Illusionen zu enttarnen und aktiv zu zeigen, was Kundenorientierung leisten kann.<sup>151</sup> Sie muss sich an vier Faktoren ausrichten:

- ▶ Es muss ein Rechtsproblem vorhanden sein, das der Mandant nicht selbst lösen kann
- ▶ Der Anwalt muss Wissen, Erfahrung und/oder Servicequalität so einsetzen, dass sein Mandant einen besonderen Nutzen – auch im Verhältnis zu anderen Konkurrenten – davon hat,
- ▶ Dieser Nutzen muss beiden Seiten bewußt sein, und
- ▶ Der Anwalt muss seinen Mandanten durch seine Empfehlungen und Maßnahmen persönlich überzeugen.

## Mandatsstrukturen

Diese Faktoren lassen sich unter den jeweiligen Umgebungsbedingungen nur erreichen, wenn ein Anwaltsunternehmen sich auf bestimmte Mandatsstrukturen konzentriert. Diese Strukturen bilden sich durch das Zusammenspiel von Rechtsgebieten, Branchen, und Ländern (Sprachen) ebenso wie Tätigkeitsfelder (Prozesse, Verträge, Beratungsprodukte, Projektmanagement, Massenmandate, Gutachten etc.) und unterschiedliche Mandanten (Privatleute, Unternehmer, Stif-

---

<sup>151</sup> Kritisch *Michael Streck*, *Meine Anwältin – Wem gehört der Anwalt?*, AnwBl. 2004, 266.