

Die 8 Gebote der Partnerschaft

Dieser Beitrag setzt als Teil 2 die Reihe zum Thema: „Wege in die Partnerschaft“ fort. Der Autor, Berater von Anwaltskanzleien, beschäftigt sich diesmal mit der Frage, von welchen Beiträgen eine Partnerschaft langfristig lebt. Der junge Jurist sollte sich im Klaren darüber sein, was auf ihn an „Geboten“ zukommt, wenn er ernsthaft anstrebt, eine Partnerschaft einzugehen oder in eine aufgenommen zu werden. Frei nach dem Motto: „Frage nicht was die Sozietät für dich tun kann, frage dich lieber, was kannst du für die Sozietät tun.“

Was bedeutet es eigentlich, ein Partner einer Anwaltssozietät zu sein? Diese Frage wird erstaunlich selten gestellt. Die meisten Anwälte scheinen es als eine Art Voraussetzung zu halten, überhaupt arbeiten zu können. Andere meinen, dass die Freiberuflichkeit des Anwaltes mit dem Erreichen der Partnerschaft sich verwirklicht. Und sehr viele meinen, dass mit der Partnerschaft vor allem persönliche Freiheit verbunden ist - ohne das notwendige Korrelat, die Verantwortung, zu sehen. Dieser Beitrag soll die Frage beleuchten, wie eine Partnerschaft überhaupt funktioniert, und was das für den Einzelnen bedeutet, der die Partnerschaft anstrebt.


Partnerschaften im Anwaltsmarkt werden meist eingegangen, um folgende Vorteile zu erreichen:

- gegenseitige Existenzabsicherung
- Stellvertretung im Falle von Krankheit und Abwesenheit
- Möglichkeit der Spezialisierung
- Aufbau eines breiten Beratungsspektrums.

Damit eine Partnerschaft aber funktioniert, gehört dazu, dass sich die Partner über die wirtschaftlichen Grundlagen klar werden - und Umsatzgeneration ist nur eines davon.

Schreiben Sie lückenlos die Zeit mit!

Da ist zum einen die Bereitstellung von Kapazität, gemessen in abrechenbaren Stunden. Erst eine




lückenlose Zeitmitschrift erlaubt es dem Einzelnen wie der Kanzlei als Ganzes, diese Kapazität nachvollziehbar zur Verfügung zu haben. Auch setzt hier sinnvolles Kanzleimanagement an, einmal davon abgesehen, dass jeder Einzelne einen nicht unerheblichen Lerngewinn hat, wenn er nicht nur aufschreibt, sondern auch hin und wieder die Mitschriften einmal auswertet, womit er so die Zeit verbringt. Dass damit auch eine Möglichkeit zur Kontrolle verbunden ist, macht vielen Angst. Aber eine genaue Zeitmitschrift wird, wenn erst einmal eingeführt, dreierlei zu Tage fördern:

1. Dass die Unproduktiven, Fehl- und Abwesenheitstage aller Berufsträger in etwa gleich sind - produktive Zeit pendelt meist zwischen 60 und 70 %.
2. Dass einige besonders hohe Beiträge im Management leisten - ohne dass dies angemessen berücksichtigt wird (weder bei der Entnahme noch bei der Frage nach der Verteilung neuer Aufgaben).
3. Dass die Entscheidung, Zeitmitschrift einzuführen, meist vor allem von denen blockiert wird, die dies auch am meisten zu fürchten haben - den unproduktiven oder "Underperformern" der Partnerschaft. Dennoch ist es *conditio sine qua non* für die Bewirtschaftung der wichtigsten Ressource, der Zeit. Die Gesamtarbeitszeit wird meist bei 2.300 Stunden oder mehr pro Jahr liegen (das sind 230 Tage à 10 h Tätigkeit in oder für die Kanzlei), bei ca. 1.400-1.800 produktiven Stunden.

Übernehmen Sie Aufgaben für die Gemeinschaft!

Die zweitwichtigste Verantwortung eines jeden Partners ist es, Aufgaben für die Gemeinschaft zu übernehmen, denn keine Gemeinschaft funktioniert, ohne dass die Gemeinschaft nicht auch der Organisation bedarf. Dabei ist die eine Seite, Aufgaben zu übernehmen und auch durchzuführen - und die andere ist es, von den Partnern Aufgaben dergestalt übertragen zu bekommen, dass deren Umsetzung auch akzeptiert wird. Nichts ist so demotivierend, als eine Aufgabe, zum Beispiel die Gestaltung der Internet-Homepage zu übernehmen, um dann vor Fertigstellung grundsätzliche Kritik an Text,



Gestaltung etc. zu erfahren, die viel früher geäußert werden müssten, um noch im Projekt berücksichtigt werden zu können.

Lassen Sie sich managen!


Genauso wichtig ist es daher, die von anderen übernommene Aufgabenerledigung auch für sich zu akzeptieren. Hier ist Teamfähigkeit gefragt. Denn wenn Aufgaben einem Partner übertragen werden, dann macht das nur Sinn, wenn die getroffenen Entscheidungen auch als Konsequenz der Übertragung akzeptiert werden. Wer Partner, also Mitunternehmer werden will, übernimmt auch die Verpflichtung, mit der Zeit der Mitsozien sparsam umzugehen.

Halten Sie die Spielregeln ein!

Ein Unterfall dieser notwendigen Bereitschaft zu konstruktivem Miteinander ist folgendes: das oft zu beobachtende Verhalten, stundenlange Partnersitzungen wortlos über sich ergehen zu lassen, dann aber die dort getroffenen Beschlüsse nach der Besprechung zu hinterfragen und die Umsetzung zu blockieren. Gemeinsame Zielvorstellung entwickeln und dann auch Mittragen ist eine notwendige Voraussetzung, sich in eine Partnerschaft einzubringen. Dabei gilt es zu fragen: was ist das Beste für die Kanzlei (und nicht, was ist das Beste für mich). Eine Spielregel, in Besprechungen der Sozien eingeführt, hilft diesen Misstand meist zu reduzieren: Schweigen als Zustimmung zu deuten vermeidet diese Haltung zumindest pro forma.

Entwickeln Sie sich persönlich weiter!

Eine Partnerschaft ist eine dynamische Beziehung, die sich mit der Zeit, dem Eintritt jeden neuen Partners, Änderungen in der Außenwelt (Mandanten, Wirtschaft, Gesellschaft) etc. laufend ändert. Wer meint, sich nicht persönlich weiterentwickeln zu müssen, sondern mit einmal angenommenen und für richtig gehaltenen Einstellungen und Verhaltensweisen die Zeit bis zur Pensionierung überwindern zu können, irrt. Obwohl die juristische Sachbearbeitung als solche in gewisse Weise repetitiv ist und nach eingefahrenen Verhalten verlangt, ist es das unternehmerische und persönliche Umfeld nicht.




Daher gilt es, neben dem juristischen Sachverstand (durch Lesen und Weiterbildung), das eigene Methodengepäck (durch Weiterbildung zum Beispiel in Mediation), die Verhaltensmuster (durch Reflektion), die Sichtweisen (durch Diskussion, ggf. durch Coaching) und Werte (durch Bewusstmachung) zu überprüfen und anzupassen. Wer sich dabei erwischt, Sätze wie “Wo kommen wir denn dahin?”; oder “So etwas ist nicht möglich!” wiederholt von sich zu geben, könnte einen Indiz erhalten haben, dass er nicht die objektive Wirklichkeit beschreibt, sondern lediglich am Abgrund seines eigenen geistigen Horizontes steht, von dem es nicht weiter zu gehen scheint. Hier ist seine Bereitschaft gefragt, sich zu hinterfragen, ein wichtiger Beitrag dazu, dass die Partnerschaft (und er in der Partnerschaft) Perspektiven erhalten.

Betreiben Sie Mandantenpflege!

Die aktive Pflege der Mandanten der Kanzlei ist ein weiterer Beitrag zur Kanzleientwicklung. egal, ob es der selbst akquirierte Mandant ist, oder ein übertragener: Pflege dieses Mandanten nicht nur durch gleichbleibend hohe juristische Qualität, sondern auch die Betreuung außerhalb der laufenden Mandate ist notwendig, um die wirtschaftliche Basis der Kanzlei zu erhalten. Kanzleien, in denen sich einige Partner erlauben, Mandanten zu verprellen, weil es ja nicht “ihre” Mandanten seien, haben meist keine klaren Spielregeln, geschweige denn Mandantenmanagementsysteme (Client Care Management, CRM; hierunter ist die systematische Pflege der Mandantschaft zu verstehen; ein erster Schritt ist die Listung aller Top-Mandanten, deren Zuordnung zu Berufsträgern und die Bestimmung des Handlungsbedarfs). Gerade derzeit werden Mandanten als persönliches Eigentum der Anwälte betrachtet, geradezu als Rückversicherung gegen die Wirren der derzeitigen Neuformierung der Kanzleilandschaft. Ein solches Verhalten sprengt jede Partnerschaft, nach dem Grundsatz “Jeder ist sich selbst der nächste”.

Bilden Sie junge Kollegen aus!

Und schließlich: Der Ausbildung jüngerer Kollegen ist vornehmste Aufgabe eines Partners, der um die Weiterentwicklung der Kanzlei besorgt




sein muss. Es geht um mehr als nur Akten zu übertragen. Zentral wichtig ist es jungen Kollegen den richtigen Umgang mit dem Mandanten, dessen Akquisition, die Fallbearbeitung, das Verhandeln vor und außerhalb des Gerichts miterleben zu lassen, angemessenes Feedback zu geben, um Lernchancen zu eröffnen – anstelle der manchmal üblichen ätzenden, zerstörenden Kritik an Kommafehlern und dem richtigen Sitz der Krawatte.

Spezialisieren Sie sich!

Spezialisierung im Rahmen der Kanzleistrategie ist eine vornehme Pflicht des Einzelnen, die in einer Partnerschaft möglich wird. Dies verlangt die Fähigkeit und den Willen, Nein zu sagen, sich abzugrenzen, und den Mandanten weiterzuempfehlen. Dazu gehört auch, eigene Grenzen zu erkennen, ja bewusst zu ziehen, um Erkennbarkeit am Markt noch zu ermöglichen. Partner, die meinen, dass die persönliche Bindung des Mandanten an sich so hoch sei, dass es praktisch nicht möglich sei, sie “weg”-zu empfehlen, verwischen manchmal die Grenzen zwischen dem eigenen Gefühl von Gebrauchtwerden und der objektiven Notwendigkeit. Ein wichtiger Beitrag ist es, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und Mechanismen zu entwickeln, die die Spezialisierung der anderen Partner zur Geltung bringen. Ein Vergütungssystem, das dieses Verhalten nicht unterstützt, ist daher nicht geeignet, dieses Potential der Partnerschaft voll zur Geltung zu bringen.

In einem Wort; verlangt wird die Bereitschaft, mehr zu tun, als es in einem Angestelltenverhältnis von einem verlangt werden würde. Dies sind jene Aufgaben, die sich als Verantwortungsbereiche des einzelnen Berufsträgers in einer Anwaltskanzlei darstellen, die ihm erst erlauben, die Freiheit des freiberuflich tätigen Partners einer Sozietät in Anspruch zu nehmen. Der Weg in die Partnerschaft führt nur über die Verantwortung, die damit verbunden ist. Die vielfach zu beobachtende Realität, dass Anwälte zu Partnern gemacht wurden, die keinerlei Interesse an der Kanzlei als Ganzes haben, wird zunehmend zum Wettbewerbshindernis gewachsener Kanzleien, wenn diese jene Sperrminorität ausmachen, die zur Verabschiedung einheitlicher Standards und



gemeinsamer Strategien notwendig sind. Diese Anforderungen werden in angelsächsischen Kanzleien in viel bewußterem Maße gefordert als in deutschen Kanzleien. Sie sind die zentralen Notwendigkeiten, sich einzubringen in eine Partnerschaft, die sich nicht nur als Beutegemeinschaft auf Zeit, sondern als Unternehmen, die dem Einzelnen eine optimale Umgebung zur Existenzsicherung, Arbeitszufriedenheit und Nutzen für Mandanten bieten sollen. Wenn viele Kanzleien im Wettbewerb scheitern, dann auch deshalb, weil diese Anforderungen zuwenig innerhalb der Anwaltschaft Konsens sind.