

## **Der Einsatz von Business Coaching in Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüferkanzleien**

Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen zählen zu den „brain-driven“, „knowledge-intensive“ Professional Service Firms (PSF). Der Wertschöpfungsprozess dieser wissensgetriebenen Organisationen hängt in hohem Masse von den für sie tätigen Menschen, von deren fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und von deren Erfahrung ab. Wesentliche Erfolgsfaktoren für diese PSFs sind der Führungsstil, die Persönlichkeit und die Haltung ihrer aktiven managing Partner, das Vorhandensein eines guten Nachfolgemangement, die intellektuellen, sozialen, methodischen und interpersonellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und ihre Fähigkeit, Mandanten zu gewinnen und zu binden.<sup>1</sup> Folgende Themenbereiche bedürfen daher der besonderen Bearbeitung.

1)

Ein ständig wachsender, kompetitiver Markt verlangt es von den managing Partnern einer Rechtsanwalts- oder Wirtschaftsprüfungskanzlei, strategische Vorteile aufzubauen und zu nutzen und eine ausgeprägte Kanzleikultur zu entwickeln. Im Unterschied zu den Managern anderer Unternehmen müssen die managing Partner einer Rechtsanwalts- oder Wirtschaftsprüfungskanzlei daher nicht nur ihr Fachwissen ständig ausbauen und eine hochqualifizierte Dienstleistung gegenüber dem Mandanten erbringen sondern auch effektive Marktstrategien finden, Personalfragen lösen und eine nachhaltige Performance ihres Kanzleiunternehmens sicherstellen. Sie müssen eine wachsende und profitable Dienstleistungsfirma steuern und eine regelgerechte Unternehmensethik sicherstellen. Sie müssen die zukünftigen Bedürfnisse ihres jeweiligen Businessumfeldes rechtzeitig erkennen und sind die Problemlöser „des Ladens“, eine Rolle, mit der sich sehr viele managing Partner unerwünscht konfrontiert sehen.<sup>2</sup> Dies stellt auf persönlicher, sozialer und professioneller Ebene ununterbrochen höchste Anforderungen an den betreffenden Personenkreis. Um diesen Anforderungen wieder besser begegnen, mit Stresssituationen wieder besser umgehen zu können und die richtige Balance zwischen Top Management Aufgaben, dem täglichen Professional Business und dem Privatleben zu finden, ist hin und wieder der Gedankenaustausch mit einem objektiven, kompetenten Dritten hilfreich. Bereits im 17.

---

<sup>1</sup> Kienbaum Executive Search Human Resources and Management Consulting: Akademische Personalentwicklung- eine strategische Perspektive, 17. Februar 2009, S. 4

<sup>2</sup> Wilson, G.: Managing the Professional Service Firm by David H. Maister, Summary, S. 3

Jahrhundert griff Cardinal Richelieu auf Gespräche mit Vater François Leclerc du Tremblay, dessen Existenz und dessen grauer Mönchskutte wir heute den Begriff "graue Eminenz" zu verdanken haben, zurück, um sich selbst zu reflektieren und wieder neue Perspektiven einnehmen zu können.

2)

Kanzleien sind auf ein professionelles Nachfolgemanagement angewiesen, um innere Stabilität und nachhaltiges Wachstum gewährleisten zu können. Die Qualifizierung zukünftiger Partner „passiert nicht einfach so“, sondern bedarf einer gezielten Förderung und Entwicklung. Diese Förderung muss die besonderen Anforderungen des Business und die Ansprüche an eine dem Unternehmen angemessene Führungshaltung berücksichtigen. Potentiale müssen rechtzeitig erkannt werden und es müssen diejenigen Fähigkeiten aufgebaut werden, die die entsprechenden Mitarbeiter für die Aufgabe des managing Partners empfehlen. Die Entwicklung von Führungskräften darf sich nicht erschöpfen in der Anleitung der Berufsträger zur Erweiterung ihrer Fachkenntnisse und ihres beruflichen Wissen, sondern muss hineinreichen in die (Weiter)Entwicklung von deren Führungskompetenzen und in die Sicherstellung eines der Kanzleikultur entsprechenden, künftigen Führungsverhaltens. Die Organisation und Durchführung der dazu notwendigen Prozesse müssen mit Aufmerksamkeit gehandhabt werden und dürfen nicht nur „nebenbei“ erfolgen.

3)

Neben der Unterstützung ihrer managing Partner und dem Nachfolgemanagement müssen sich Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzleien auch mit der Performance ihrer Neulinge befassen. In den gegenwärtigen Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Entwicklungen, die aufgrund der Art ihrer speziellen und zumeist teuren Dienstleistung vor Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzleien nicht halt machen, ist es für den geschäftlichen Erfolg ausschlaggebend, neu hinzukommenden Berufsträgern in möglichst kurzer Zeit diejenigen sozialen Kompetenzen und die diejenigen interpersonalen Fähigkeiten zu vermitteln, die für die effektive und erfolgreiche Betreuung eines Mandanten und für die Wahrnehmung der Interessen der Kanzlei sowie deren Repräsentation nach Außen unverzichtbar sind.

Der Berufsträgernachwuchs kommt sowohl bei den Rechtsanwälten als auch bei den Wirtschaftsprüfern aus einer Ausbildung, in der der Fokus alleine und ausschließlich auf der Wissensqualifikation liegt. Nach der Ausbildung stehen dem Markt zwar Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer mit überwiegend sehr gutem Fachwissen zur Verfügung. In der Regel fehlt

diesem Nachwuchs jedoch mangels entsprechender Unterweisung und Anleitung die Fähigkeit zur Arbeit im Team, die Fähigkeit zur effektiven und erfolgreichen Betreuung eines Mandanten sowie die Persönlichkeit für den erfolgreichen Auftritt vor Gericht und das Führen zielorientierter Gespräche am Verhandlungstisch. Ferner fehlt es an der Kompetenz, die entsprechend zugeordnete(n) Person(e)n aus dem Backofficebereich, also eine Sekretärin, eine Rechtsreferendarin, einen Praktikanten, einen wissenschaftlichen Mitarbeiter oder einen Rechtspfleger, einen Prüfungsassistenten oder einen Steuerfachgehilfen anzuleiten und zu führen.

Nur bis zu einem gewissen Grad können hier kosten- und zeitintensive kanzleiinterne Programme Abhilfe schaffen, sofern solche Programme überhaupt organisiert sind und angeboten werden bzw. aufgrund der Größenstruktur der Kanzlei sinnvoll sind. Den erfahreneren Kollegen, ganz zu schweigen von den managing Partnern stehen üblicherweise keine zeitlichen und persönlichen Ressourcen mehr zur Verfügung, nebenbei noch junge Berufsträger effizient dabei zu unterstützen, die ihnen neuen, nicht fachwissensbezogenen Aufgaben optimal zu erfüllen. Die jungen Kollegen werden mit diesen Problemen überwiegend alleine gelassen und dem Prinzip „try and error“ überlassen. Ungünstige Verhaltensweisen und Einstellungen prägen sich dadurch zu Ungunsten der Kanzlei ungewollt ein.

4)

Da die Art des Dienstleistungsproduktes einer Rechtsanwalts- oder Wirtschaftsprüfungskanzlei deren Bewertung durch den Dienstleistungsempfänger erschwert, sind für die Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzlei ihre „Vertrauenseigenschaften“<sup>3</sup> von ausschlaggebender Bedeutung. Dabei handelt es sich um diejenigen Eigenschaften, die im Normalfall vom Dienstleistungsempfänger weder vor der Beauftragung noch nach Beendigung des Mandats selbst verifiziert werden können. Ein Mandant muss daher eine Art „unbegründetes“ Vertrauen in die Kanzlei und mehr noch in den ihn betreuenden Berufsträger fassen können. In diesem Zusammenhang kommt es für den Mandanten zumeist nicht so sehr auf die fachliche Expertise an – diese kann er eben im Zweifelsfall nicht wirklich beurteilen – sondern auf die Art und Weise der Leistungserbringung. Dieser Umstand wird immer noch unterschätzt oder zumindest nicht ausreichend wahrgenommen. Berufsanfänger aber auch der ein oder andere erfahrene Kollege sind zu oft der Überzeugung, dass sie ihre Mandanten bereits dann korrekt, gut und für diese zufrieden stellend behandeln, wenn sie ihre beruflichen

---

<sup>3</sup> Darby/Karni: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in :Journal of Law and Economics, 1973, Vol. 16, S. 68

Fähigkeiten vollumfänglich für sie einsetzen, dass sie auch in den Augen des Mandanten dann gute Arbeit erbracht haben, wenn sie selbst davon überzeugt sind, dass dies der Fall war.<sup>4</sup> Diese Sicht divergiert jedoch in der Praxis häufig und deutlich von derjenigen des Mandanten. Ein erfolgreicher Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer muss daher unbedingt in der Lage sein, die Probleme seines Mandanten nicht nur aus rein rechtlicher Sicht zu sehen, sondern auch im Zusammenhang mit dessen persönlichem Umfeld. Er muss die Fähigkeit besitzen, mit dem Mandanten auf einer Ebene zu kommunizieren, auf der dieser adäquat antworten kann. Dazu sind soziale Kompetenz und Intelligenz erforderlich, deren Ausbildung wie ausgeführt während des Universitätsstudiums nicht vorkommt.

5)

In den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung ist die Notwendigkeit, gute Berufsträger zu finden und zu halten, tendenziell immer ein schwieriges Thema. In Zeiten, in denen Mandate problemlos und in Überfluss akquiriert werden können, fehlen zumeist die Berufsträger, die notwendig sind, um diese Mandate auf dem gewünschten Niveau bearbeiten zu können. In Zeiten, in denen die Geschäfte weniger gut laufen, gehen die guten Leute häufig als erste und es bleibt wieder nur der Kampf um die richtigen Mitarbeiter. Eine Trendstudie der Deutschen Gesellschaft für Professional Service Firms im Bereich Human Resources vom 22. Juli 2011 hat ergeben, dass folgerichtig das Thema „Attraktivität als Arbeitgeber“ unter den PSFs eine deutliche Favorisierung erfahren hat.<sup>5</sup>

Ein weiterer Grund dafür, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren ist folgender Aspekt. Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzleien leben vom Leverageeffekt.<sup>6</sup> Ein hoher Leverageeffekt wird dann erzielt, wenn viele Berufsträger beschäftigt werden können, die ihre fachliche Qualifikation einerseits immer weiter verbessern und deren Dienstleistung daher auch immer teurer „verkauft“ werden kann, die aber trotzdem andererseits bereit sind, immer länger auf eine finanzielle Beteiligung an den Gewinnen der Kanzlei zu warten. Neben dieser Gruppe gibt es die Gruppe von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern, die eine Partnerschaft gar nicht erst anstreben, weil sie sich mit den damit zusätzlich auf sie zukommenden Aufgaben nicht befassen wollen. Auch diese Gruppe von zumeist erfahreneren Berufsträgern ist sehr wichtig für den Leverageeffekt und gleichzeitig aufgrund ihrer Berufserfahrung am Markt ungleich mehr umworben als die erstgenannte. Für beide Gruppen muss ein ausreichender Anreiz zum Verbleib im Unternehmen geschaffen werden. Hier spielt

---

<sup>4</sup> Wilson, G.: Managing the Professional Service Firm by David H. Maister (1993), Summary, S. 3

<sup>5</sup> [http://www.dg-psf.de/studien/03/dgpsf\\_hr\\_2011\\_pm.pdf](http://www.dg-psf.de/studien/03/dgpsf_hr_2011_pm.pdf) Abgerufen am 27. August 2012

<sup>6</sup> Wilson, G.: Managing the Professional Service Firm by David H. Maister (1993), Summary, S. 2

die Zufriedenheit am Arbeitsplatz eine sehr wichtige Rolle.<sup>7</sup> Mitarbeiterzufriedenheit führt zu einer Reduzierung der Kosten durch Loyalisierung und zu einer Reduktion der Fluktuationsrate.<sup>8</sup> Mitarbeiterzufriedenheit stellt einen entscheidenden Renditefaktor für ein Kanzleiunternehmen dar, da sich dadurch sowohl die Produktivität der Mitarbeiter als auch die Qualität ihrer Leistungen verbessern.

Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht nicht unbedingt nur einher mit Geld<sup>9</sup> oder Einfluss. Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist heute auch sehr stark geknüpft an das Gefühl, sozial gut aufgehoben zu sein, sich mit den Arbeitskollegen gut zu verstehen und bei Konflikten fair behandelt zu werden. Ein weiterer wichtiger Faktor ist es, unabhängig von Position und Funktion geachtet zu sein<sup>10</sup>. Die notwendigen Schritte, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sollten daher auch Kanzleien unternehmen.

6)

Trotz der unbestritten hohen Relevanz für den Erfolg schenken Rechtsanwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften der Erhaltung der Leistungsfähigkeit ihrer managing Partner, dem Nachwuchsmanagement, der überfachlichen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter, der Mandantengewinnung und –Bindung durch auf diese ausgerichtete Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter und der Erhöhung ihrer Qualifizierung ihrer Kanzlei als attraktiver Arbeitsplatz – um nur die wichtigsten Punkte zu nennen – im Durchschnitt deutlich weniger Beachtung als das andere Unternehmen tun. Die gezielte und professionelle Bearbeitung dieser Themen findet noch viel zu wenig statt.<sup>11</sup>

Ein Grund für die zögerliche und stiefmütterliche Behandlung liegt sicherlich darin, dass die dazu traditionell in Organisationen eingesetzten Methoden, nämlich die pädagogische Psychologie, die Persönlichkeitspsychologie, die Entwicklungspsychologie, die Sozialpsychologie und die Arbeits- und Organisationspsychologie<sup>12</sup> aufgrund ihrer Struktur und ihrer Unternehmensausrichtung, aufgrund der besonderen Bedürfnisse ihres

---

<sup>7</sup> Patzelt P.-Ch.: Coaching für Coachs, Chefs & Co., S. 56 ff

<sup>8</sup> Beckmann, J.: Fokus Mitarbeiterzufriedenheit – 2010, eine Bilanz der Deutschen Unternehmensrealität, Eine Kooperation der Wiesbaden Business School und der 2hm & Associates GmbH, Mainz, 2010, S. 1

<sup>9</sup> Wilson, G.: Managing the Professional Service Firm by David H. Maister (1993), Summary, S. 5

<sup>10</sup> Peterson, Ch.: A Primer in Positive Psychology, Oxford, 2006, S. 257-277

<sup>11</sup> Die Bereiche Human Resources Management, Management/Leadership und Kundenmanagement belegten im Kanzleientwicklungsindex 2011 (KEI 2011) unter acht abgefragten Themenblöcken lediglich die Plätze sechs, sieben und acht. Kanzleientwicklungsindex 2011 (KEI 2011) unter acht abgefragten Themenblöcken lediglich die Plätze sechs, sieben und acht.

<sup>12</sup> Sonntag/Schaper: Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, 1999, S. 19

Berufsstandes und auch aufgrund ihres Selbstverständnisses für die ganz überwiegende Zahl von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern nicht in Betracht kommen. Es fehlt das notwendige Vertrauen in diese Methoden; deren Anwender sind zu weit weg vom beruflichen Alltag eines Rechtsanwalts oder Wirtschaftsprüfers und können nicht präzise genug auf deren spezielle Dienstleistung und deren komplexes berufliches Umfeld eingehen. Diese besonderen Bedürfnisse kann das Format des Business-Coachings erfüllen.

Im Business Coaching können die gewünschten Bereiche in einem interaktiven Entwicklungs- und Führungsprozess konstruktiv, aufgabenbezogen, kontext-, rollen- und persönlichkeitspezifisch und damit schnell und erfolgreich bearbeitet werden. Dadurch wird das in anderen Supportformaten häufig auftretende Problem des Transfers der gefundenen Ergebnisse in die berufliche Praxis vermieden. Business Coaching bietet darüber hinaus den einmaligen Vorteil, dass der Prozesse in Zusammenarbeit mit einem „Insider“ durchgeführt werden kann. Im Gegensatz zu anderen Formaten, in denen üblicherweise fachfremde Berater tätig sind, ist ein (Experten)Coach selbst als Rechtsanwalt oder Wirtschaftsprüfer tätig und kann damit seine entsprechende Feldkompetenz einbringen. Dieser Berater kann die Bedürfnisse seiner Kunden nicht nur besser erfassen, sondern auch besser erfüllen. Der Auftraggeber erspart sich umständliche Erklärungen und Erläuterungen und der (Experten)Coach kann seinerseits ohne unnötige zeitliche Verluste sofort zur Sache kommen. Dies führt zu einer spürbaren Erhöhung der Akzeptanz. Die Angebote und Anregungen eines (Experten)Coachs sind sachnäher. Der „Insider“-Coach kennt die Besonderheiten und Einzigartigkeiten der anwaltlichen und wirtschaftsprüfenden Berufe aus eigener Erfahrung, ist mit den individuellen beruflichen Konflikten vertraut und weiß über die gegebenen Realitäten und den angewandten Verfahrens- und Vorgehensweisen Bescheid. Ferner wird er den Anforderungen an Verschwiegenheit und Diskretion aus eigenem Sachverständnis heraus den erforderlichen hohen Stellenwert einräumen.

Eine wachsende Anzahl von Kanzleiunternehmen schaltet daher Business Coachs mit entsprechender Feldkompetenz ein, um Management- und Personalentwicklungsthemen nicht nur sachgerecht sondern auch effizient bearbeiten zu können.<sup>13</sup> In einem extrem diffizilen und konkurrenzbetonten Markt wie dem der Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer kann die Einschaltung eines (Experten)Coachs einen großen Unterschied für die Performance des Unternehmens machen. Das Kanzleimanagement wird pragmatisch und zielorientiert entlastet und eine nachhaltige Optimierung der überfachlichen Skills erreicht.

---

<sup>13</sup> Leiss, M. E.: Talent Management für Kanzleien, in: Mein Handelsblatt, 2010

Michaela Braun

Rechtsanwältin, Mediatorin, Business Coach

B R A U N

Rechtsanwälte

Am Kosttor 2

80331 München

Telefon: +49 89 2880 7339

E-Mail: [m.braun@braun-rae.de](mailto:m.braun@braun-rae.de)