

Personalmanagement für Anwaltskanzleien

Mitarbeitergewinnung, -bindung und -führung

Bearbeitet von
Von Ronja Tietje, und Georg Rupprecht

1. Auflage 2018. Buch. 144 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8240 1514 6
Format (B x L): 14,8 x 21 cm

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung 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.

§ 1 Rechtsformen für die Anwaltschaft

A. Allgemeines

Mit dem erfolgreichen Abschluss des zweiten Staatsexamens steht der Weg in den Anwaltsberuf und in die Gründung der eigenen Kanzlei offen. Da es sich bei dem Beruf des Rechtsanwalts um einen freien Beruf handelt, ist keine Anmeldung eines Gewerbes notwendig. Der Volljurist muss nur die Zulassung zur Rechtsanwaltschaft bei der Kammer, in der die Kanzlei ihren Sitz haben soll, beantragen und wird, sofern keine der Versagungsgründe des § 7 BRAO vorliegen, vereidigt. Eine zustellungsfähige Anschrift, ein Kanzleischild, eine Vermögenshaftpflichtversicherung, die mögliche Vermögensschäden der Mandanten von bis mindestens 250.000,00 EUR deckt und ein Telefonanschluss, der auch mobil sein kann, genügen, um loszulegen. Dank zahlreicher Softwarelösungen für die Akten- und Kanzleiverwaltung, Spracherkennungssoftware für Diktate und externen Dienstleistern wie Call- und Schreibcentern lässt sich heute eine Kanzlei problemlos auch als One-Man-Show unterhalten.

1

Allerdings wird sich mit steigender Anforderung an die Bearbeitung der Mandate irgendwann die Frage stellen, ob nicht doch Personal angeraten ist. Mitarbeiter können alltägliche Arbeiten abnehmen und eine individuellere Betreuung der Mandate gewährleisten, also Mehrleistung, die externe Dienstleister nicht bringen können.

2

Aber auch der Zusammenschluss mit anderen Anwälten wird, wenn nicht schon bei der Kanzlei Gründung, in aller Regel irgendwann ein Thema werden. Die Zeiten, in denen Anwälte typischerweise als Einzelkämpfer unterwegs waren, sind vorüber. Die Vielzahl unterschiedlicher Fachanwaltschaften zeigt, dass der Mandant von heute einen Spezialisten für die Lösung seiner rechtlichen Probleme sucht, und zwar nicht nur, wenn es um die großen Rechtsfragen geht.

3

Darüber hinaus macht die Globalisierung auch vor dem Recht nicht halt. Internationale Regelungen halten in sämtlichen Rechtsgebieten Einzug. Schon bei einem simplen Vertragsschluss über das Internet kann schnell Fachwissen im Internationalen Verfahrens- oder Vertragsrecht gefragt sein. Hier als Einzelanwalt immer auf der Höhe der rechtlichen Entwicklungen zu bleiben und trotzdem noch ein für die Wirtschaftlichkeit der Kanzlei notwendiges Segment des Rechtsmarkts abzudecken, wird kaum noch zu schaffen sein.

4

B. Die Bürogemeinschaft zur Kostenteilung

Auch wer durch die Zusammenarbeit mit Kollegen seine Unabhängigkeit nicht aufgeben will oder noch keine passenden Mitgesellschafter gefunden hat, kann den Wunsch hegen, sich wenigstens zur Teilung der Kosten, die die Führung einer

5

Kanzlei mit sich bringt, mit Kollegen zusammenzuschließen. Dies kann in einer Bürogemeinschaft geschehen. Bürogemeinschaft sind Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR), wobei der Zusammenschluss nur interne Wirkung entfaltet und ein Auftreten nach außen als Gemeinschaftskanzlei nicht gewollt ist. Zweck der Gesellschaft ist nur die Kostenteilung.

Ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag ist für die Gründung einer Bürogemeinschaft nicht vorgeschrieben und inhaltlich reicht eine simple Vereinbarung über die Kostenverteilung. Ist auch insoweit nichts geregelt, wird man im Zweifel von einer 50–50-Lösung ausgehen. Der Zusammenschluss als Bürogemeinschaft ist mithin ohne nennenswerten Aufwand möglich und nicht nur kostengünstig, sondern beim Erreichen des Gesellschaftszwecks kostenreduzierend.

- 6 Allerdings bringt jede Bürogemeinschaft das erhebliche **Risiko** mit sich, als **Scheinsozietät** eingestuft zu werden. Eine solche liegt vor, wenn die Bürogemeinschaft so nach außen auftritt, dass der unbefangene potentielle Mandant davon ausgehen kann, dass sich hier mehrere Anwälte zur gemeinsamen Berufsausübung zusammengetan haben. Die Folge ist eine gemeinsame Haftung wie bei einer Sozietät in Form der GbR. Das bedeutet, dass intern zwar an den Erfolgen der Kollegen in der Bürogemeinschaft wirtschaftlich keine direkte Beteiligung stattfindet, allerdings für die Fehler Einzelner alle gleich als Gesamtschuldner haften. Die Anforderungen an eine klare Trennung der Anwälte und ihrer Einzelkanzleien sind sehr hoch. Gemeinsamer Auftritt nach außen auch nur in der Werbung oder Beschilderung der Kanzlei kann ausreichend sein, den Schein der Sozietät zu begründen. Auch ein gemeinsamer Briefkopf, aus dem nicht deutlich der Zusammenschluss als Bürogemeinschaft hervorgeht, oder ein einheitlicher Internetauftritt, kann die gemeinsame Haftung begründen.
- 7 Ein anderes Problem der Bürogemeinschaft ist das **Solvenzrisiko** der Anwälte für die Verbindlichkeiten untereinander. Während bei einer gemeinschaftlichen Kanzlei alle Gesellschafter einen Einblick über die Einnahmen und Verbindlichkeiten der Gesellschaft nehmen können, sind in einer Bürogemeinschaft autonome Kanzleien zusammengefasst, ohne dass es einen gesellschaftsrechtlichen Anspruch auf Einsichtnahme in die Vermögensverhältnisse gibt.
- 8 Im Ergebnis ist zwar die Gründung einer Bürogemeinschaft ohne große Hürden möglich, beim Führen und Unterhalten der Bürogemeinschaft ist dafür umso mehr Kontrolle notwendig.

C. Gesellschaftsformen zur gemeinsamen Berufsausübung

- 9 Wollen Anwälte sich zusammenschließen, um gemeinsamen den Beruf auszuüben und als Team am Markt aufzutreten, konnten sie sich noch bis 1994 nur in der Form der GbR zusammenschließen. Inzwischen können Anwälte auch einen Zusammenschluss als Partnerschaftsgesellschaft und Anwalts-GmbH wählen. Auch

die Anwaltsaktiengesellschaft steht als Gesellschaftsform zur Verfügung. Da sie in der Praxis aber nur eine absolut untergeordnete Rolle spielt, weil die strengen Regeln zu Aktiengesellschaft und der Sinn einer Gesellschaft mit Aktionärsbeteiligung in aller Regel dem Zweck einer Anwaltskanzlei nicht dienen, soll die Aktien-AG an dieser Stelle nur kurz erwähnt sein, ohne dass auf sie im Weiteren eingegangen wird.

Die Unterschiede zwischen den Gesellschaftsformen der GbR nach den §§ 705 ff. BGB, der Partnerschaftsgesellschaft nach PartGG und der Anwalts-GmbH nach GmbHG liegen primär im Einrichtungsaufwand, der Haftung und der Versicherungspflicht.

I. Einrichtungsaufwand

Der Einrichtungsaufwand der **GbR** ist der geringste. Eine Eintragung in ein Unternehmensregister ist nicht vorgesehen, eine Formvorschrift für den Gesellschaftsvertrag gibt es nicht. Wenngleich es zwar nur anzuraten ist, einen schriftlichen Gesellschaftsvertrag zu schließen, reicht nach § 705 BGB der übereinstimmende Wille beim Zusammenschluss, eine gemeinsame Kanzlei führen zu wollen. **10**

Seit der Einführung der Partnerschaftsgesellschaft darf bei der Firma der GbR, also dem Kanzleinamen, der Zusatz „Partner“ nicht mehr gebraucht werden.

Die Gründung einer **Partnerschaftsgesellschaft** verlangt einen schriftlichen Partnerschaftsvertrag nach § 3 PartGG und die Eintragung ins Partnerschaftsregister nach § 4 PartGG i.V.m. § 106 HGB. Der Mindestinhalt des Partnerschaftsvertrags ist allerdings überschaubar. Er muss den Namen und den Sitz der Partnerschaft enthalten, wobei die Firma mindestens den Namen eines Partners und den Zusatz „und Partner“ oder „Partnerschaftsgesellschaft“ enthalten muss. Außerdem müssen die Namen der Partner mit Vornamen und der Wohnort ausgewiesen sein. Weiterhin sind der in der Partnerschaft ausgeübte Beruf zu nennen sowie der Gegenstand der Partnerschaft. **11**

In der obligatorischen Registeranmeldung müssen noch Geburtstage und die Vertretungsmacht der Partner benannt werden. Da die Anmeldung in öffentlich beglaubigter Form zu erfolgen hat, im Regelfall in einer notariellen Urkunde, und auch die Eintragung ins Partnerschaftsregister selbst gebührenpflichtig ist, ist ein gewisser finanzieller Aufwand für die Gründung zu berücksichtigen. Dieser liegt zwar auch unter Berücksichtigung der Gebühren für die notarielle Beurkundung der Anmeldung nur bei einigen hundert Euro, wobei die genauen Kosten abhängig von der Anzahl der anzumeldenden Partner sind. Aber im Gegensatz zur GbR-Gründung sind damit erst einmal finanzielle Mittel aufzubringen.

Für die Gründung der **GmbH** sind die formellen und finanziellen Anforderungen am Höchsten. Sämtliche Voraussetzungen des GmbHG zur Eintragung einer GmbH in das Handelsregister müssen erfüllt sein. Der Gesellschaftsvertrag bedarf **12**

§ 1 Rechtsformen für die Anwaltschaft

der notariellen Beurkundung. Es muss ein Stammkapital von mindestens 25.000,00 EUR vorgesehen sein, das nach § 7 GmbHG auch teilweise zu erbringen ist. Außerdem muss die GmbH, die im Gegensatz zu den beiden vorangestellten Personengesellschaften als Kapitalgesellschaft eine eigenständige juristische Person ist, auch ein eigenes Zulassungsverfahren bei der zuständigen Rechtsanwaltskammer durchlaufen und ist als Handelsgesellschaft wegen § 13 GmbHG obligatorisches Mitglied der Industrie- und Handelskammer. Neben dem zu stellenden Stammkapital sind daher sowohl die Notars- als auch die Registerkosten neben den zusätzlichen Kammerbeiträgen der Rechtsanwaltskammer und der Mitgliedschaft bei der IHK zu berücksichtigen.

II. Ausübungsaufwand

- 13** Die Gesellschaftsformen unterscheiden sich auch im Aufwand bei einer Änderung im Gesellschafterbestand während der laufenden Geschäfte.

Bei der GbR kann das rein intern geregelt werden, da sie nirgends öffentlich eingetragen ist. Bei der Partnerschaftsgesellschaft und der Anwalts-GmbH müssen die Änderungen nach dem PartGG bzw. dem GmbHG im jeweiligen Register eingetragen werden.

Im Gegensatz zur GbR und Partnerschaftsgesellschaft muss die GmbH als Handelsgesellschaft auch Handelsbücher führen und eine Jahresbilanz nach den Regeln des HGB erstellen und bekanntmachen, was einen erhöhten Verwaltungsaufwand bedeutet.

III. Haftung

- 14** In der **GbR** und der **Partnerschaftsgesellschaft** gilt das Prinzip der persönlichen Mithaftung für sämtliche Gesellschaftsverbindlichkeiten und damit auch die Mithaftung für Beratungsschäden.

Die Partner einer Partnerschaftsgesellschaft sind nach § 8 PartGG allerdings insoweit privilegiert, als dass die Beratungshaftung nur die Partneranwälte trifft, die an der Bearbeitung des Auftrags beteiligt waren. Werden also einzelne Rechtsgebiete ausschließlich von den darauf spezialisierten Anwälten bearbeitet, laufen die Partner der anderen Ressorts nicht Gefahr, persönlich für fehlerhafte Beratung in anderen Rechtsabteilungen mit zu haften.

- 15** In der **GmbH** haften die Gesellschafter zunächst nicht persönlich, sondern die GmbH als juristische Person alleine mit dem Gesellschaftsvermögen. Zwar kann es auch zu einer persönlichen Haftung kommen, wenn der Anwalt wegen seines Fehlverhaltens gegenüber der Gesellschaft haftet und dieser Anspruch von dem geschädigten Mandanten gepfändet wird. Allerdings ist eine primäre Haftung durch die Gesellschaftsform der GmbH ausgeschlossen.

IV. Versicherungspflicht

Um dem Haftungsunterschied zwischen den Personengesellschaften **GbR** und **PartG** zu der Kapitalgesellschaft GmbH Rechnung zu tragen, trifft die Anwälte einer GbR oder PartG eine geringere und damit prämiengünstigere Versicherungspflicht. Hier liegt die Mindestversicherungssumme pro Schadenfall bei 250.000,00 EUR. Allerdings ist wegen der Gesamtschuldnerhaftung zu berücksichtigen, dass alle in Gesamtschuldnerschaft stehenden Gesellschafter die gleichen Versicherungssummen abdecken sollten, damit im Haftungsfall keine Versicherungslücke auftritt. **16**

Die **GmbH** muss demgegenüber Schäden zu mindestens 2,5 Mio. EUR pro Schadenfall versichern, wobei eine Jahresobergrenze, die von der Anzahl der Gesellschafter abhängt, vereinbart werden kann. Allerdings muss in einer GmbH zusätzlich jeder Gesellschafter, der als Anwalt zugelassen ist, auch noch seine eigene Vermögenshaftpflicht mit mindestens 250.000,00 EUR unterhalten. Die Zulassungsvoraussetzungen der Einzelgesellschafter, eine Vermögenshaftpflichtversicherung zu unterhalten, entfällt nicht, weil sie an einer juristischen Person mit eigener Zulassungspflicht beteiligt sind. **17**

V. Europäische Gesellschaftsformen

Neben diesen Gesellschaftsformen deutschen Rechts gilt nach der Rechtsprechung des EuGH zugunsten der gesellschaftsrechtlichen Gründungstheorie, dass in jedem EG-Mitgliedstaat die Möglichkeit gewährleistet sein muss, dass auch Gesellschaftsformen anderen Mitgliedstaaten gewählt werden können. Für Anwaltskanzlei kann hier die britische **LLP** (Limited Liability Partnership) von viel diskutiertem Interesse sein. Diese Gesellschaftsform ähnelt der Partnerschaftsgesellschaft, schließt allerdings dem Grunde nach die Haftung der Partner aus, sodass wie bei der GmbH nur das Gesellschaftsvermögen haftet. Allerdings kennt das englische Recht spezielle Haftungsfälle der Partner, die dem deutschen Recht unbekannt sind und deswegen in Deutschland keine direkte Anwendung finden können. **18**

Ob daraus allerdings folgt, dass für eine LLP unter deutschem Recht damit die persönliche Haftung der Partner überhaupt nicht begründet werden kann, ist höchstrichterlich noch nicht geklärt und darf bezweifelt werden. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass die Folgen, die der Brexit für die Wahlmöglichkeit einer LLP hat, noch nicht absehbar sind. Wenn Großbritannien kein Teil der EU mehr sein wird, kommt es auf die Austrittsvertragsgestaltung an, ob eine LLP in Deutschland noch als Gesellschaftsform zulässig sein wird.

Das Bedürfnis der Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer nach einer Personengesellschaft mit beschränkter Haftung, wie sie die LLP bietet, war groß. Der deutsche Gesetzgeber, sicherlich geprägt von dem nunmehr historischen Grundsatz des Numerus clausus der Gesellschaftsformen, sah sich daher veranlasst, eine dem **19**

§ 1 Rechtsformen für die Anwaltschaft

britischen Vorbild folgende deutsche Gesellschaftsform einzuführen. Er hat also 2013 reagiert und die Möglichkeit zur Führung einer Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung in § 8 Abs. 4 PartGG geschaffen. Dabei müssen die Anwälte allerdings auch eine Mindestversicherungssumme pro Schadenfall von 2,5 Mio. EUR versichern und einen entsprechenden Zusatz in ihren Kanzleinamen aufnehmen. Die Haftungsbeschränkung gilt außerdem nur für Berufsfehler und nicht für sonstige Gläubiger wie Lieferanten, Vermieter etc.

Das deutsche Recht bietet eine große Bandbreite an Gesellschaftsformen zur freien Gestaltung der gemeinsamen Berufsausübung, wobei viele Rechtsfragen und Einzelprobleme anhand gefestigter Rechtsprechung lösbar sind, sodass davon abzuziehen ist, auf dem deutschen Recht fremde Gesellschaftsformen umzusteigen, die noch nicht durch nationale Rechtsprechung gestützt werden. Dabei darf nicht vergessen, dass auch der persönlich haftende Anwalt sein Risiko effektiv durch wirksame Haftungsbeschränkungen bei der Mandatserteilung oder durch eine entsprechend hohe Versicherungssumme minimieren kann.

§ 2 Personalmanagement

A. Organisation der Kanzlei

Jede Rechtsanwaltskanzlei hat ihre eigene – mehr oder weniger bewusst geschaffene – Organisationsstruktur. Vielfach haben sich die Abläufe in einer Rechtsanwaltskanzlei einfach so eingebürgert und letztendlich funktionieren sie mehr oder weniger gut. Dies sollte allerdings nicht dazu führen, dass der Prozess zum Stillstand kommt und nicht mehr reflektiert wird. Sätze wie „das haben wir schon immer so gemacht“ sollten Anlass zum Aufhorchen geben. Denn es ist wichtig, dass die Organisationsstruktur einer jeden Rechtsanwaltskanzlei immer wieder bewusst angeschaut und auf ihre Funktionsfähigkeit und Effektivität überprüft wird. Wem diese Aufgabe letztendlich zufällt, sollte ebenfalls klar geregelt sein.

1

Doch was heißt eigentlich Organisation und warum ist sie für die Führung einer Rechtsanwaltskanzlei überhaupt notwendig?

Als Organisation kann man ein bewusst gestaltetes System von Regelungen für die in einer Kanzlei anfallenden Prozesse bezeichnen. Die Entwicklung/Erstellung dieser Regeln mit Blick auf die einzelnen Prozessabläufe fällt ebenfalls unter den Begriff der Organisation. Durch die Erstellung von Regelungen werden den verschiedenen Kanzleimitgliedern Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung nachvollziehbar zugewiesen.

Folgende Grundsätze sollten bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur beachtet werden:

2

- Zweckmäßigkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Flexibilität
- Transparente Koordination/Abstimmung.

Neben einer festgelegten Organisationsstruktur ist es für ein konfliktfreies Miteinander wichtig zu wissen, wer in der Kanzlei eigentlich wem weisungsberechtigt ist. In der Regel weiß man, dass die Kanzleiführung „das Sagen“ hat. Aber darüber hinaus? Auskunft hierüber kann ein festgelegtes Leitungssystem der Kanzlei geben. In der Organisationslehre wird zwischen verschiedenen Arten von Weisungssystemen unterschieden:

I. Weisungssysteme

Die Ein- und Mehrliniensysteme sind dabei die ursprünglichen Formen der Leitungssysteme. Daraus weiter entwickelt haben sich dann das Stabliniensystem sowie die Matrix- und Spartenorganisation.

3

Mit Blick auf eine klassische Rechtsanwaltskanzlei werden nachfolgend die zwei klassischen Leitungssysteme vorgestellt:

1. Das Einliniensystem

- 4 Bei diesem System sind alle Mitarbeiter in einem streng festgelegten Weisungs- und Meldeweg eingebunden. Jede Position in der Kanzlei erhält nur von der unmittelbar vorgesetzten Position Anweisungen. Umgekehrt dürfen Rückmeldungen und -fragen nur an diese übergeordnete Position weitergegeben werden.

Es gibt bei diesem System so gesehen nur diesen einen Dienstweg, der unbedingt eingehalten werden muss.

Gleichrangige Stellen können sich nur über eine gemeinsame übergeordnete Position austauschen bzw. zusammenarbeiten.

- 5 Dieses Einliniensystem hat Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Es besteht eine straffe, übersichtliche Organisation.
- Die Dienstwege und Verantwortungsbereiche sind eindeutig.
- Es gibt kein Kompetenzgerangel.
- Es besteht eine gute Kontrollmöglichkeit für die Vorgesetzten.

Nachteile:

- Es bestehen damit starre, zum Teil lange Dienstwege.
- Es folgt oftmals eine Informationsverfälschung aufgrund der langen Dienstwege.
- Es besteht die Gefahr der Bürokratisierung (Überorganisation).
- Es besteht die Gefahr des Motivationsverlustes bei den untergeordneten Stellen.

Die Nachteile dieses Systems verstärken sich bei zunehmender Kanzleigröße. Es eignet sich in dieser reinen Form eigentlich nur für kleine Kanzleien mit ein bis zwei Berufsträgern und entsprechender Mitarbeiterzahl.

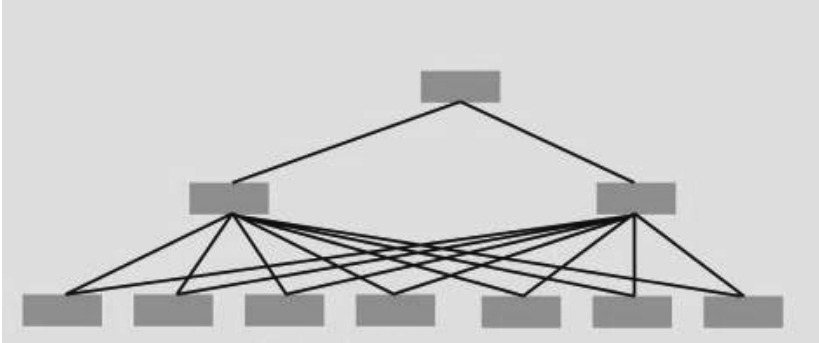
2. Das Mehrliniensystem

- 6 Mit Zunahme der Kanzleigröße wird zwingend auch die Arbeitsaufteilung zunehmen. Es bilden sich in der Regel immer mehr Spezialisierungen für verschiedene Funktionen innerhalb der Kanzlei heraus. Bei dem Mehrliniensystem wird jeder Abteilung/Position ein direktes fachliches Weisungsrecht gegenüber den untergeordneten Positionen eingeräumt. Ein Stelleninhaber kann also von verschiedenen Vorgesetzten Arbeitsaufträge erhalten.

Im Gegensatz zum Einliniensystem können in diesem System also auch Anweisungen auf dem sog. kurzen Dienstweg erteilt werden. Dadurch werden Informationswege verkürzt und Informationsverfälschungen vorgebeugt.

Darstellung Mehrliniensystem:

7



Auch das Mehrliniensystem hat Vor- und Nachteile:

8

Vorteile:

- Möglichkeit der Spezialisierung für die Mitarbeiter.
- Kurze Dienstwege, dadurch weniger Informationsverfälschung.
- Motivation der Mitarbeiter durch direkte Informationsweitergabe und Rückmeldungen:
- Ggf. angenehmeres Betriebsklima.

Nachteile:

- Ggf. unübersichtliche Organisationsstruktur.
- Daraus resultierend eine eingegrenzte Kontrollmöglichkeit.
- Weniger klare Kompetenzabgrenzungen bei den Verantwortungsbereichen.
- Verunsicherung der untergeordneten Positionen durch unterschiedliche Weisungszuständigkeiten.
- Koordinationsprobleme zwischen den Positionen.

Trotz bestehender Nachteile ist das Mehrliniensystem bei mittleren und größeren Kanzlei ein gutes Weisungssystem. Es schafft aufgrund seiner Durchlässigkeit die Möglichkeit von kurzen Dienstwegen und lässt eine Spezialisierung von Fachwissen für die Mitarbeiter zu.

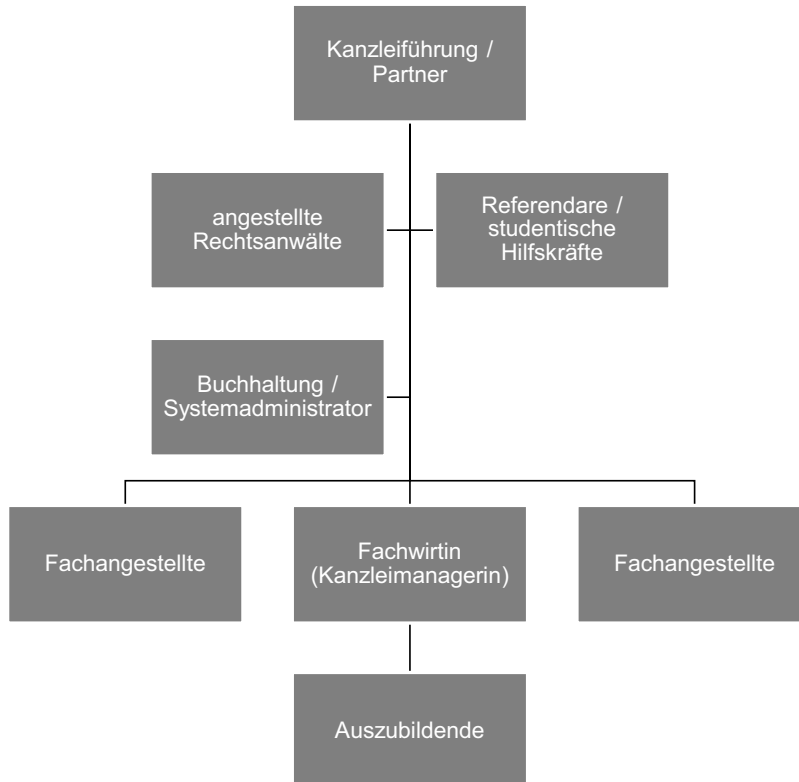
II. Aufbau- und Ablauforganisation als Teil der Kanzleiorganisation

Um eine gute Kanzleiorganisation zu entwickeln, benötigt man zunächst einen Überblick über die Kanzleistruktur und die -mitglieder. Dabei hilft die Erstellung einer Aufbauorganisation für die eigene Kanzlei.

9

§ 2 Personalmanagement

Die Aufbauorganisation einer Kanzlei mittlerer Größe könnte wie folgt aussehen:



Die Aufbauorganisation soll einen guten Überblick über die Kanzlei und deren Mitglieder geben. Je nach Größe können in dem Organigramm auch bereits zugewiesene Verantwortlichkeiten oder Funktionen dargestellt werden.

- 10 Differenzierung:** Während in der **Aufbauorganisation** die Organisationsstruktur der Kanzlei dargestellt wird, werden mit der **Ablauforganisation** oder -analyse die konkreten Arbeitsabläufe festgehalten. Das heißt, Prozessabläufe werden benannt und die dazugehörigen verantwortlichen Personen konkret festgelegt. Neben dieser Auflistung sollten die detaillierten Abläufe im sog. Aufgabengliederungsplan (s. unten Rdn 11) dargestellt werden. Ziel dabei ist es, die Abläufe so zu strukturieren, dass die vorhandenen Ressourcen optimal ausgeschöpft, die Bearbeitungszeiten definiert und die Kosten durch optimal organisierte Abläufe reduziert werden sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre durch die klare Zuordnung und eine entsprechende Transparenz für die Kanzleimitglieder entsteht.

Die einzelnen Prozessabläufe sollten daneben wegen der Übersichtlichkeit in einem separaten Aufgabengliederungsplan abgebildet werden. Damit ist gewährleistet, dass man auf einem Blick jeweils eine Übersicht sowohl über die Struktur der Kanzlei als auch über die verschiedenen Prozessabläufe einer Kanzlei und deren verantwortlichen Stelleninhaber hat. 11

Als Beispiel für einen Prozessablauf als Bestandteil eines **Aufgabengliederungsplanes** soll hier der Bereich Postausgang dienen:

Die Analyse für den Bereich Postausgang könnte so aussehen:

Postausgang:

RA X entscheidet über:

- zuständige Person im Mitarbeiterbereich, hier Mitarbeiterin Y
- zeitliche Grenzen
- Vertretungsregelung
- und gesondert über den Umgang mit fristgebundenen Postausgängen.

Mitarbeiterin Y bearbeitet:

- Postausgänge (über die verschiedenen Wege wie z.B. Briefpost, E-Mail, Telefax)
- und gesondert die fristgebundenen Postausgänge.

Hier wäre noch eine weitere Unterteilung im Mitarbeiterbereich hinsichtlich der fristgebundenen Postausgänge denkbar. Dies ist aber nicht zwingend erforderlich.

In einer Kanzlei gibt es die verschiedensten Abläufe, die organisiert und sodann in einem Aufgabengliederungsplan dargestellt werden sollten. Dies schafft die nötige Transparenz für alle Kanzleimitglieder, wer für welche Aufgaben in der Kanzlei zuständig ist. Weitere Abläufe, die geregelt werden sollten, sind beispielhaft: Aktenanlage und -ablage, Materialbeschaffung, Zwangsvollstreckung, Fristen und Termine, Buchhaltung etc. 12

III. Ist-Aufnahme als Grundlage für eine zu erstellende Ablauforganisation

Um eine Ablauforganisation zu erstellen, ist eine Ist-Aufnahme der derzeit gelebten Kanzleistrukturen und Arbeitsabläufe unerlässlich. Dabei sollte mit einer Ist-Aufnahme nicht so lange zugewartet werden, bis ein akutes Problem in einem konkreten Arbeitsablauf auftritt. Starten Sie lieber zeitnah die Aufnahme und beleuchten Sie jeden Arbeitsschritt in der Kanzlei, egal, 13

- ob dieser gut funktioniert,
- Probleme bereitet oder
- ein bestehender Prozessablauf verändert oder ersetzt werden soll.

§ 2 Personalmanagement

In der Gestaltung dieser Ist-Aufnahme sind Sie völlig frei. Hier könnte die verantwortliche Person z.B. mit einer Checkliste arbeiten, und darin bei der Auswertung auch die persönlichen Beobachtungen einfließen lassen. Wichtige Bestandteile dieser Ist-Aufnahme sind die Bereiche Kosten, Bearbeitungszeit und Personalzuteilung und -verteilung. Aus der Aufnahme sollten sich am Ende möglichst objektiv der aktuelle Stand, positive Beobachtungen sowie evtl. Schwachstellen ableiten lassen. Dabei sollte nicht nur der funktionale Arbeitsablauf auf dem Prüfstand stehen, sondern auch die räumlich festgelegte Struktur überprüft werden. Gibt es z.B. Arbeitswege, die sich durch eine neue Raumaufteilung etc. verringern oder optimieren lassen.

- 14** Ist die Ist-Aufnahme abgeschlossen, schließt sich die Auswertung an. Die bei der Aufnahme festgestellten Arbeitsabläufe sollten sortiert, strukturiert und bewertet werden. Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten, sind Veränderungen erforderlich?

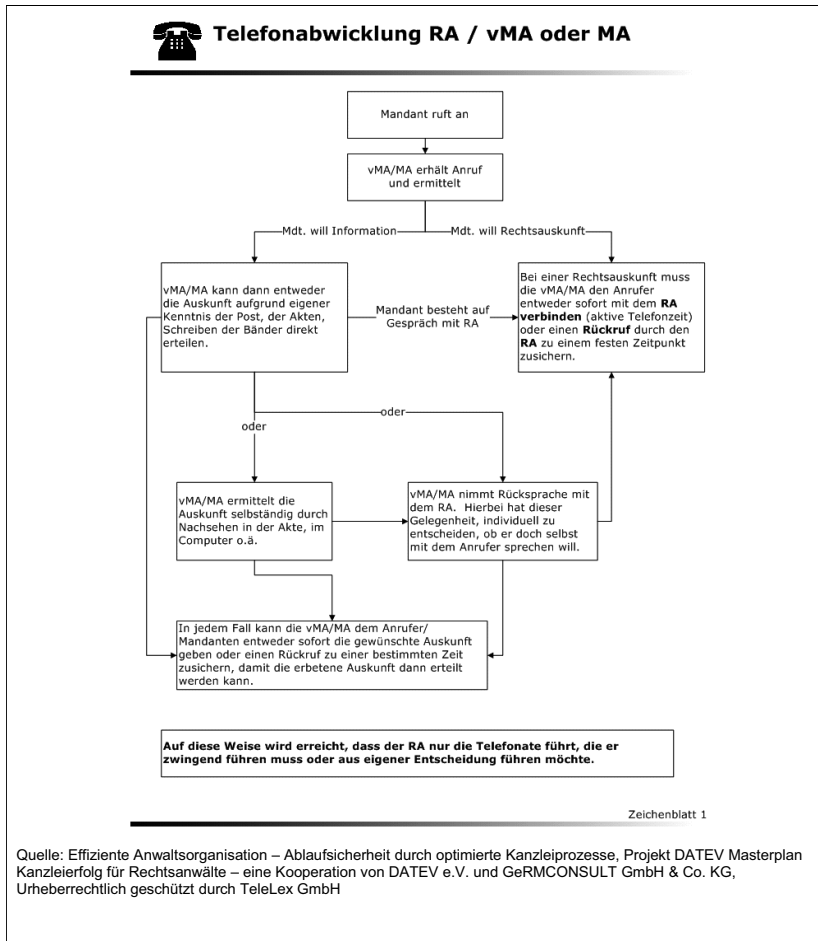
Tipp:

Nehmen Sie die Auswertung nicht alleine vor, sondern binden Sie – wenn möglich – jeweils eine Person aus jeder Hierarchieebene ein. Damit erreichen Sie, dass die festgestellten Arbeitsabläufe aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden und sich daraus ggf. auch verschiedene Handlungsmöglichkeiten ableiten lassen. Lassen Sie hier auch die Sicht der Auszubildenden nicht außer Acht und binden Sie diese ggf. mit ein.

Auch die Erstellung von Ablauforganisationen ist ein fortlaufender Prozess. Die einmal festgelegten Strukturen bzw. Arbeitsabläufe sollten mindestens einmal im Jahr überprüft und in einem immer fortwährenden Prozess stetig weiterentwickelt werden. Spätestens wenn sich die personelle Situation in der Kanzlei und damit die Aufbauorganisation verändert, sollte auch die Ablauforganisation auf den Prüfstand.

- 15** Für jeden festgestellten und wiederkehrenden Arbeitsablauf sollte sodann eine entsprechende Verfahrensanweisung erstellt und optisch so dargestellt werden, dass diese für jeden Mitarbeiter leicht nachvollziehbar ist.

Für den alltäglichen Arbeitsablauf „eingehender Telefonanruf in der Kanzlei“ könnte eine **Verfahrensanweisung** wie folgt aussehen:



Wie Sie letztendlich Verfahrensanweisungen für Ihre Kanzlei gestalten, bleibt Ihre Entscheidung. Möglich wäre die Gestaltung in Form einer Zeichnung, einer schematischen Aufstellung nach Stichpunkten oder aber als reiner Fließtext. Wichtig ist, dass Sie bei der Erstellung die sechs W's beachten:

WER – WAS – WANN – WIE – WOMIT – WIE OFT?

und unter Beachtung dieser Punkte die Verfahrensanweisung erstellen. Damit gewährleisten Sie, dass die Verfahrensanweisung vollständig, für alle Kanzleimitglieder nachvollziehbar und entsprechend einsetzbar ist.

§ 2 Personalmanagement

- 16** Bei der Erstellung des kanzleieigenen Aufbaus und der Ablauforganisation sollten die Ziele der Kanzlei eine Grundlage bilden. Doch sind die **Kanzleiziele** jedem Kanzleimitglied bekannt? Und warum sind Ziele eigentlich so wichtig?

Bei der Vielzahl von tätigen Rechtsanwälten, die miteinander und untereinander um die Mandate und Mandanten konkurrieren, ist es in der heutigen Zeit wichtig, sich seiner eigenen Stärken und Ziele bewusst zu sein. Doch häufig lässt das Tagesgeschäft wenig Zeit, um sich Gedanken um die Kanzleientwicklung, das Kanzleiprofil und die Kanzleiziele zu machen.

- 17** Einige Beispiele, warum es sich lohnt, über Kanzleiziele nachzudenken, sollen hier einmal genannt sein:

- Steigerung des Kanzleigewinns
- Reduzierung der Kosten
- Mandantenzufriedenheit
- Mandantenbindung
- Corporate Identity
- Verbesserung der eigenen Marktposition

Wichtig ist es, dass das gesamte Kanzleiteam die Kanzleiziele bzw. das Kanzleiprofil kennt, sie verständlich und nachvollziehbar dargestellt sind und von allen Kanzleimitgliedern mitgetragen werden.

- 18** Schlagwörter für individuelle Kanzleiziele könnten sein:

- Festgelegter kanzleieigener hoher Qualitätsstandard
- Professionalität im Umgang mit dem Mandat
- Transparenz bei der Bearbeitung des Mandates
- Nachhaltigkeit bei der Zusammenarbeit (intern und extern)
- Hand in Hand (das gelebte Miteinander (intern und extern))

Tipp:

Behandeln Sie das Thema Kanzleientwicklung und -ziele wie ein Mandat. Legen Sie eine Akte an. Tragen Sie in dieser Akte bewusst Wiedervorlagen ein, um zu prüfen, ob eingeleitete Maßnahmen zum Erfolg geführt haben bzw. wie der Sachstand bei bestimmten – neuen – Prozessabläufen bzw. Marketingmaßnahmen ist.

B. Personalbedarfsplanung

- 19** Das Ziel von Personalbedarfsplanung ist es, sicherzustellen, dass der Kanzlei derzeit und in Zukunft ausreichende Mitarbeiterressourcen zur Verfügung stehen, aber auch gleichzeitig kostenintensive Personalüberhänge vermieden werden. Dabei ist es unerlässlich, die Ziele und Planungen der Kanzlei im Auge zu haben. Ist mittelfristig eine Erweiterung der Kanzlei geplant oder der Weggang eines Seniorpartners? Das Ergebnis einer zukunftsorientierten Personalplanung bildet die Grund-