



## KANZLEI-TRANSFORMATION ERFOLGREICH GESTALTEN

*Experten aus Organisationsentwicklung,  
Strategic Leadership und Executive  
Coaching berichten aus der Praxis.*



# BEGRIFFSERKLÄRUNG

## **Führungskräfteentwicklung kurz und knapp**

Führungskräfteentwicklung beinhaltet Maßnahmen zur systematischen Personalentwicklung bei Führungskräften. Ziele sind dabei zum einen der individuelle Ausbau von Kompetenzen in der Selbst-Führung sowie in der Führung von Teams und in der strategischen Führung von Transformationsprojekten. Selbstverständlich ist ein wesentliches Ziel immer auch der langfristige Unternehmenserfolg, der im Wesentlichen von kompetenter Führung abhängt.

## **Definition Coaching nach dem Standard der ICF (International Coaching Federation)**

Die ICF definiert Coaching als „partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“ Durch den Coaching-Prozess können Klienten umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen.

## **Organisationsentwicklung (OE)**

Organisationsentwicklung meint einen geplant durchgeführten Veränderung und Entwicklung einer Organisation mit Fokus auf Führung, Zusammenarbeit, Strukturen und dem Erreichen effektiver Abläufe. Dieser Wandel geschieht in OE-Prozessen immer durch den aktiven Einbezug der Beteiligten, das heißt in der Praxis, dass die Mitarbeiter zu den Problemen und Themen des Unternehmens explizit gehört werden. Wichtiger Ursprung der OE ist die Forschung von Kurt Lewin, der erstmalig Veränderungsprozesse in sozialen Systemen beschrieben hat.

**Kanzleien stehen wie alle Organisationen aktuell vor großen Veränderungen und Herausforderungen. Fachliche Kompetenz und Führungsexpertise alleine helfen den Entscheider\*innen bei deren Bewältigung oft nicht weiter. Bei der Bucerius Executive Education beschäftigen sich drei Spezialisten mit persönlicher und organisationaler Transformation von Anwalt\*innen und Kanzleien: Madeleine Bernhardt, Dozentin für Leadership und Director Strategic Leadership in der Bucerius Executive Education, Katja Rinkinen, Senior Executive Coach und Verantwortliche für die Coaching-Abteilung von Bucerius Executive Education und Thomas Safarik, Spezialist für Organisationsentwicklung. Im Gespräch mit Julia Brünjes, Senior Advisor an der Bucerius Executive Education erzählen die drei aus ihren speziellen Blickwinkeln, was sie derzeit in Kanzleien beschäftigt, auf welche Probleme sie stoßen und wie sie Menschen und Organisationen bei Transformationen unterstützen.**



**Welche aktuellen Schwierigkeiten beobachtet Ihr derzeit bei Euren Kanzleikunden?**



**Madeleine Bernhardt:** Ein wesentliches Thema ist die **Retention erfahrener Rechtsanwält\*innen**, die potenziell für eine Aufnahme in die Partnerschaft in Frage kommen. Gerade erfahrene Rechts-anwält\*innen erwarten zunehmend eine stringente Karriereförderung mit Blick auf die Partnerschaft und transparente frühzeitige Aussagen hierzu seitens der Führungsebene. Damit hängt die Frage zusammen, in

welcher Weise angehende Partner\*innen systematisch gefördert werden können, so dass ihnen die Rollenveränderung inklusive der Übernahme einer entsprechenden Führungsverantwortung möglichst gut gelingen. Partner\*innen erleben häufiger, dass gerade erfahrene Rechts-anwält\*innen die Kanzlei verlassen. Aus Sicht der Partner\*innen geschieht das oft eher unerwartet zu einem Zeitpunkt, wo sich bereits abzeichnet, dass die Personen zeitnah Partner\*innen werden könnten. Die Mitarbeiter\*innen hinterlassen in der Organisation eine deutliche Erfahrungslücke, und mittelfristig wirkt sich das auch auf die Stimmung der verbleibenden Mitarbeiter\*innen sowie langfristig auch die Reputation der Kanzlei aus.



**Thomas Safarik:** Ich beobachte typische „Wachstumsschmerzen“ von erfolgreichen Kanzleien. **Die Struktur der Firma hinkt dem guten Markterfolg in der Regel hinterher.** Das bedeutet, dass immer mehr Mitarbeiter\*innen an Bord sind und dass die bis dato gelebte Zuruf-Kultur anfängt, schlechter zu funktionieren. Also die Kommunikation an die Mitarbeiter\*innen wird dann auf Seiten der Partner\*innen als viel aufwendiger erlebt und auf Seiten der Mitarbeiter\*innen als zu wenig. Auf einmal entstehen dann auch für die Kanzlei-Partnerebene neue Aufgaben in der reinen Mitarbeiterführung neben der sowieso schon zeitintensiven Mandatsarbeit. Darauf sind die meisten Kanzleien schlecht vorbereitet und gerade in dieser Phase der Unternehmensentwicklung sieht man häufig eine stärkere Fluktuation – auch und gerade bei den erfahrenen und gut ausgebildeten Mitarbeiter\*innen, wie Madeleine es für die angehende Partnerebene beschreibt.

Es ist dabei wichtig nicht zu vergessen, dass Kanzleien Wissensunternehmen sind. Anlagevermögen spielt für die Wertschöpfung keine Rolle, sondern die Expertise der Mitarbeiter\*innen ist das Entscheidende. Alles, was positiv auf die Mitarbeiter\*innen wirkt wie z.B. Personalentwicklung, durchdachte Partnerwerdungs-

modelle, leistungsorientierte Gehaltanteile, transparente Karrierewege, Förderung von Resilienz und flexible Arbeitszeitmodelle werden zu zeitlich vorgelagerten Enabler für Leistung und Bindung ans Unternehmen. Und – da die Kanzlei-Zahl insgesamt wächst - werden diese Dinge zu Faktoren im Wettbewerb um gute Mitarbeiter\*innen wichtig werden, wie man das insgesamt in anderen Branchen schon länger beobachten kann. Ein weiteres Thema ist die Herausforderung für die Kanzleien, erfolgreich und rechtzeitig die Übergabe zu organisieren. Man sagt ja, gute Unternehmer\*innen sind diejenige, die gut übergeben haben. Es ist bekannt, dass Unternehmensnachfolgen oft scheitern. Nachfolger und Nachfolgerin mit der richtigen Mischung aus juristischer Fachkompetenz und der nötigen unternehmerischen Fähigkeit sind nicht so leicht zu finden.



**Katja Rinkinen:** Grob gesagt sehe ich zwei Hauptthemen: Zum einen **Personalknappheit bei Anwalt\*innen sowie im Sekretariat**.

Selbst renommierte Kanzleien erhalten wenige oder gar keine Bewerbungen auf offene Stellen. Gleichzeitig steigt die Fluktuation erfahrener Anwalt\*innen, wie Madeleine und Thomas ja ebenfalls berichten. Aus meiner Beobachtung hat das auch damit zu tun, dass viele – nicht alle! - jüngere Anwalt\*innen nicht mehr bereit sind, 60 und mehr Wochenstunden in ihren Beruf zu investieren. Damit zusammenhängend wollen viele junge Anwalt\*innen nicht mehr Partner\*in werden oder verfehlen die dafür erforderlichen Umsatzziele mit eigenen Mandant\*innen. Das gefährdet das althergebrachte System der Kanzleien, in dem umsatzstarke Partner\*innen die Kanzlei und juniore Kollegen\*innen „tragen“.



**Was wollen Kanzleien mit Eurer Hilfe erreichen? Welches Ziel haben sie?**



**Madeleine Bernhardt:** Thomas, Du hattest Fluktuation als ein Thema genannt. Dies ist nach meiner Erfahrung ein wesentlicher Schmerzpunkt für Führungskräfte in Kanzleien. Oft wenden sich Managing Partner\*innen an uns mit der Frage, welche Optionen wir für eine systematische Entwicklung in Form strukturierter Programme für erfahrene und für eine Partnerschaft in Frage kommende Rechtsanwält\*innen sehen. Sie wollen diesen Mitarbeiter\*innen ein **attraktives Angebot für die individuelle Weiterentwicklung** machen, das den Teilnehmenden zum einen den Rollenwechsel hin zum Partner/zur Partnerin erleichtern soll inklusive der Vermittlung von Wissen, Tools und Reflexionsmöglichkeiten. Darüber hinaus soll ein solches Programm ein sehr deutliches Signal seitens der Partnerschaft senden, dass letztere die Rechtsanwält\*innen in der Kanzlei halten möchte. Es geht also im Kern sowohl um eine Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten mit dem Fokus auf Führung als auch um das deutliche Signal, dass jede Person, die in ein solches Entwicklungsprogramm eingeladen wird, als potenziell geeignet für die zukünftige Übernahme einer Partnerrolle gesehen wird.



**Thomas Safarik:** Am Anfang sind oft die ersten Fragen: „Wo stehen wir mit unserer Firma?“ und „Wieso läuft es nicht so rund wie früher?“. Die Kanzleien wollen von einem Organisationsentwickler wissen, wie sie jetzt ihre Struktur weiterbauen sollen, wie sie die Mitarbeiterführung verändern können und auch wie sie absichern, dass gute Mitarbeiter\*innen – so wie Katja das auch für die Assistenzbereiche beschreibt - das Unternehmen nicht verlassen. **Das Ziel ist eine Kanzlei-Struktur zu schaffen, die tragfähig für den zukünftigen Erfolg am Markt wird.** Je kleiner die Kanzlei desto weniger Standardisierung interner Prozesse wird man vorfinden. Ebenso ist der

Führungsstil stark inhabergeprägt und damit persönlichkeits-abhängig. Mit dem Wachstum vergrößert sich auch das Potential für die Verbesserung mandantenbezogener Prozesse. Dies rechtzeitig anzugehen, ist immer ein wichtiger Teil einer Organisationsentwicklung („OE“).



**Katja Rinkinen:** Ich erlebe, dass Kanzleien **attraktiver für Bewerber\*innen** werden wollen, ohne ihre Standards zu verlieren. Kanzleien, mit denen ich seit Jahren zusammenarbeite, verwenden viel Zeit, Geld und Gedanken darauf, Nachwuchs-anwält\*innen und erfahrene Kolleg\*innen anzu-sprechen. Wie die Partner\*innen der Kanzleien dabei erlebt werden, spielt neben der Vergütung natürlich eine zentrale Rolle für die Attraktivität in den Augen der Bewerber\*innen, also geht es hier um Unterstützung der Partner und Partnerinnen beim Auftreten und der Gesprächsführung.

Zum anderen sehe ich genau wie Madeleine, dass Kanzleien nach Wegen suchen, die jungen Anwält\*innen in ihrer Karriereentscheidung und -entwicklung frühzeitig zu unterstützen. Hier setzen wir Coaching als individuellen „Karriere-Turbo“ ein. Oft wird Coaching aber auch angefragt, wenn es irgendwo „knirscht“. Also wenn beispielsweise Konflikte nicht mehr zu übersehen sind oder ein\*e Partnerkandidat\*in „die PS nicht auf die Strasse bekommt“ - das bedeutet oftmals, nicht genügend eigene Mandate akquiriert.



**Wie können jeweils OE, Executive Coaching und Führungskompetenz-Programme helfen, diese Ziele zu erreichen?**



**Madeleine Bernhardt:** Konkret entwickeln wir Führungskräfte-Entwicklungsprogramme für Rechtsanwält\*innen, für die die Aufnahme in die Partnerschaft ein erstrebenswertes Ziel darstellt und die aus Sicht der Partnerschaft hierfür auch in Betracht gezogen werden. Diese Programme erstrecken sich über längere Zeiträume von 1-2 Jahren. Neben der bereits angesprochenen Wertschätzung und Signalwirkung haben diese Programme insbesondere das Ziel, dass die Teilnehmenden ihre bisherigen Führungserfahrungen, ihre **Kompetenzen und Entwicklungsnotwendigkeiten reflektieren und konkrete Entwicklungsziele ableiten**. Ein großer Vorteil längerer Programme ist, dass die Teilnehmenden sich regelmäßig zu ihren Herausforderungen mit Blick auf Führung austauschen und gegenseitig unterstützen können. Die erprobten Formate des kollegialen Austauschs bleiben oft nach Beendigung des Programms bestehen, und viele Teilnehmende nutzen die Gelegenheit, sich auch weiterhin kollegiale Unterstützung beispielsweise hinsichtlich eigener Entscheidungsdilemmata zu holen. Insofern sind Führungskräfte-Entwicklungsprogramme immer zugleich eine Stärkung der Einzelnen, der Teams und des Vertrauens innerhalb der Kanzlei. Nicht zuletzt soll diese Maßnahme das von Dir, Katja, geschilderte Dilemma verringern, dass die „Partner\*innen-Pipeline“ oft nicht mehr ausreichend gut gefüllt ist.



**Thomas Safarik:** In der OE gibt es ein simples und bewährtes Arbeitsprinzip: **Mache Betroffene zu Beteiligten**. OE bezieht immer die Mitarbeiter\*innen mit in den Entwicklungsprozess ein. Dass Mitarbeiter\*innen oft alle Initiative für Veränderung und Verbesserung nur von der Partnerebene erwarten, dem wird dadurch entgegengesteuert. Dies kann zum Beispiel zuerst



durch intensives Feedback der Mitarbeiter\*innen über Kanzlei-Themen an die Partnerebene geschehen. Das „Survey Feedback“ ist ein bewährtes Instrument der OE. Generell identifiziert ein OE-Prozess zunächst die relevanten Themen, von denen dann einige mit Hilfe von Executive Coaching und Entwicklung der Führungskompetenzen weiterbearbeitet werden.



**Katja Rinkinen:** Im Coaching begleiten wir Menschen dabei, **sich Ziele zu setzen, diese auf ihre Art zu erreichen und konstruktiv mit Hindernissen auf dem Weg dahin umzugehen.** Ziele können sein, bessere Mitarbeiter-/Bewerberggespräche zu führen, die individuellen Führungskompetenzen auszubauen, Konflikte zu analysieren oder auch den inneren Widerstand bei der Mandatsakquise zu überwinden. Der Coach unterstützt dabei durch sogenannte Interventionen - Instrumente, wenn Sie so wollen - die Reflexionsfähigkeit und testet mit den Klient\*innen neue Lösungswege. Coaching kann so aus meiner Sicht Partner\*innen bei der Mitarbeitergewinnung und -führung unterstützen. Aktuell unterstütze ich Partner\*innen einer großen Kanzlei bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Bewerbungsgesprächen und Jahres-Feedbacks. Beide Situationen tragen – zu einem Teil – dazu bei, dass künftige Mitarbeiter\*innen einen korrekten und attraktiven Eindruck von der Kanzlei bekommen und aktuelle Mitarbeiter\*innen sich wertschätzend und zielorientiert entwickeln können. Und immer wieder coache ich Partner-Aspirant\*innen – am liebsten so früh wie möglich - um deren persönlichen Weg zu finden, ein tragfähiges und erfolgreiches Geschäft zu entwickeln.



**Was konkret macht Ihr dabei in Zusammenarbeit mit den Kanzleien? Wie geht Ihr vor?**



**Madeleine Bernhardt:** Aus Führungsperspektive ist es hilfreich, im ersten Schritt nicht auf die Inhalte eines solchen Entwicklungsprogramms zu fokussieren, sondern gemeinsam mit den Auftraggeber\*innen zu definieren, welche Ziele sie erreichen möchten und dafür zu sensibilisieren, dass ein Programm bereits vor dem ersten Durchgang scheitern kann, wenn die Kommunikation und Gestaltung der Rahmenbedingungen vernachlässigt werden. Was meine ich damit? Wenn in der Kommunikation seitens der Partnerschaft der Anschein erweckt wird, es handle sich um ein Nachhilfeprogramm für „schwache Führungskräfte“, leidet die Attraktivität ebenso, wie wenn durch die Art der Kommunikation der Eindruck entsteht, man könne auch gut ohne Durchlaufen des Programms in die Partnerschaft aufgenommen werden. Wenn ein Entwicklungsprogramm tatsächlich keinerlei Auswirkungen auf den Auswahlprozess hin zur Partnerschaft hat, wird dieses u.U. als unnötig erlebt und - sofern es ein freiwilliges Programm ist – es wird schlicht nicht teilgenommen. Auch unausgesprochene Erwartungen bzgl. der Ergebnisse eines Entwicklungsprogramms spielen eine Rolle. **Ein wesentlicher Aspekt ist daher zu Beginn, die Partner\*innen für die Wirkungen zu sensibilisieren, die ihre Entscheidungen bzgl. der Rahmenbedingungen eines solchen Programms und ihre Kommunikation im Vorfeld der ersten Durchführung eines Entwicklungsprogramms haben.** Fehler, die in diesem frühen Stadium gemacht werden, sind oft sehr schwer zu heilen.



**Thomas Safarik:** Meine erste Frage richtet sich immer an die Partner\*innen **„Warum grade jetzt?“** Was ist Euer unmittelbarer Anlass, um über OE nachzudenken und Euch extern dabei beraten zu lassen? Und meine zweite Frage ist dann: **„Wollt Ihr die Antworten, die in einem OE-**

Prozess von dem Mitarbeiter\*innen dazu kommen, wirklich hören?“ Das bedeutet für mich zu schauen, ob auf Partnerebene wirklich die Bereitschaft da ist, sich zu verändern und zu lernen. Erfolg führt oft zur Überzeugung, alles richtig zu machen und nicht wirklich etwas verändern zu müssen.

Der Start eines OE-Prozesses ist immer die Entwicklung der jetzt anstehenden Veränderungsthemen damit diese bearbeitbar werden. Zu Anfang sind diese Themen oft schwer greifbar und es dauert etwas, da Klarheit reinzubringen. Ich habe in den letzten 20 Jahren keinen OE-Prozess gemacht ohne Fokus-Interviews in dem jeweiligen Unternehmen bzw. mit Befragung in kleineren Unternehmen der ganzen Belegschaft. Allein das setzt schon viele im Unternehmen in Bewegung. Eine effektive Arbeitsform dabei sind daran anschließende Workshops in denen man Lösungen gemeinsam mit Hilfe externer Moderation entwickelt.



**Katja Rinkinen:** Jeder Coaching-Prozess startet mit einem unverbindlichen Kennenlern- und Auftragsklärungsgespräch. Dabei spreche ich zuerst mit demjenigen, der sich das Coaching wünscht. Anschließend mit allen hauptsächlich beteiligten Personen, das sind normalerweise Klient\*in, ggfs. Vorgesetzter, manchmal noch ein\*e Mitarbeiter\*in von HR. Wichtige Themen sind dabei Zielsetzung und die Evaluation des Coachings, Transparenz zwischen den Beteiligten und die Chemie zwischen Coach und Klient\*in. Im Zweifel haben wir mehrere sorgfältig ausgesuchte Coaches im Pool. Die oder der Klient\*in muss sich mit seinem Coach wirklich wohlfühlen, aber auch herausgefordert werden. Wir haben außerdem bei der Bucerius Executive Education Standards für Coaching-Prozesse entwickelt, die wir mit allen Beteiligten klären. Der eigentliche Prozess beginnt bei uns immer mit einer **konkreten Zielklärung zwischen Coach und Klient\*in**. Das ist der rote Faden für den kompletten Prozess. Coaching kann ganz individuell geschehen, ist oft aber auch Bestandteil von Führungskräfte-Ent-

wicklungsprogrammen oder wird in OE-Prozesse integriert.



**Welchen konkreten Tipp gibt Ihr Kanzleien aus Eurer Perspektive?**



**Madeleine Bernhardt:** Mehr Mut zu evidenzbasierten Instrumenten, sowohl in der Führung als auch in der gesamten Personalauswahl und -entwicklung, wären aus meiner Erfahrung wünschenswert. Wir haben empirisch viel Wissen darüber, welche Faktoren besonders relevant sind, um wirksam zu führen. Dieses Wissen findet jedoch noch zu selten Eingang in die Entwicklung von Rechtsanwält\*innen, gerade mit Blick auf Führung im Team, in Mandaten oder auch in strategischer Hinsicht. Vieles, was wir messen könnten, messen wir schlicht nicht. Thomas, das von Dir benannte Survey-Feedback ist ein wunderbares Beispiel für eine Objektivierung der Wahrnehmungen. Im Rahmen der benannten Führungskräfte-Entwicklungsprogramme arbeiten wir beispielsweise mit evidenzbasierten Testverfahren, die den Teilnehmenden gerade zu Beginn eines Entwicklungsprogramms ermöglichen, ihr bisheriges Führungsverhalten – die Stärken und Risikofaktoren sowie auch ihre Motive und Antreiber – zu erkennen und zu reflektieren, konkrete verhaltensbezogene Veränderungen zu definieren und sich im weiteren Verlauf des Programms gegenseitig in der Entwicklung zu unterstützen.



**Thomas Safarik:** Es gibt in der psychologischen Forschung einen schönen Begriff für ein wichtiges Konzept: „Actively open-minded thinking“. Es meint die Bereitschaft zur aktiven Selbst-Hinterfragung. Und dies wäre auch mein wichtigster Tipp, eine Kultur in der Kanzlei zu fördern, sich immer wieder selbst zu

überprüfen, trotz des Erfolges und obwohl es unbequem ist. Dabei offen zu bleiben, wenn sich die gewohnte Rolle als Partner\*in anfängt zu verändern und sich in Richtung Führung erweitert.



**Katja Rinkinen:** Zwei Tipps aus meiner Coach-Perspektive: 1. Eine **konstruktive Führungskultur unter Partner\*innen**

schaffen. So schwer das in Kanzleistrukturen auch sein mag und so wenig Zeit die Partner\*innen für Führung auch zu haben scheinen. Die Partner\*innen dabei durch individuelles Coaching und Executive Workshops unterstützen, beispielsweise durch Schulung der Testverfahren, von denen Madeleine gesprochen hat. 2. Junge Anwäl\*innen von Anfang an durch Mentoring und Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen. Im Sinne der Anwäl\*innen, aber auch damit die Kanzlei **frühzeitig aktive „Nachfolgeplanung“** betreiben kann.





# ÜBER DIE EXPERT\*INNEN

## **Prof. Dr. Madeleine Bernhardt**

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt ist promovierte Juristin, Diplom-Psychologin und Business Coach und seit 16 Jahren in der Führungskräfteentwicklung für Kanzleien tätig. Sie ist Director Strategic Leadership Development in der Bucerius Executive Education und Mitglied der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession. Ihre Schwerpunkte als Dozentin und Beraterin liegen insbesondere auf den Themen Leadership Development, Leadership Assessments und strategische Personalentwicklung.

## **Katja Rinkinen**

Katja Rinkinen hält einen Executive Master in „Coaching & Consulting for Change“ der Universitäten Oxford und HEC/Paris. Sie hat 10 Jahre als Unternehmensberaterin in der Finanzindustrie gearbeitet und ist seit 2010 ausgebildete Wirtschafts-Mediatorin, Führungskräfte-Trainerin und Executive Coach. Katja Rinkinen verantwortet die Coaching-Abteilung von Bucerius Education und bildet Coaches aus. Sie verfügt über mehr als 2000 Stunden Coaching-Erfahrung und forscht zum Thema Wirksamkeit im Executive Coaching. Ihr Schwerpunkt in der Executive Faculty liegt im Coaching, in der Führungskräfteentwicklung und der Steuerung von Wirkung, Auftreten und Kommunikation.

## **Diplom-Psychologe Thomas Safarik**

Thomas Safarik ist diplomierter Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologe. Er war Head of Organizational Development in einem mittelständischen Unternehmen und berät seit 25 Jahren Konzerne, mittelständische Unternehmen und öffentliche Verwaltungen in Themen der Organisationsentwicklung. Er ist in Deutschland und in der Schweiz tätig.

## BUCERIUS CENTER

## ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.