

Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Bearbeitet von
Herausgegeben von Claudia Schieblon

4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2019. Buch. XVI, 180 S. Hardcover
ISBN 978 3 658 22604 6
Format (B x L): 16,8 x 24 cm

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

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
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.

The World of Work in 2025

Von Dr. Alexander Insam, KPMG Law

Anmerkung: Der Beitrag basiert auf einen Vortrag von Dr. Insam beim PMN Innovation Day 2018 am 25. April 2018 in Düsseldorf.

In der digitalen Welt lernt man auch als Jurist sehr viele neue Wörter. Und eins dieser neuen schönen Wörter ist „Agilität“. Wir sind jetzt alle agil, auch Anwälte. Der agile Anwalt ist schnell, beweglich und mit neuer Technologie vertraut. Anders als der traditionelle Anwalt, der beim Repetitor saß und sich die Staatsexamina mit Büchern und Klausuren erschwitzte. Doch ist dieses Bild des agilen Anwalts bereits Realität oder noch Wunschdenken? Für eine Antwort sind drei weitere Fragen wichtig, nach denen ich meinen Beitrag für Sie gliedern möchte:

1. Wie arbeiten Anwälte zusammen und wie wollen wir, dass Anwälte zusammen arbeiten – auch in Zukunft?
2. Wo arbeiten sie – Stichwort „Arbeitsplatz“?
3. Und mit welchen Arbeitsmitteln arbeiten sie – Stichwort „Software“?

12.1 Zusammenarbeit von Anwälten

Jeder Anwalt muss heute pitchen. Leider fliegt nicht mehr die ganze Arbeit wie die gebratenen Hähnchen in den Mund des Anwalts. Also investieren wir alle viel Zeit für Pitches und Ausschreibungen. Diese Zeit ist nicht abrechenbar (billable hours), sondern Investitionszeit. Im Ergebnis hat jeder mehrere Pitches gleichzeitig laufen, weil jeder weiß, dass niemand alle Pitches gewinnt, sondern auch einige verliert. Nur weiß man vorher nicht, welche Pitches man gewinnt und welche man verliert. Wie kalkulieren wir somit wie viel Personal wir brauchen in der Erstellung von Pitches und in der Abarbeitung der gewonnenen Pitches? Das ist eine Kernfrage für die Personalplanung und die Antwort ist schwierig, weil die Gewinnwahrscheinlichkeit sich von Tag zu Tag ändert. Diese Herausforderung ist zunächst (scheinbar) unabhängig von neuen Technologien. Wie steuern Sie die Zusammenarbeit Ihrer Rechtsanwälte? Traditionelle Strukturen von Rechtsanwaltskanzleien unterteilen in Experten nach Rechtsgebieten (Practice Groups), d.h. nach Gesellschaftsrechtlern, Arbeitsrechtlern, Öffentlich-Rechtlern und Prozessrechtlern etc. Und was passiert, wenn im Gesellschaftsrecht fünf Pitches gewonnen werden und im Arbeitsrecht nur einer? Kann ich dann einen Arbeitsrechtler auch im Gesellschaftsrecht einsetzen? Geht das? Machen Sie das? Sonst hat dieser Anwalt eine schlechte Auslastung und die Kollegen überkompensieren dies mit Überstunden. Das ist aus der Managementperspektive keine gute Lösung. Denn eine unterschiedliche Auslastung erzeugt Unzufriedenheit und erschwert Karriere- und Gehaltsdiskussionen. Also müssen wir die Perspektive wechseln: Dies gelingt, wenn wir uns fragen, wasein Anwalt für Kompetenzen und Skills hat. Wichtig ist zwischen diesen zwei Punkten zu unterscheiden. Nehmen wir mal an, Sie haben eine Wissenslandkarte im Hintergrund, eine Software wie Alexa, die Ihnen zeigt, was jeder Anwalt kann. Dann ist noch ein weiterer Punkt wichtig, nämlich die Frage wie das Zielbild eines Teams aussieht. Ähnlich wie bei einer Fußballmannschaft muss ich

entscheiden, welche Spielertypen, d.h. wie viele Stürmer, Mittelfeldspieler, Abwehrspieler und Torhüter ich benötige.

Bei Kanzleien unterscheidet das Zielbild typischerweise zwischen den vier in Abb. 12.1 aufgezeigten Spielertypen. Auf dem Bild sehen Sie die Rainmaker, das sind die Akquisiteure. Sie sind gut vernetzt, können Mandanten begeistern und holen idealerweise die Millionenaufträge. Dann brauchen Sie Experten, die richtig stark in der „Delivery“ sind. Sie haben das Fachwissen, die Geduld und die Ausdauer, sich mit den Details auseinanderzusetzen. In der Praxis sind beide Stärken selten in einer Person vereint, sondern jeder Partner ist entweder mehr Experte oder mehr Rainmaker. Wenn man die meisten Kanzleien fragt, wünschen sich viele mehr Rainmaker, haben jedoch mehr Experten. Was erklärbar ist, weil das Jurastudium die Konzentration beim Lernen mehr auf Expertise als auf das Reden mit Menschen legt.

1.1 Zielbild: diverse & agile Teams



Abb. 12.1 Zielbild: diverse & agile Teams. (Quelle: KPMG Law) AkquiseExpertise

Ein dritter Spielertyp kann Legal Project Management und das wird heute immer wichtiger. Legal Project Management ist eins der neuen Wörter der agilen Arbeitswelt für Anwälte. Mandanten wollen heute mehr und nicht nur Rechtsgutachten, in denen steht, warum ein Projekt nicht funktioniert. Mandanten haben Ziele und Prozesse und möchten von ihrem Anwalt einen Weg, um mit rechtsicheren Prozessen ans Ziel zu gelangen. Rechtsichere Wege aufzeigen, damit Mandanten ihre wirtschaftlichen Entscheidungen umsetzen können bzw. wählen können ist für mich der Kern vom Kern vom Kern von dem, was Anwälte heute verkaufen.

Den „Kern vom Kern vom Kern“ habe ich mir von Gabor Steingart geliehen. Er hatte das seinerzeit für das Handelsblatt definiert in der neuen digitalen Strategie und diese Frage finde ich wegweisend. Wenn Anwälte somit als Dienstleistung im Kern Rechtssicherheit für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung stellen, heißt das heute nicht mehr nur Gutachten, sondern die ganzheitliche Begleitung von Projekten und Prozessen bei den Unternehmen, so dass am Ende die rechtlichen Hindernisse überwunden werden.

Der vierte Spielertyp bei Anwälten ist wichtig für das Leadership von Kanzleien und beschäftigt sich mit gutem Management und Führung. Wie führt man Anwälte und Partner? Hierfür braucht es besondere Fähigkeiten und eine Idee davon, wie viele von den vier Spielertypen ich insgesamt und je nach Kanzleigröße an jedem Standort benötige. Wie sieht das individuelle Zielbild meiner Kanzlei aus und wie mein Status quo?

In der KPMG haben wir die Komplexität, dass es nicht nur KPMG Law mit inzwischen ca. 280 Anwälten und 400 Mitarbeitern in Deutschland gibt, sondern weitere 11.000 Mitarbeiter in der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung. Weltweit sind das über 200.000 Mitarbeiter.

Hier ist ein weiterer Punkt wichtig für die Analyse und Planung. Was haben erfolgreiche Wirtschaftsprüfer und Anwälte gemeinsam? Was verbindet einen Rainmaker im Öffentlichen Recht und einen im Gesellschaftsrecht? Wir haben neun Kompetenzen definiert. Kompetenzen sind überfachliche Fähigkeiten, die wir von allen erwarten und deren Ausprägung wir messen und entwickeln können. Eine Kompetenz ist z. B. wertschätzendes Zusammenarbeiten. Für diese Kompetenz und die anderen acht Kompetenzen haben wir Verhaltensbeispiele definiert, die wir negativ und positiv abgrenzen können. Kollegen anschreien oder körperlich misshandeln wäre nicht wertschätzend. E-Mail-Kaskaden sind besser aber auch nicht wertschätzend. Zum Kollegen ins Büro gehen und proaktiv ein Problem zu besprechen, damit die Zusammenarbeit besser klappt, das ist wertschätzend. Ein zweites Beispiel ist wirtschaftlich handeln. Das ist nicht nur für Partner wichtig. Wie steuere ich ein Mandat so, dass am Ende des Tages die billable hours auch abrechenbar sind und bezahlt werden?

Die Erläuterung der weiteren Kompetenzen, der Führungskräfteentwicklung bei KPMG Law und der Arbeitswelt von morgen lesen Sie in

„Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer von Claudia Schieblon (Hg.), Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-658-22604-6