



BUCERIUS CENTER
ON THE LEGAL PROFESSION

Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.

Partnerwerdung in Kanzleien: Im Spannungsfeld von Transparenz und strategischen Erwägungen

Studie



Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.
Veröffentlicht durch das Bucerius Center on the Legal Profession
© 2013. Alle Rechte vorbehalten. / All rights reserved.

Bucerius Center on the Legal Profession

an der Bucerius Law School
Jungiusstr. 6
20355 Hamburg
www.bucerius-clp.de

Inhalt

1. Untersuchungsgegenstand und Ziele der Studie	5
2. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	7
3. Forschungsfragen und Vorgehensweise	9
4. Hintergrund	10
4.1 Die Rolle des up-or-out Prinzips bei der Beurteilung von Mitarbeitern	10
4.2 Bewährte Vorgehensweisen bei der Beurteilung von Mitarbeitern	11
4.2.1 Alltägliche Herausforderungen bei der Beurteilung von Mitarbeitern	12
4.2.2 Ziele bei der Beurteilung von Mitarbeitern	12
4.2.3 Maßnahmen zur Beurteilung von Mitarbeitern	12
4.2.4 Kompetenzmodelle	15
4.2.5 Potenzialerkennung	16
5. Ergebnisse	18
5.1 Ausgleich von Werten im Zeitraum bis zur Partnerschaft	18
5.2 Die zwei maßgeblichen Kriterien für die Ernennung zum Partner	20
5.3 Erstes Kriterium: Die Kompetenzen des Kandidaten	21
5.3.1 Inhalt und Form der Kompetenzen	21
5.3.2 Ausgestaltung der Messbarkeit und Anwendungsbereich der Kompetenzen	23
5.3.3 Verhältnis der Kompetenzen zueinander	23
5.4 Zweites Kriterium: Die Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und Weiterentwicklung der Kanzlei	25
5.5 Die Transparenz der Kriterien	27
5.6 Die kanzleiinternen Verfahren der Beurteilung	28
5.6.1 Bis zur Nominierung als Partnerkandidat	28
5.6.2 Ab der Nominierung als Partnerkandidat	30
5.7 Die kanzleiinternen Entwicklungsmaßnahmen	32
5.7.1 Bis zur Nominierung als Partnerkandidat	32
5.7.2 Ab der Nominierung als Partnerkandidat	32
5.8 Outplacement	33
5.9 Der Counsel und der „dritte Weg“	33

6. Diskussion	35
7. Fazit	40
8. Literatur	44
9. Annex	46
9.1 Das up-or-out Prinzip in der wissenschaftlichen Diskussion	46
9.2 Die Methodik der Studie	47
9.3 Die Liste der Grafiken und Tabellen	47
9.4 Das Bucerius 360°-Feedback für Anwälte	47
9.5 Das Bucerius Center on the Legal Profession	48

1. Untersuchungsgegenstand und Ziele der Studie

„... die wichtigste Entscheidung in unserer Kanzlei sind die neuen Partner. Das ist ganz entscheidend. Und da dürfen wir keine Fehler machen.“ (Zitat aus der Studie)

Die Studie **Partnerwerbung in Kanzleien: Im Spannungsfeld von Transparenz und strategischen Erwägungen** wurde vom Bucerius Center on the Legal Profession in 2012/2013 erstellt. Sie beleuchtet anhand einer qualitativen Analyse, wie große Kanzleien den Partnerwerbungsweg ausgestalten und ob sie dazu einen Prozess entwickelt und implementiert haben, der systematisch aufgebaut sowie objektiv und transparent gestaltet ist.

Ziele der vorliegenden Studie sind die eingehende Untersuchung der im Markt vorhandenen, verschiedenen Partnerwerdungsprozesse, sowie die darauf basierende Entwicklung von konkreten Vorschlägen zur Verbesserung des Partnerwerdungsprozesses in Kanzleien.

Die Prognos Studie über den Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 hat gezeigt, dass zwischen 30% und 65% der Kanzleien die Möglichkeit der Partnerwerbung als Maßnahme der Fachkräftesicherung einsetzen, wobei Großkanzleien mit internationaler Reichweite ganz am oberen Ende liegen.¹ Die Anwälte haben viel Energie in ihr Studium investiert, um gute Noten zu erreichen, und sich häufig darüber hinaus mit Praktika, Auslandsaufenthalten, Moot Courts usw. auf die Tätigkeit in der Kanzlei vorbereitet. Und sie sind bereit, einen Großteil der ihnen zur Verfügung stehenden persönlichen Zeit in die Arbeit einzubringen. Die Kanzleien stehen daher in der Pflicht, neben einer entsprechenden Bezahlung – das tun sie! – den Anwälten auch eine reelle und vor allem eine nachvollziehbare Perspektive auf die Partnerschaft zu geben – tun sie das?

Die Equity-Partnerernennung ist eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidung einer Kanzlei – unabhängig von der Kanzleigröße und dem Gewinnverteilungsmodell. Sie ist erstens deswegen zentral, weil die Equity-Partner die Strategie der Kanzlei für die nächsten Jahre bestimmen. Will eine Kanzlei langfristig am Markt erfolgreich sein, muss sie sich Gedanken über ihre Ziele in Bezug auf das Leistungsspektrum, die Branchen, Mandanten, Mandate, Finanzen, Qualität, Nachwuchs etc. machen und diese konsequent umsetzen.² Die Entscheidung für einen Partner in einem bestimmten Bereich ist auch immer mit einer Botschaft sowohl nach außen als auch nach innen verbunden. Sie gibt an, in welchen Bereichen die Kanzlei wachsen will.³ Diese strategische Weichenstellung ist eine originäre Partneraufgabe und hier brauchen Kanzleien geeigneten Nachwuchs. Zweitens könnte die Aufnahme zu vieler oder strategisch nicht geeigneter Kandidaten einerseits zu einem Gewinnverlust für die bestehenden Partner führen und es könnte andererseits auch zu einer Schwächung des Stellenwerts *Partnerschaft* kommen. Eine eventuelle Korrektur der Partnerwahl durch Trennung wirkt sich zudem negativ auf die Stabilität und die Stimmung in der Kanzlei aus.⁴ Drittens verlangen Mandanten zunehmend nach Partnerkontakt, nach steigender Qualität und Expertise, bei gleichzeitig sinkenden Kosten. Sie analysieren sehr genau, welche Rechtsberatungsleistung ihnen Mehrwert bringt. Bereits bei der Auswahl einer Kanzlei durch ein Unternehmen spielt die Reputation des Partners eine entscheidende Rolle. Im Vergleich weniger wichtig ist der Brand der Kanzlei.⁵ Zusammenfassend kommt es für den Erfolg einer Kanzlei auf eine überzeugende Partnerschaft an.

1] Prognos AG / Deutscher Anwaltverein e.V., Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft, S. 170, <http://anwaltverein.de/downloads/DAV-Zukunftsstudie-Langversion.pdf> (zuletzt abgerufen am 05.10.13).

2] J. Aschenbrenner / M. Hartung, Aufsatzreihe: Das Management der eigenen Kanzlei Teil I–V, in: Deutscher AnwaltSpiegel 2011, Heft Nr. 18–22; M. Hartung, Karrierewege und Partnerwerbung, in: Schieblon, Claudia (Hrsg.), Kanzlei-Management in der Praxis: Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 2. Auflage, S. 113 Rn. 2; S. Kumra, Criteria for Partner Selection: How much is ‚Know‘ and how much is ‚Show‘?, Paper submitted to the Novak Druce Conference in 2012, S. 4; R. Nelson, Of Tournaments and Transformations: Explaining the growth of large law firms, in: Wisconsin Law Review 1992, S. 733 ff.; T. Morris / A. Pinnington, Promotion to partner in professional firms, in: Human Relations 1998, Heft Nr. 51, S. 6.

3] T. Morris / A. Pinnington, Human Relations 1998, Heft Nr. 51, S. 6; M. Hartung, Kanzlei-Management in der Praxis, S. 113, Rn. 2.

4] Siehe dazu B. Heussen, Wen machen wir zum Partner? Kriterien für die Partnerschaft aus Sicht der Sozien, in: AnwBl. 2008, S. 77.

5] J. Aschenbrenner, Dafür nehmen wir uns am besten einen Anwalt!, Studie des Bucerius Center on the Legal Profession und der Kanzlei Taylor Wessing, 2012/2013; S. Hodges, Ängstlich sein kann ich auch allein, in: JUVE Rechtsmarkt 2010, S. 61–64; S. Fairclough, Panel Games: How Client Organizations Pick Their Legal Advisors, Insight Series, The Novak Druce Centre for Professional Service Firms, 2011, http://www.sbs.oxford.edu/sites/default/files/Novak_Druce/Doc/Panel%20in%20games%20in%20PSFs.pdf. (zuletzt abgerufen am 07.10.13).

Trotz steigender Rechtsanwaltszahlen in Deutschland ist es für die wirtschaftsberatenden Kanzleien schwieriger geworden, geeigneten Nachwuchs zu finden, der die „Jagd“ nach der Partnerschaft bei in den letzten Jahren immer geringer werdenden Partnerchancen⁶ auf sich nimmt (Stichwort Generation Y). Als Reaktion darauf gibt es in den Kanzleien zunehmend dauerhafte Karrierestufen außerhalb der klassischen Pyramide, wie beispielsweise den Counsel. Der dauerhaft angestellte Anwalt ist damit Realität geworden. Gleichzeitig achten die Kanzleien genau darauf, nur einen kleinen Teil der älteren Anwälte zum dauerhaft angestellten Anwalt zu befördern und die Mehrzahl der Kandidaten in die Partnerschaft oder aus der Kanzlei hinaus zu führen. Somit bleibt es dabei: Die Partnerentscheidung ist für Kanzleien zentral. Die Frage nach den richtigen (auch prognostisch validen) Partnerkriterien und einem objektiven Partnerwerdungsprozess gewinnt für den Fortbestand einer schlagkräftigen Partnerschaft sogar immer mehr an Bedeutung.

Schon Hartung schreibt, dass „ein richtig verstandener Partnerwerdungsprozess [zwar] ungeheuer aufwendig ist, aber die Korrektur der Folgen einer falschen Partnerentscheidung ungleich viel aufwendiger und sehr viel teurer ist.“⁷ Daher sollten die Kanzleien in Verantwortung gegenüber den Associates und der Partnerschaft in den Partnerwerdungsprozess hohe zeitliche und intellektuelle Ressourcen investieren. In welcher Form das bereits heute von führenden Kanzleien in die Praxis umgesetzt wird, ist Gegenstand dieser Studie.

Ansprechpartner und Team

Haben Sie Fragen oder Anregungen zur Studie, dann wenden Sie sich gerne an uns!⁸

Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.

Rechtsanwältin und Mediatorin

Stellv. Direktorin Bucerius Center on the Legal Profession

(Wissenschaftliche Leitung und Autorin der Studie)

Arne Gärtner

Bucerius Center on the Legal Profession

(Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Fides-Ronja Voß

Bucerius Center on the Legal Profession

(Wissenschaftliche Mitarbeiterin)

www.bucerius-clp.de

Tel.: +49 (0)40 3 07 06 – 267

Fax: +49 (0)40 3 07 06 – 269

6] Dazu R. Furter, Der Weg zum Partner in einer Anwaltskanzlei, in: Staub/Hehli/Hidber (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, 2012, S. 489f; N. Hüttner, Im Blickpunkt: Personalentwicklung in Kanzleien, Betriebs-Berater 2011, Heft 19, S. 6.

7] M. Hartung, Kanzleimanagement in der Praxis, S. 139, Rn. 100.

8] Ein besonderer Dank geht an Anna-Christina Deluweit, Bucerius Law School, Zentrum für Studium generale und Persönlichkeitsentwicklung (ZSP) und Sven Klüppel, Studentischer Mitarbeiter des Bucerius Center on the Legal Profession für ihre Unterstützung bei der Fertigstellung der Studie.

2. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

„Erst wer, dann was“!⁹

Die Studie ergründet, welche Kriterien große Kanzleien für die Partnerauswahl entwickelt haben und wie sie diese im Laufe der Karriere und bei der Partnerentscheidung messen. Sie fragt, wie die Kanzleien den Partnererwerbungsprozess ausgestalten und ob sie dazu einen Prozess entwickelt und implementiert haben, der systematisch aufgebaut und transparent ist. Des Weiteren analysiert sie, wie die Kanzleien den beruflichen Entwicklungsprozess ihrer Anwälte auf dem Weg in die Partnerschaft unterstützen. Dabei bezieht die Studie die Counsel-Position als „dritten Weg“ neben der Equity-Partnerschaft oder dem Verlassen der Kanzlei in die Betrachtungen mit ein. Die Ergebnisse resultieren aus einer systematischen, qualitativen Analyse einer ausgewählten Gruppe an Kanzleien.¹⁰

Die Untersuchung zeigt, dass die Kanzleien in dem Zeitraum von sieben bis acht Jahren bis zur Partnerernennung in einem Wertekonflikt zwischen unternehmerischer Freiheit der Kanzlei auf der einen Seite und Transparenz für den einzelnen Mitarbeiter auf der anderen Seite stehen. Die Inanspruchnahme von unternehmerischem Spielraum durch wenig transparente Prozesse und Entscheidungen birgt das Risiko der Demotivation der Associates. Zu viel Transparenz führt unter Umständen zu strategischer Inflexibilität. In diesem Spannungsfeld bewegen sich die Kanzleien auf unterschiedliche Weise.

Die Studie zeigt darüber hinaus, dass alle Kanzleien ihre Entscheidung, einen Anwalt zum Partner zu nominieren, auf zwei maßgebliche Kriterien stützen: (1) vorhandene Kompetenzen des Kandidaten sowie (2) die Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und das Geschäftsmodell der Kanzlei. Dabei bilden diese beiden Basiskriterien oftmals ein Spannungsfeld, in dem die Kanzlei einem der beiden Aspekte letztlich die größere Bedeutung gibt.

Grundlage der Bewertung der Kompetenzen des Kandidaten sind je nach Kanzlei unterschiedliche Kompetenzkataloge, welche in der Regel die Bereiche „fachlich“, „unternehmerisch“ und „persönlich“ abbilden. Ohne fachliche Kompetenz ist in allen Kanzleien *„die Messe gesungen“* (K5). Unterschiedlich wird gehandelt, inwieweit fachliche Exzellenz zum Ausgleich für unterdurchschnittliche unternehmerische Leistungen herangezogen werden kann. Dies ist eher selten der Fall. Die Ergebnisse der Studie zeigen auch, dass die Arbeitsatmosphäre in den Kanzleien an Bedeutung gewonnen hat, wenn diese deutlich darin sind, dass sie keine „Rainmaker“ mit zweifelhaften Sozialkompetenzen in den eigenen Reihen haben wollen. Neben der Beurteilung der Kompetenzen des Kandidaten stellt sich die Frage nach der Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und die Weiterentwicklung der Kanzlei. Um diese zweite Frage zu beantworten, braucht die Kanzlei zunächst eine Strategie in der sie festlegt, warum und in welchen Rechtsbereichen sie sich in den nächsten Jahren mit welchen Mandanten, in welchen Branchen, mit welchen Arbeitskräften und mit welchem Umsatz und Gewinn weiterentwickeln möchte.¹¹ Erst dann kann beurteilt werden, ob der Einzelne mit seiner Ausrichtung in die Strategie und Geschäftsentwicklung passt.¹² In der konkreten Ausgestaltung dieser zweiten Frage unterscheiden sich die Kanzleien sichtbar. Das Spektrum umfasst Kanzleien, die strategischen und ökonomischen Aspekten für die Partnerernennung deutlich den Vorrang geben sowie Kanzleien, welche die Kompetenzen des Einzelnen zunächst bewerten und erst im zweiten Schritt darauf schauen, ob die inhaltliche Ausrichtung des Partners in die Kanzleistrategie passt.

9| J. Collins, *Der Weg zu den Besten* („Good to great“), Campus 2011; J. Collins/J. Porras, *Immer erfolgreich* („Built to last“), 2003.

10| Zur Methodik und Stichprobe, siehe unter „Forschungsfragen und Vorgehensweise“ und im Anhang.

11| Hier wird vom *Business Case der Kanzlei* gesprochen, siehe M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 129, Rn. 60ff.

12| Hier wird vom *Business Case des Einzelnen* gesprochen, siehe M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 130, Rn. 65.

In den befragten Kanzleien werden die für die Partnerschaft erforderlichen Kompetenzen den Associates kommuniziert; sie sind nur teilweise auch im Intranet veröffentlicht. Die Studie ergab aber auch, dass keine der Kanzleien das Kriterium der strategischen Passung ausdrücklich in die Auflistung der Partnerkriterien aufgenommen hat, geschweige denn den Stellenwert der Fragen zueinander offen thematisiert. Bei der Transparenz besteht somit Nachholbedarf.

Ob ein Anwalt die erforderlichen Kompetenzen für die Partnerschaft hat oder nicht, wird in den Kanzleien in unterschiedlicher Weise gemessen. Standard sind Jahresgespräche. Doch schon hier unterscheiden sich die Kanzleien darin, ob sie in den Jahresgesprächen auf die Kriterien der Partnereignung Bezug nehmen oder nicht und wie die Kriterien ausgestaltet sind. Nur wenige Kanzleien arbeiten mit Kompetenzmodellen, in denen die verschiedenen Entwicklungsstufen eines Anwalts abgebildet werden. Weniger verbreitet sind auch ereignisnahes, regelmäßiges Feedback, 360°-(Online-)Feedback, Assessment Center und strukturierte Interviews. Für einige Kanzleien gilt es daher aufzuholen.

Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass die Kanzleien ihre Associates sehr unterschiedlich in ihrer Entwicklung zum Partner unterstützen. Das Spektrum reicht von umfassenden Ansätzen mit systematischem Mentoring und ausgefeilten, internen Weiterbildungsprogrammen bis zu einer Ausbildung, die auf dem vom Partner mehr oder minder strukturiert durchgeführten Training-on-the-job basiert.

Sehr interessant ist, dass die Studie darüber hinaus hervorgebracht hat, dass das Potenzial des Anwalts bei der Entscheidung zur Nominierung als Partnerkandidat in den meisten Kanzleien nicht systematisch evaluiert und berücksichtigt wird. Eine aus den Ergebnissen der Studie abgeleitete Empfehlung ist daher: die Kanzleien sollten die Potenzialanalyse sehr viel stärker in den Vordergrund stellen und zu einem weiteren, wenn nicht sogar dem wichtigsten Entscheidungskriterium machen. Um als Sozietät auf die wirtschaftliche Dynamik reagieren und die notwendige, ständige Refokussierung am Markt vornehmen zu können, ist eine Kanzlei am besten aufgestellt, wenn sie dafür sorgt, dass diejenigen Anwälte mit ins Partner-Team aufgenommen werden, die das stärkste Entwicklungspotenzial mitbringen. So kommt die Untersuchung von Jim Collins bei der Frage, wie Firmen es schaffen von „good to great“ zu gelangen, zu dem Ergebnis, dass Firmen dann erfolgreich sind, wenn sie die Personalfrage umkehren, indem sie in der Reihenfolge „erst wer, dann was“ entscheiden. Also zunächst einen Fokus auf die Person und deren Entwicklungspotenzial legen und dann entscheiden, wofür sie ihn oder sie einsetzen.

3. Forschungsfragen und Vorgehensweise

Wir beleuchten in dieser Studie, wie Kanzleien in Zeiten eines veränderten Arbeitsmarkts (Stichwort Generation Y) und von zunehmendem Wettbewerb im Rechtsberatungsmarkt eine schlagkräftige Partnerschaft für die Zukunft zusammenstellen. Dafür haben wir folgende Forschungsfragen untersucht:

1. Wie gestalten die Kanzleien die Beurteilung ihrer Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen?
 - a. Welche Kompetenzen des Einzelnen sind aus Sicht der Kanzleien für die Partnereignung aussagekräftig und wie sind diese formuliert?
 - b. Welchen Ansatz verfolgen die Kanzleien zur Messung der aufgestellten Kriterien der Partnerwerdung?
 - c. Welche Beurteilungskriterien haben für die Partnerentscheidung Priorität?
 - d. Wie transparent werden die Kriterien gehandhabt?
 - e. Welche Verfahren wenden Kanzleien für die Beurteilung an?

2. Wie gestalten die Kanzleien die Entwicklung ihrer Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen?
 - a. Welche Maßnahmen der Personalentwicklung gibt es?
 - b. Wie verhalten sich die Personalentwicklungsmaßnahmen und die Beurteilungen zueinander?

Für diese qualitative Studie haben wir die verantwortlichen Personalpartner und zuweilen zusätzlich die HR-Leiter von neun Kanzleien aus dem oberen Umsatzsegment (obere 20) der JUVE Statistik 2011 im Sommer 2012 interviewt. Die neun Kanzleien werden im Ergebnisteil als K1–K9 bezeichnet.

Im Wege der Beantwortung der Forschungsfragen stellen wir zunächst dar, welche bewährten Vorgehensweisen es für die Beurteilung von Mitarbeitern gibt (Hintergrundteil). Sodann schildern wir die Ergebnisse der Interviews (Ergebnisteil). Schließlich werden die Ergebnisse mit der bewährten Vorgehensweise verglichen (Diskussionsteil) und Handlungsempfehlungen gegeben (Fazit).

4. Hintergrund

4.1 Die Rolle des up-or-out Prinzips bei der Beurteilung von Mitarbeitern

Traditionell befördern Kanzleien ihre Rechtsanwälte nach dem up-or-out Prinzip: Entweder werden sie zu Equity-Partnern oder sie müssen die Kanzlei verlassen. Pro Jahr gibt es nur wenige Plätze in der Equity-Partnerschaft, um den Gewinn pro Partner als wichtige Unternehmenskennzahl nicht auszudünnen, die Wertigkeit der Partnerschaft zu erhalten und die strategische Ausrichtung gezielt zu verfolgen. In der Literatur wird gesagt, den Kandidaten selbst werde durch einen informellen Vertrag zugesichert, dass die Partnerentscheidung innerhalb eines festgelegten Zeitraums gefällt wird und sie somit nicht von der Kanzlei auf unbestimmte Zeit hingehalten werden.¹³ Eine Konsequenz des up-or-out Prinzips in Kanzleien sei, so heißt es, dass es eine stark leistungsorientierte Kultur schaffe. Von den Einzelnen werden viele Mühen in Kauf genommen, ihr Verhalten an den Zielen der Kanzlei auszurichten, über einen langen Zeitraum konstant sehr gute Leistungen zu erbringen und eigene Kompetenzen zu erweitern, um sich gegen die interne Konkurrenz durchzusetzen. Dies geschieht, ohne dass es seitens der Kanzlei in diesem Modell einer übermäßigen Kontrolle der Leistung oder gar Aufforderung zur Leistung bedarf. So wird den Kanzleien die Aufgabe des Beobachtens und Beurteilens der Mitarbeiter stark erleichtert. Dies ist in Kanzleien umso wichtiger, da die Qualität oder die Wertschöpfung der juristischen Dienstleistung als immaterielles Gut schwer zu messen sind.

Allerdings stellt der sich wandelnde Arbeitsmarkt, angestoßen durch die Generation der ab 1980 Geborenen und den demographischen Wandel, das up-or-out Prinzip in seiner bisherigen Form vor eine Herausforderung: Es gibt zunehmend weniger gut qualifizierte Leute, die mit der expliziten Erwartung und auch der Leistungsbereitschaft kommen, einmal Partner in einer großen Kanzlei zu werden.¹⁴ Die kleiner werdende Auswahl an Kandidaten, die zur Partnerschaft im bestehenden Leistungssystem bereit sind (zahlenmäßig ist dies gerade auch bei Frauen relevant), zwingt die Kanzleien dazu, sich mit einer Generation auseinanderzusetzen, die versucht eine Balance zu halten zwischen der Karriere und den privaten Anforderungen und Wünschen, wie Familie und Freizeit.¹⁵

Der Wegfall des Ansporns der Partnerschaft führt vor allem dazu, dass Anreize und Karriereoptionen neben der Partnerschaft geschaffen werden müssen, wie z.B. der Counsel oder der permanente Non-Equity-Partner, „Flex Time Modelle“ und anspruchsvolle, interne Ausbildungsprogramme.¹⁶ Dabei sind permanente Positionen neben der Partnerschaft (noch) in der Unterzahl.¹⁷ Allerdings birgt die Aufnahme von permanenten Positionen in das interne Gefüge der Kanzlei das Risiko, dass die Kanzleien mehr Zeit auf die Überwachung und Evaluierung ihrer Mitarbeiter verwenden müssen. Denn die Leistungskultur gerate – so wird gesagt – durch diese dauerhaften Positionen in Gefahr.¹⁸ Wilkins und Gulati vermuten allerdings, dass das hohe Leistungsniveau nicht so sehr durch den Anreiz einer eventuellen Partnerschaft erreicht wird, sondern schon durch eine bestimmte Sozialisierung während der formalen juristischen Ausbildung an der Universität.¹⁹ Darüber hinaus stellt sich die Frage, was Kanzleien für die Motivation ihrer Partner tun können oder müssen. Es ist ja zumindest denkbar, dass die Motivatoren Geld und Angst nicht dauerhaft ausreichen.

13] Malhotra et al., *International Journal of Human Resource Management* 2010, S. 1397f.

14] Zumal die Partnerchancen in den letzten Jahren immer geringer geworden sind, siehe dazu R. Furter, *Management von Anwaltskanzleien*, 2012, S. 489f.

15] Temporal Tanja Consulting, *The next generation law firm*, (<http://www.taylorwessing-karriere.com/uploads/media/Next-Generation-Law-Firm-Report-Germany.pdf>); Malhotra et al., *International Journal of Human Resource Management* 2010, S. 1401ff, T. Morris/A. Pinnington, *Human Relations* 1998, Heft Nr. 51, S. 11f; M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 115f.

16] Zum Flex Time Modell von Gleiss Lutz, A. Schwarz, *Der Weg zum Partner in einer unabhängigen Großkanzlei*, in: *Der Rechtsmarkt in Deutschland*, T. Wegerich (Hrsg.), erwartet im Herbst 2013.

17] Malhotra et al., *New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going-nowhere?* In: *International Journal of Human Resource Management* 2010, Heft Nr. 21, S. 1396; Aktuelle Zahlen des JUVE Verlages legen ein Verhältnis von einem Counsel zu knapp drei Equity-Partnern dar (2011/2012).

18] N. Parzinger, *JUVE Rechtsmarkt*, 06/2012, S. 38f.

19] D. B. Wilkins/M. Gulati, *Reconceiving the Tournament of Lawyers: Tracking, Seeding, and Information Control in the International Labor Markets of Elite Law Firms*, in: *Virginia Law Review*, 1998, Vol. 84, S. 1581-1681.

Nach einer Studie von Morris und Pinnington aus den 90er Jahren wandten sogar nur 28% der befragten Kanzleien (aus England und Wales) eine up-or-out Policy an.²⁰ In der Praxis koexistieren der up-or-out Gedanke und die neuen Karriere- und Entwicklungsmodelle. Oder mit anderen Worten: Das Prinzip ist noch nicht „tot“, wie viele meinen, sondern allenfalls „in Rente“.²¹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Wirtschaftskanzleien schon länger mit dem Wandel konfrontiert sehen und darauf mit alternativen Karrieremodellen entsprechend reagiert haben.²² Ein radikaler Umbruch der leistungsorientierten Kanzleikultur und eine akute Bedrohung für den wirtschaftlichen Erfolg der Wirtschaftskanzleien sind durch diese Veränderungen derzeit nicht zu befürchten. Doch auch ohne akute Bedrohung müssen die Kanzleien am Ende den Spagat zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten im Hinblick auf das Geschäftsmodell einerseits und den geänderten Anforderungen der Mitarbeiter andererseits hinbekommen. Insgesamt beschreibt das up-or-out Prinzip trotz Marktveränderungen bis heute greifbar die innere Ordnung der Kanzlei. Es erleichtert somit die Aufgabe der Überwachung der Karriereentwicklung, auch wenn die beschriebenen Vorteile des up-or-out Prinzips in geringerem Maße greifen als vorher.

4.2 Bewährte Vorgehensweisen bei der Beurteilung von Mitarbeitern

In diesem Abschnitt stellen wir dar, welche Vorgehensweisen bei der Beurteilung von Mitarbeitern grundsätzlich erfolgversprechend sind und welche „Bausteine“ miteinander kombiniert werden können. Erst im Abschnitt „Ergebnisse“ stellen wir dar, welche Vorgehensweisen in der aktuellen Praxis der Kanzleien tatsächlich existieren.

Die Entscheidung, einen Mitarbeiter zum Equity-Partner zu machen, sollte nach den Gesichtspunkten einer bewährten Vorgehensweise seine Kompetenzen und sein Potenzial umfassen. Zu den Kompetenzen können „Motivation, Charaktereigenschaften, Selbstverständnis, Wissen, Fähigkeiten und sogar der IQ zählen.“²³ Kompetenzen lassen den „Unterschied zwischen einer durchschnittlichen und einer hervorragenden Leistung in einem bestimmten Job erkennen“. Durch die Identifikation von Kompetenzen

- lassen sich objektive Aussagen bezüglich der Eignung für eine Position treffen,
- können Entwicklungspotenziale bzw. -notwendigkeiten erkannt werden,
- wird effektives Feedback ermöglicht, auf das eine solide Entwicklungsplanung aufbaut, und
- können Qualitätsstandards für Personalbeurteilungen und -entscheidungen eingeführt werden.²⁴

Der Begriff des „Potenzials“ beschreibt, ob jemand in der Lage ist, in der Zukunft eine größere Rolle auszufüllen und größere Verantwortung zu übernehmen als zum aktuellen Zeitpunkt.²⁵

Im Folgenden gehen wir darauf ein, wie nach Gesichtspunkten einer bewährten Vorgehensweise Kompetenzen ausgestaltet und gemessen werden können, um die Beurteilung von Mitarbeitern so objektiv wie möglich zu gestalten und wie man Potenzial erkennen kann.

20| T. Morris / A. Pinnington, Human Relations 1998, Heft Nr. 51, S. 10.

21| Zitat von Aled Griffith.

22| Siehe auch den Abschnitt zur Position des Counsel weiter unten (5.9) in dieser Studie.

23| Egon Zehnder, Schulungsmaterialien, Bucerius Leadership Program 2012.

24| Siehe Fn 28.

25| C. Fernández-Aráoz / B. Groyberg / N. Nohria, How to Hang On to Your High Potentials, in: Harvard Business Review, 2011, S. 2–10; Egon Zehnder hat ein „Ursachenmodell“ entwickelt, welches zwischen verschiedenen Ebenen von Kompetenzen unterscheidet, die wie Ringe umeinander angeordnet wird. In innersten Ring befindet sich die Motivation, gefolgt von Eigenschaften, Identität, Fertigkeiten und Wissen. Dabei sind die drei inneren Ringe am schwierigsten zu ändern. Sie können Auskunft über das Potenzial eines Kandidaten geben.

4.2.1 Alltägliche Herausforderungen bei der Beurteilung von Mitarbeitern

Die Partnerentscheidung in großen Kanzleien ist mit vielen Herausforderungen verbunden. Der Partnerwerdungsprozess ist oft subjektiv, politisch motiviert, machtgetrieben (vor allem durch die persönliche Förderung einzelner Associates) oder von Emotionen geprägt.²⁶ Problematisch können auch verschiedenste Urteilsverzerrungen werden.²⁷ Zuweilen werden die Beurteilungen nicht immer systematisch gesammelt, so dass sie zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht herangezogen werden können. Schließlich können Partnerkriterien inkonsistent angewandt werden oder sie bleiben im Unklaren und werden den Bewerbern auch nicht kommuniziert.²⁸

So meint Heussen, dass es im Grunde „nur ein einziges Kriterium (gibt), das auf alle Sozietäten zutrifft: „Partner wird, wer sich wie ein Partner verhält.“²⁹ Wie er sich verhalten soll, um Teil der „Familie“ zu werden, muss er selber rausfinden. So würden die Älteren einen Jüngeren nur dann zum Partner machen, wenn er ohne Hilfe in der Lage ist, das ungeschriebene Regelwerk aus Macht, Zugang zum Geld und geheimen Ritualen zu entschlüsseln. Dies sei für denjenigen einfacher, der die „rechte Hand eines führenden Partners“ sei und dadurch Teil der „Seilschaft“ werde. Gleichwohl meint Heussen, dass es ein Zeichen von „strategischer Stärke“ sei, wenn eine Kanzlei objektive Kriterien aufgestellt hat, die unter allen Umständen eingehalten werden. Wenn auch die Entscheidung der Partnerwahl „am Ende sehr stark von Emotionen geprägt sein wird“.³⁰ Diesen Herausforderungen bei der Beurteilung gilt es zu begegnen.

4.2.2 Ziele bei der Beurteilung von Mitarbeitern

Aus unserer Sicht sollte ein maßgeblicher Aspekt der Beurteilung sein, dass die Beurteilten das Vorgehen als transparent, weitestgehend objektiv, motivierend und fair empfinden. So können gute Leute gehalten und den Anforderungen des Kandidatenmarktes Rechnung getragen werden. In großen internationalen Kanzleien sollte es darüber hinaus noch darum gehen, einen weltweit einheitlichen Standard sicherzustellen und zu versuchen, die breite Akzeptanz der Entscheidung innerhalb der Kanzlei zu gewährleisten.³¹

4.2.3 Maßnahmen zur Beurteilung von Mitarbeitern

Um diese Ziele zu erreichen, sollten in den Kanzleien nach den Gesichtspunkten einer bewährten Vorgehensweise verschiedene Aspekte bedacht werden:

Als Ausgangspunkt sollten zur jeweiligen Kanzlei(-strategie) passende Kriterien entwickelt werden. Sodann müssen geeignete Bewertungsverfahren (wie z.B. Feedback, Jahresgespräche, die Einschätzung durch gleichgestellte Kollegen, strukturierte Interviews, Arbeitsproben, geeignete Tests) festgelegt³² und verschiedene Beurteiler systematisch in den Prozess eingebunden werden. Eine Mehrzahl an Beurteilenden kann die Validität des Gesamturteils beträchtlich steigern, vorausgesetzt, diese werden in der Bedeutung und der

26] R. Nelson, *Wisconsin Law Review* 1992, S. 744; R. Furter, *Management von Anwaltskanzleien*, S. 495; B. Heussen, *AnwBl.* 2008, S. 78.

27] S. Malos / M. Campion, *The Academy of Management Review* 1995, S. 630.

28] B. Heussen, *AnwBl.* 2008, S. 81.

29] B. Heussen, *AnwBl.* 2008, S. 78.

30] B. Heussen, *AnwBl.* 2008, S. 81.

31] Zur Bedeutung strukturierter Entscheidungsfindung als Erfolgsfaktor: C. H. Vaagt, Serie: Erfolgsfaktoren für Anwaltskanzleien – Teil 4, Effizientes Führungssystem, in *Betriebs-Berater Nachrichten* vom 26.02.2009 (Link im Literaturverzeichnis).

32] Schmidt et al. diskutieren die Validität und Brauchbarkeit von 19 verschiedenen Auswahlmethoden und deren Kombinationsmöglichkeiten, F. L. Schmidt / J. E. Hunter, *Psychological Bulletin* 1998, S. 262–274; Entscheidende Persönlichkeitskriterien etwa bei J.R. Sapp, *Partnership Criteria: The Ground Rules Of Moving Up*, in *Law Practice* 2007, Juni Ausgabe, S. 37.

Beurteilung der Kriterien aufgeklärt und auf die Vermeidung von Beobachterfehlern geschult.³³ Gleichzeitig könnte man so dem „Vasallentum“ („Mein“ Associate muss Partner werden) entgegenwirken, welches in vielen Kanzleien die Objektivität einer Partnerschaftsentscheidung einschränkt. Optimal wäre es an dieser Stelle daher, die Beurteilung nicht nur den zuständigen Partnern zu überlassen, sondern durch das Einbeziehen anderer Partner, Associates und eventuell auch durch Mandanten eine Rundumsicht auf den Kandidaten zu erhalten (360°-Feedback). Schließlich sollte auf eine objektive und konsistente Anwendung der Kriterien sowie einen transparenten Ablauf und eine genaue Kommunikation der einzelnen Schritte des Verfahrens geachtet werden.

Eine kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung potentieller Partnerkandidaten verhindert zudem, dass erst während des Verfahrens der Partnerentscheidung festgestellt wird, dass der Kandidat schon an den persönlichen Anforderungen scheitern wird.³⁴ Zudem wird eine Partnerschaft, die sich ernst nimmt, darauf achten, die Ideale auch innerhalb der bestehenden Partnerschaft umzusetzen – und nicht nur bei den Kandidaten. Beurteilungsverfahren werden umso ernster genommen, je mehr eine Kanzlei nachhaltig darauf hinwirkt, dass Beurteilungskriterien Ausdruck der Kanzleikultur und -strategie sind. Erst durch den konsistenten Umgang mit Partnern, die dem Ideal nicht entsprechen, wird eine Kanzlei glaubwürdig.³⁵

Die verschiedenen „Bauelemente“ der Beurteilung von Mitarbeitern sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. Die Tabelle gibt aus unserer Sicht wieder, aus welchen Bestandteilen sich eine bewährte Vorgehensweise zusammensetzen sollte. Kanzleien können auf Basis dieser Tabelle, ihre individuelle bewährte Vorgehensweise festlegen. Auf die Unterpunkte „Kompetenzmodell“ und „Potenzialerkennung“ wird im Anschluss an die Tabelle gesondert eingegangen.

33| Zur Wichtigkeit von Beobachterschulungen: E. D. Pulakos, A Comparison of Rater Training Programs: Error Training and Accuracy Training, *Journal of Applied Psychology* 1984, Vol 69, No 4, S. 581–588.

34| M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 131, Rn. 69.

35| M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 127, Rn. 55.

Tabelle 1: Bauelemente der Beurteilung von Mitarbeitern

Beurteilung	Bis zur Nominierung	Partnerkandidat	Equity-Partner
Beurteilungskriterien:			
Aufstellung der Kriterien der Partnerwerdung und deren Konkretisierung (wann ist ein Kriterium voll erfüllt) im Einklang mit der Kanzleistrategie; ggfs. Einführung eines Kompetenzmodells (s.u.)			
Die Beurteilenden:			
Externe: Mandanten, Berater			
Interne, z.B.: der Leitpartner, alle Partner / alle Anwälte, die mehr als x Stunden mit dem Associate zusammen gearbeitet haben, der Mitarbeiter selber, ein Komitee, Mentoren, Sponsoren oder Bürger			
Die Verfahren und Instrumente:			
Feedback			
– Jahresgespräche (mündliche Beurteilung durch Vorgesetzten, Selbsteinschätzung)			
– Schriftliche Beurteilung der Arbeitsleistung (von außen / Selbsteinschätzung)			
– 360°-(Online-)Feedback			
– „Sounding“ (Feedback online) zum Kandidaten			
– Ereignisnahes Feedback („Manöverkritik“)			
Motivationstests, Persönlichkeitstests, u.a.			
Diskussion im Partnerkreis vor der Nominierung (am Standort, in der Partnersversammlung)			
Nominierungspapier durch Partner			
Schriftliche Selbsteinschätzung des Kandidaten („Mein Profil“)			
Interviews			
Rollenspiele / Assessment Center			
Beurteilungsgrundlagen:			
Zusammenarbeit am Mandat			
Arbeit im „Labor“ (Assessment Center)			
Gespräche mit dem Mitarbeiter im Kanzleialltag, Begegnungen in der Kanzlei			
Zahlen, Daten aus dem Reporting (geleistete und in Rechnung gestellte Stunden, Mandatsstruktur, etc.)			
Maß an internen Vorgaben:			
Aufstellen von Kompetenzmodellen mit verschiedenen Stufen und Verhaltensindikatoren			
Werden Noten vergeben: ja / nein, welche			
Feste Daten, Abläufe, Prozesse			
Gesprächsleitfäden			
Leitfäden für die schriftliche Beurteilung			
Art und Weise der Kommunikation der (Vor-)Entscheidungen und Ergebnisse festlegen			

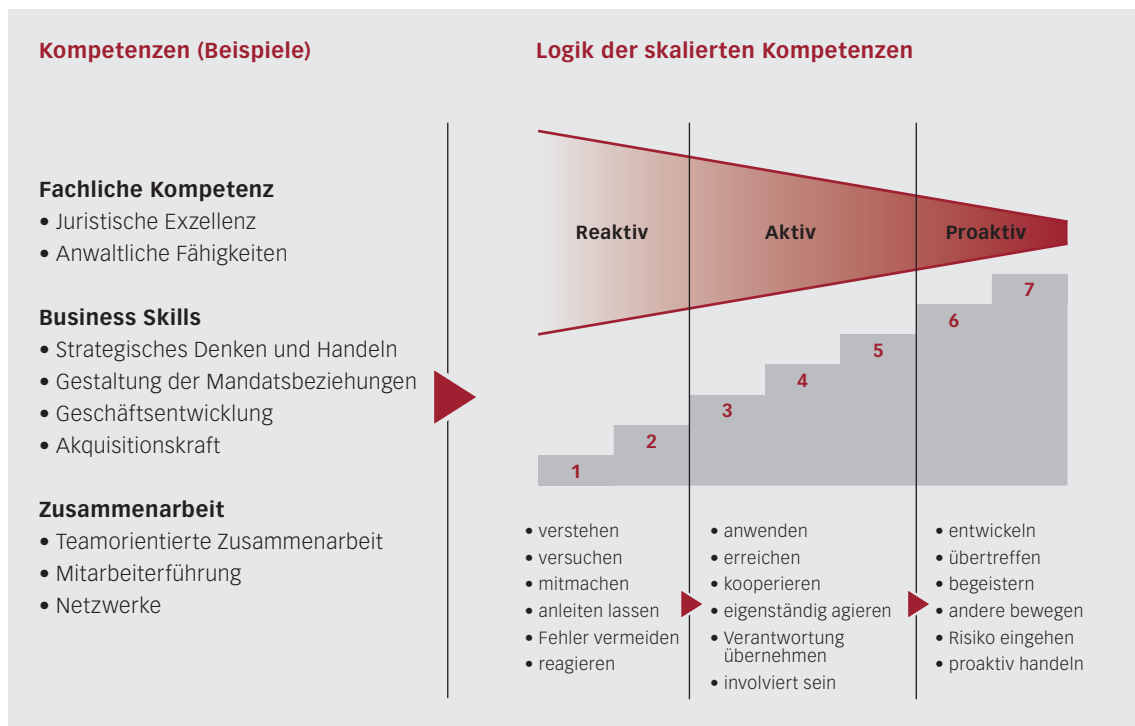
4.2.4 Kompetenzmodelle

Im Folgenden gehen wir näher auf die Vorteile von sogenannten Kompetenzmodellen ein.³⁶ Ein solches Modell stellt eine gute Möglichkeit dar, gezeigte Leistungen und Fähigkeiten konsistent für alle Partnerkandidaten messbar zu machen. Essentiell ist, dass das Kompetenzmodell in Einklang mit der Kanzleikultur und -strategie steht.

Kompetenzmodelle beinhalten die für das Erreichen einer Karrierestufe entscheidenden Kriterien. Die Kriterien können Fachwissen, Können/Fähigkeiten, Talente und andere Charakteristika, die für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit, beziehungsweise den Berufserfolg notwendig sind, abbilden. Ein Kompetenzmodell umfasst sodann mehrere Kompetenzstufen. Das heißt, dass jede Kompetenz über mehrere Stufen definiert ist, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Jede Stufe ist wiederum über Verhaltensindikatoren beschrieben, so dass die (Nicht-)Erfüllung der jeweiligen Stufe greifbar gemacht wird.

Ein Kompetenzmodell mit sieben verschiedenen Kompetenzebenen kann folgendermaßen aussehen³⁷:

Grafik 1: Skalierte Kompetenzen



Wirft man einen Blick auf die Kompetenz *Business Skills*, so könnten die Verhaltensindikatoren für Stufe 4 folgendermaßen lauten:

- Kommuniziert dem Mandanten klar und deutlich die Ziele und den Rahmen der Zusammenarbeit
- Ergreift konkrete Maßnahmen, um schwierige Situationen mit dem Mandanten schnell und offen zu klären
- Setzt sich selber klar fokussierte Ziele in der Akquise
- Bindet seine Mitarbeiter in den Akquisitionsprozess ein.

³⁶ Einen Überblicksartikel, der vor allem aus langjähriger Erfahrung mit der Entwicklung und Anwendung von Kompetenzmodellen in Unternehmen herrührt, bieten Campion et al. Sie beschreiben in 20 anschaulichen Punkten, wie ein Kompetenzmodell entwickelt wird und worauf dabei zu achten ist, M. A. Campion / A. A. Fink / B. J. Rugeberg / L. Carr / G. M. Philipps / R. B. Odman, Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling, in: Personnel Psychology 2011, Vol. 64, No. 1, S. 225–262.

³⁷ Siehe das Modell von Egon Zehnder, Logik der skalierten Kompetenzen. Bei der Grafik wurden jedoch eigene Beispiele von Kompetenzen verwendet.

Alternativ kann auch nur mit vier Wertungen (stark ausgeprägt, ausgeprägt, teilweise ausgeprägt, wenig ausgeprägt) gearbeitet werden, die ebenfalls an Verhaltensanker geknüpft werden. Diese Vorgehensweise wird häufig in Assessment Centern angewendet:

Grafik 2: Beispiel Teamkompetenz

Jemand, der im Team arbeiten kann			
Stark ausgeprägt ■	Ausgeprägt ■	Teilweise ausgeprägt ■	Wenig ausgeprägt ■
<ul style="list-style-type: none"> • sieht sich als Mitglied des Teams und bietet aktive Unterstützung an 		<ul style="list-style-type: none"> • arbeitet lieber allein und sorgt für sich 	
<ul style="list-style-type: none"> • geht offen und freundlich auf Gesprächspartner zu 		<ul style="list-style-type: none"> • zeigt insgesamt wenig Wertschätzung und Offenheit 	
<ul style="list-style-type: none"> • zeigt Interesse für die Sichtweisen des Gegenübers 		<ul style="list-style-type: none"> • zeigt kaum Interesse für das Gegenüber 	

Kompetenzmodelle können einerseits genutzt werden, um Mitarbeiter über verschiedene Beförderungsstufen bis zur eventuellen Partnerschaftsentscheidung nach einheitlichen und damit objektiv vergleichbaren Kriterien in einem turnusmäßigen Feedback zu beurteilen. Diese Informationen werden sodann strukturiert dokumentiert, um sie spätestens zum Zeitpunkt der Partnerwerdung nutzbar zu machen. Auch Auswahlverfahren direkt vor dem Zeitpunkt der Partnerentscheidung (z.B. Assessment Center) sollten nach den Kriterien des Kompetenzmodells ausgerichtet sein. Außerdem eignen sich Kompetenzmodelle auch dafür, Mitarbeiter gezielt zu trainieren und auf diese Weise die notwendigen professionellen Kompetenzen zu entwickeln, die für eine spätere Partnerschaft wichtig sind (z.B. im Bereich Personalführung oder Geschäftsentwicklung). Schließlich können Kompetenzmodelle auch genutzt werden, um individuelle Karrierewege inner- oder außerhalb der Kanzlei zu identifizieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass auf die Kanzleikultur und -ziele abgestimmte Kompetenzmodelle eine sehr wertvolle Grundlage für die möglichst objektive Beurteilung von Leistung und Verhalten und eine darauf aufbauende Personalentwicklung darstellen.

4.2.5 Potenzialerkennung

Die Einschätzung und das Erkennen von Potenzial³⁸ können auf verschiedene Weise erfolgen. Zunächst kann der Kandidat bereits Verhaltensweisen zeigen, die über der Stufe des Kompetenzmodells liegen, die seiner Seniorität entspricht. Dies ist ein Zeichen für das Vorliegen von Potenzial. In der Praxis wird ein Kandidat jedoch selten Gelegenheit haben, Verhaltensweisen zu zeigen, die über seinen aktuellen Aufgabenbereich hinausgehen. So wird z.B. ein Associate im zweiten Berufsjahr selten mit der eigenständigen Durchführung eines internationalen Schiedsverfahrens, der Akquise auf Vorstandsebene oder der Strategieentwicklung betraut werden. Es stellt sich daher die Frage, ob er in der Lage ist, die Verhaltensweisen zu zeigen, ohne dass er dies bereits belegen konnte. Mit anderen Worten muss eingeschätzt werden, ob er das Potenzial für diese Verhaltensweisen hat.

³⁸ Unter Potenzial wird verstanden, ob jemand in der Lage ist, in der Zukunft eine größere Rolle auszufüllen und größere Verantwortung zu übernehmen als zum aktuellen Zeitpunkt. Siehe Fn. 30.

Drei mögliche Indikatoren oder Wege für die Potenzialerkennung sind die Beleuchtung der Motivation des Kandidaten, seiner Eigenschaften und seiner Identität.³⁹ Der Bereich der Motivation gibt Aufschluss, *warum* jemand etwas tut. Eigenschaften sind stabile Persönlichkeitsmerkmale. Dabei ist in der Wissenschaft umstritten, welche Eigenschaften ein Anzeichen von Potenzial sind und auch welche Eigenschaften für eine Führungskraft erfolgsrelevant sind.⁴⁰ Dazu kommt die Frage nach der Identität des Einzelnen. „Sieht sie sich selber als Führungskraft?“

Zur Erkennung dieser Indikatoren sind strukturierte Interviews, situative Verfahren (verhaltensorientierter Blick) sowie spezifische Fragebögen, Leistungs-, Motivations- und Persönlichkeitstests (psychologisch orientierter Blick) geeignet. Strukturierte Interviews in der Ausprägung eines biographischen Interviews beziehen sich auf die verschiedenen Stationen im Leben eines Kandidaten, insbesondere auf die letzten fünf Jahre. Durch gezielte Fragen nicht nur zu Fachwissen und Können⁴¹ (s.o.), sondern auch zur Motivation, zu den Eigenschaften und zum Selbstbild ergibt sich im Interview ein Gesamtbild des Kandidaten, das dann gleich einem Mosaik von den Interviewern zusammengesetzt werden kann. Die Fragen zu den Eigenschaften und zur Motivation sind dabei nicht unbedingt auf den beruflichen Bereich beschränkt, da sich z.B. Neugier auch in der Freizeitgestaltung zeigt. Bestenfalls werden diese Interviews zu zweit geführt, so dass sich die Wahrnehmungen zweier in der Beurteilung geschulter Personen ergänzen. Fragebögen / Tests können genutzt werden, diese verhaltensorientierte Vorgehensweise zu ergänzen.⁴²

In diesem Abschnitt haben wir gezeigt, wie Mitarbeiter bezüglich ihrer Kompetenzen und ihres Potenzials nach Gesichtspunkten einer bewährten Vorgehensweise beurteilt werden können. Kompetenzmodelle erlauben einen verobjektivierten Blick auf aktuelle Verhaltensweisen. Die Befassung mit Motivation, Eigenschaften und Selbstbild ermöglicht die Einschätzung von Potenzial. Durch strukturierte Interviews sowie geeignete Tests können Kompetenzen und Potenzial erkannt und eingeschätzt werden. Im nun folgenden Ergebnisteil gehen wir auf die aktuelle Praxis in Kanzleien ein.

39] Siehe zum Ansatz von Egon Zehnder: C. Fernández-Aráoz/B. Groysberg/N. Nohria, Harvard Business Review 2011 S. 6f; Das dort beschriebene Ursachenmodell nutzt die drei Bereiche von Motivation, Eigenschaften und Identität, um Potenzial zu beschreiben und zu erkennen.

40] Ibid: Im Bereich der Eigenschaften umfasst das Modell Neugier (seeks understanding), Einsichten und Erkenntnisse (derives insight), Inspiration (engages others) und Zielstrebigkeit (demonstrates resolve) zur Identifikation von Potenzial. Im Bereich der Motivation wird der Harvard Ansatz verwandt, der sich auf die drei Motive achievement, affiliation und influence bezieht; B. Sowarka/W. Sarges, Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren, in: Management-Diagnostik, W. Sarges (Hrsg.), S. 207ff befassen sich eingehend mit dem Thema der erfolgsrelevanten Eigenschaften zukünftiger Führungskräfte.

41] Fragen zur Kompetenzbewertung beziehen sich auf konkrete Verhaltensweisen („*Wie haben Sie das genau gemacht?*“). Weniger aufschlussreich für die Kompetenzbewertung sind Fragen danach, *mit welchem Ergebnis* etwas getan wurde.

42] Dabei gibt es unterschiedliche Einschätzungen über deren Nutzwert und über den „einen richtigen“ Test, B. Sowarka/W. Sarges, Management-Diagnostik, W. Sarges (Hrsg.), S. 207–217.

5. Ergebnisse

In diesem Abschnitt stellen wir die Ergebnisse der Interviews in Bezug auf die Forschungsfragen dar. Es wird ein Überblick über die aktuelle Praxis der Partnerentscheidungen in Kanzleien gegeben. Im Diskussionsteil (6.) werden wir die aktuelle Praxis mit der im vorherigen Abschnitt (4.2) geschilderten bewährten Vorgehensweise vergleichen. Dabei ist unser Ziel, die Praxis der Partnerentscheidung in Kanzleien zu analysieren und, wo es sinnvoll ist, zu einer Verbesserung beizutragen.

5.1 Ausgleich von Werten im Zeitraum bis zur Partnerschaft

Der Zeitraum von der Einstellung bis zur Equity-Partnerwerdung hat sich in den letzten Jahren auf durchschnittlich sieben bis acht Jahre verlängert. Jedoch gibt es für die Entscheidung über die Aufnahme in die Equity-Partnerschaft in den Kanzleien keine harte zeitliche Grenze. Nur eine Kanzlei (K4) sagt, dass „*jeder weiß, wann eine Entscheidung getroffen wird*“ (nämlich nach sechs Jahren).

Anders sieht dies in der Regel bei den vorher eingezogenen Karrierestufen wie der „*Briefkopfentscheidung*“⁴³ und der Position des Senior / Managing / Principal Associate aus. Diese Veränderung des Status vollzieht sich nach festgelegten Zeitabschnitten. Sie ist in der Mehrzahl der befragten Kanzleien nicht an eine besondere Beurteilung gebunden, sondern wird als „*Regelbeförderung*“ (K4) bezeichnet bzw. es wird davon gesprochen, dass jeder die nächste Stufe erreicht, solange er „*keine goldenen Löffel klaut*“ (K1). Es wird allerdings in den Kanzleien unterschieden, ob die Position des seniorigen Associate lediglich Außenwirkung hat oder mit einer internen Hierarchiestufe verbunden ist.

In der Untersuchung wurde deutlich, dass sich auf dem langen Karriereweg innerhalb einer Kanzlei zwei Werte gegenüber stehen: Vorhersehbarkeit und Transparenz für den Einzelnen auf der einen Seite und unternehmerischer Freiraum der Kanzlei auf der anderen Seite (siehe Grafik 3).

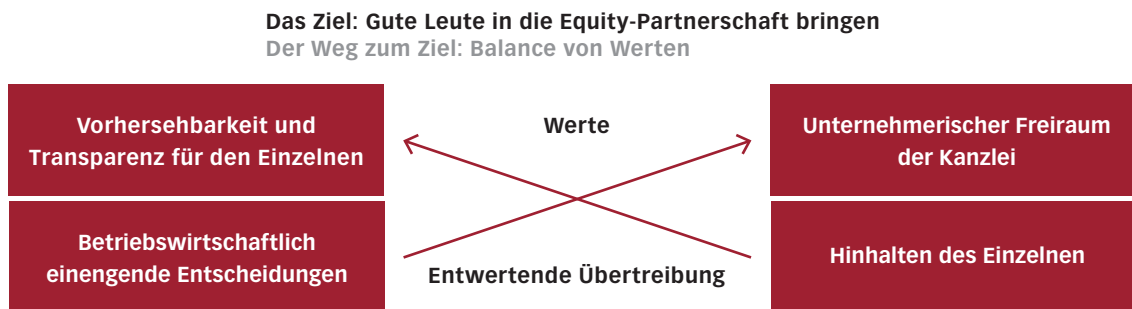
Die Chancen von unternehmerischem Spielraum liegen auf der Hand. Die Kanzlei agiert strategisch im Markt und orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Aspekten von Profitabilität und Zielerreichung. Das Risiko der Inanspruchnahme eines zu großen unternehmerischen Freiraums auf Seiten der Kanzlei ist, dass der Einzelne sich hingehalten oder schlecht informiert fühlt und die Kanzlei aus Unzufriedenheit darüber verlässt.⁴⁴

Demgegenüber stehen die Chancen von Vorhersehbarkeit und Transparenz für den Einzelnen. Diese Werte bilden gerade für die heutige Generation einen hohen Motivationsfaktor und ermöglichen eine genauere Planung des eigenen Karriereweges. Gewährt die Kanzlei dem Einzelnen zu viel Vorhersehbarkeit und Transparenz, läuft sie auf der anderen Seite Gefahr, sich in ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit einzuschränken.

43| Bzw. „Briefrückenentscheidung“.

44| Malhotra et al., International Journal of Human Resource Management 2010, S. 1397: Die Autoren sprechen von dem informellen Vertrag zwischen Associate und Kanzlei, dass die Beförderungsentscheidung in einem festgelegten Zeitrahmen auch tatsächlich erfolgt.

Grafik 3: Widerstreitende Werte im Zeitraum bis zur Partnerschaft



In der Praxis und im Wettkampf um Talente unterscheiden sich die Kanzleien in der von ihnen verfolgten Balance der beiden Werte.

1. Einige Kanzleien zielen verstärkt auf Vorhersehbarkeit und Transparenz für den Einzelnen. Sie führen dauerhafte Positionen (wie den Counsel) ein, um guten Associates zu signalisieren, dass sie auch fest in der Kanzlei bleiben können, wenn sie nicht Partner werden. Zudem werden zeitlich festgelegte Feedback-Schwellen eingeführt, um dem Einzelnen rechtzeitig mitzuteilen, ob es für die Partnerschaft reichen wird. In einer Kanzlei werden die betreuenden Partner verpflichtet, nach Ablauf von drei Jahren der Partnerversammlung Bericht über den Associate zu erstatten, ob eine Partnerschaft vorstellbar ist (dies diene vor allem zur Selbstdisziplin) (K2). Es wird davon gesprochen, dass „man junge Leute nicht in eine Sackgasse laufen lassen will“ (K2) oder, dass die Mitarbeiter auf keinen Fall „im Trüben fischen sollen“ (K4). Man bringt die eigene Herangehensweise damit auf den Punkt, dass es zwar nicht immer betriebswirtschaftlich sinnvoll sei, Mitarbeiter schon gehen zu lassen, dies aber aus Gründen der Ehrlichkeit geboten sei (K4).
2. Andere Kanzleien versuchen, den informellen Vertrag bezüglich der Partnerernennung in einem festgelegten Zeitraum zu ändern.⁴⁵ Sie betonen die Vorteile einer Tätigkeit in der Kanzlei unabhängig von der tatsächlichen Partnerernennung und bezeichnen dies als „the new deal“. Dabei soll der Nutzen ein gegenseitiger sein (K3). Eine Kanzlei macht schon bei dem ersten Gesamttreffen der neuen Associates sehr deutlich, wie gering die Partnerchancen sind. Das Ziel sei daher, alle Associates bis zu einer gewissen Entwicklungsstufe zu bringen unabhängig davon, ob sie Partner werden oder nicht. In dieser Zeit wird Associates auch bewusst nicht kommuniziert, ob die Partnerschaft für sie eine Option ist oder nicht.

„Aber letztlich in dem Moment, wo jemand in der Kanzlei anfängt, gibt es eine 5%ige Chance, Partner zu werden.“ (K3)

„Ausbildung und Feedback dürfen nicht auf die Partnerentscheidung fokussiert sein. Wir glauben, dass sowohl das Ausbildungsprogramm als auch weitere Maßnahmen, mit denen wir die Entwicklung der jungen Kolleginnen und Kollegen unterstützen, hilfreich sind und zwar unabhängig davon, wie der Berufsweg weiter verläuft. Unternehmerisches und strategisches Denken ist schließlich in jeder Führungsposition entscheidend. (...)“ (K4)

Der Ausgleich dieser beiden Werte beeinflusst das weitere Vorgehen der Kanzleien bei der Ausgestaltung der Beurteilung des Einzelnen.

⁴⁵ Siehe oben Fußnoten 13 und 40.

5.2 Die zwei maßgeblichen Kriterien für die Ernennung zum Partner

Nicht wenige Kanzleien sagen von sich, dass sie bereits nur Rechtsanwälte einstellen, die das Zeug zum Partner haben.

„Wir stellen nur Kollegen ein, von denen wir bei der Einstellung überzeugt sind, dass sie Partner werden können.“ (K1)

Diese Überzeugung basiert in der Praxis häufig auf den Noten in den juristischen Examina und mehreren Interview-Einstellungsrunden. Die Aussagekraft dieser Kriterien im Hinblick auf eine spätere erfolgreiche Partnerschaft ist jedoch angreifbar. Denn nach sieben oder acht Jahren anwaltlicher Tätigkeit unter Beobachtung der Partner kommt es im Zeitpunkt der Partnerentscheidung weniger auf den wiederholten Nachweis fachlicher Exzellenz, sondern auf den Beleg unternehmerischer Fähigkeiten an.

„Uns interessiert natürlich, hätte man es anhand der Examina oder Ähnliches erkennen können. Die Antwort ist nein. (...) Wenn man sich die Bewerbungsunterlagen anschaut, kann man nicht sagen, dass es diejenigen waren, die am unteren Ende unserer Einstellungskriterien lagen. Es korreliert überhaupt nicht – leider.“ (K9)

Daher stellt sich in diesen Abschnitten die Frage, welche Kriterien aktuell in Kanzleien an die Ernennung zum Partner geknüpft werden. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen die aus dem Markt bekannte Beobachtung, dass die Entscheidung, einen Anwalt zum Partner zu ernennen, von den Kanzleien auf zwei maßgebliche Kriterien gestützt wird (siehe Grafik 4):

1. Vorhandene Kompetenzen des Kandidaten
2. Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und Geschäftsentwicklung der Kanzlei.

Grafik 4: Die zwei maßgeblichen Kriterien bei der Partnerernennung

Kriterium 1	Kriterium 2	
Kompetenzen und Potenzial: <ul style="list-style-type: none"> • Fachlich • Unternehmerisch • Persönlich⁴⁶ 	Strategische Ausrichtung der Kanzlei	Die Passung des Einzelnen zur Kanzlei(-strategie)
Der Einzelne (E)	Die Kanzlei (K)	Die Passung (P)

⁴⁶ Unter *Persönlich* können die Eigenschaften und die Motivation des Einzelnen sowie die persönliche Passung zur Kanzlei (-kultur) verstanden werden.

In der Kanzlei praxis finden sich sodann im Detail durchaus unterschiedliche Herangehensweisen, die in den folgenden Abschnitten dargestellt werden. Diese Unterschiede beziehen sich insbesondere auf:

- Die Auswahl und den Strukturierungsgrad der Kompetenzen
- Die Messbarkeit der Kompetenzen z.B. durch Operationalisierung mit Verhaltensankern und Unterteilung in Stufen⁴⁷
- Den Anwendungsbereich: Ob schon für Associates die gleichen Kompetenzen angewendet werden, wie für die Partnerkandidaten
- Das Verhältnis der Kompetenzen zueinander: Gibt es Ausschlusskriterien oder kann ein Defizit in einem Bereich durch besondere Leistung in einem anderen Bereich ausgeglichen werden
- Die Passung von strategischer Ausrichtung des Einzelnen und Strategie der Kanzlei für die Partnerentscheidung
- Die Transparenz aller angewendeten Kriterien.

5.3 Erstes Kriterium: Die Kompetenzen des Kandidaten

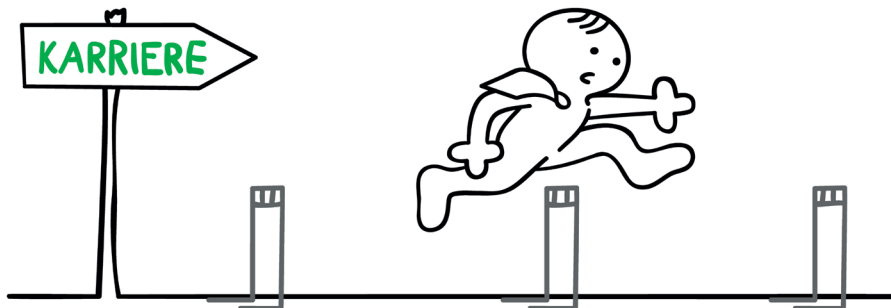
Im Folgenden wird dargestellt, wie die Kanzleien bei der Definition der für die Partnerschaft relevanten Kompetenzen vorgegangen sind.

5.3.1 Inhalt und Form der Kompetenzen

Die Kanzleien unterscheiden sich in Bezug auf den Inhalt und die Form der Kompetenzen darin, ob sie sich auf wenige Oberkompetenzen konzentrieren oder vielmehr eine Mehrzahl an Kompetenzen einzeln auflisten. Sodann gibt es Unterschiede, wie konkret die mit der Erfüllung der Kompetenzen verbundenen Verhaltenserwartungen formuliert sind.

„Es [die Kriterien der Partnerernennung] ist ein bunter Strauß, in der Tat. (...) Jetzt haben Sie gesagt, gibt's denn trotzdem so ein ganz einheitliches Partnerprofil irgendwie? Ja, das gibt es. Das ist dann gerade wieder das Zusammenspiel zwischen den Standorten und dem nationalen Partnerausschuss. Es ist Aufgabe dieses Ausschusses, unabhängig von der Frage, von welchem Standort ein Kandidat kommt, eine Messlatte einzuziehen, die einheitlich über die ganze Sozietät gelegt wird, weil man eben nicht Partner eines Standortes wird, sondern man wird Partner der Gesamtsozietät.“ (K1)

Grafik 5: Messlatte



⁴⁷ Verhaltensanker werden zur Kompetenzbewertung benutzt. Sie beschreiben ein für eine bestimmte Kompetenzstufe typische Verhalten, z.B. „bindet seine Mitarbeiter in den Akquisitionsprozess ein“ für die Stufe 4 von 7 Stufen der Kompetenz Business Skills.

Bei K7 werden die Kompetenzen für die Equity-Partnerschaft folgendermaßen formuliert:

- Reine Mandatsbearbeitung ohne Akquise ist nicht Partnertypus
- Profitabilität
- Führungsqualitäten
- Teambuilding-Qualitäten
- Fähigkeiten zur Qualitätskontrolle
- Sparringspartner für Jüngere sein
- Business Case/ Entwicklung eines Geschäftsmodells
- Marktinstinkt
- Kreativität
- Innovativität
- Messbare Performance.

K1 listet die Kompetenzen für die Equity-Partnerschaft in dieser Weise auf:

- Geschäft
- Akquisitionskraft
- Persönliche Ausstrahlung
- Networking nach außen für die Sozietät
- Sonstiges Engagement, soziales Engagement
- Fähigkeit nach innen zu integrieren
- Fähigkeit nach außen mit den Mandanten Beziehungen aufzubauen.

Eine Zusammenfassung von Kompetenzen wird von K8 verwendet:

- Fachliche Kompetenz
- Fähigkeit zum Business Development
- Teamkompetenz, Sozialkompetenz
- Business Management
- Knowledge & Learning.

K4 benutzt drei Oberpunkte:

- Fachliche Exzellenz
- Anwaltliche Kompetenz
- Persönlichkeit.

Keine der befragten Kanzleien sagt, dass es feste Umsatz- oder Stundenvorgaben für die Aufnahme in die Partnerschaft gibt. Vielmehr sei es „*abwegig*“, meint eine Kanzlei, von jemanden, der bislang „*Mitarbeiter war, eigenen Umsatz zu verlangen*“ (K2). Wenn, dann spielt der Umsatz laut den befragten Kanzleien lediglich als abstrakte Größe oder Durchschnittswert eine Rolle. K3 spricht von einer „*Richtschnur*“, ohne „*absolute Grenzen*“. K1 meint, man könne einem jungen Kollegen höchstens sagen, dass er sich „*darüber im Klaren sein muss, dass er auf Sicht zwei Mitarbeiter oder ein bis zwei Mitarbeiter auslasten muss*“. Dabei hätten die Associates die besten Partnerchancen, die frühzeitig ihr unternehmerisches Profil eigenverantwortlich entwickeln und „*sehr frühzeitig versuchen, sich von ihren Mentoren freizuschwimmen*“ (K1). Wichtiger sei es zum Zeitpunkt der Partnerentscheidung auf Belege für eine vielversprechende zukünftige Umsatzentwicklung zu schauen. Dazu zählt, dass der Partnerkandidat idealerweise schon Mandanten gewonnen hat. Es reicht aber auch, dass er am Aufbau der Praxis beteiligt ist und vorhandene Mandanten zu deren voller Zufriedenheit beraten hat oder das Geschäft mit ihnen ausbaut. Nur eine Kanzlei meint, dass sie auch „*ein bisschen gucken, wie die Zahlen sind, wie viel jemand gearbeitet hat*“ (K5). Das bedeute jedoch nicht, dass ein Partnerkandidat „*Millionen an Geschäft*“ nachweisen müsse (K5).

Zusammenfassend wird deutlich, dass alle Kanzleien mit ihren Kompetenzen zur Beurteilung der Einzelnen die inhaltlichen Bereiche „Fachlich“, „Unternehmerisch“ und „Persönlich“ abdecken. Sie unterscheiden sich jedoch im Detail. Deutliche Gegensätze gibt es in der konkreten Form. Die Praxis reicht von einem „bunten Strauß“ an Kompetenzen bis hin zur Einteilung zu aufeinander abgestimmten Oberpunkten.

5.3.2 Ausgestaltung der Messbarkeit und Anwendungsbereich der Kompetenzen

In der Hälfte der befragten Kanzleien wird innerhalb der Kompetenzen nach Kompetenzstufen unterschieden. In diesen Kanzleien sind die angewandten Kompetenzen für Associates wie für Counsel- oder Partnerkandidaten grundsätzlich dieselben – Messlatte ist die jeweilige Stufe eines Kriteriums (z.B. Level 1 – 5 bei K9). Eine andere Kanzlei verwendet jeweils dieselben fünf Kriterien und bindet diese in ein „*Framework of Partner Performance*“ bzw. „*Associate Competency Framework*“ ein, welche jeweils darlegen, was von dem Einzelnen erwartet wird (K6).

In anderen Kanzleien werden unterschiedliche Kompetenzkataloge für Associates, Counsel und für Partnerkandidaten verwendet. Eine Arbeit mit Kompetenzstufen, Skalen oder Noten findet hier nicht statt.

5.3.3 Verhältnis der Kompetenzen zueinander

Kanzleien unterscheiden sich darin, inwieweit die Erfüllung der Kompetenzen nach dem balanced scorecard Gedanken lediglich eine „Gesamtsumme“ (z.B. 12) ergeben muss und somit Defizite in einem Bereich durch Höchstleistungen in einem anderen Bereich ausgeglichen werden können (z.B. 5 – 6 – 1), oder ob in allen drei Bereichen eine bestimmte Mindestsumme (z.B. 4) erreicht sein muss.

Tabelle 2: Kompetenzlevel

Fachlich	Unternehmerisch	Persönlich
Level 6	Level 6	Level 6
Level 5	Level 5	Level 5
Level 4	Level 4	Level 4
Level 3	Level 3	Level 3
Level 2	Level 2	Level 2
Level 1	Level 1	Level 1

Insgesamt spielt die fachliche Kompetenz eine entscheidende Rolle. Wenn keine fachliche Qualität gegeben ist, „*ist die Messe gesungen*“ (K5). Jedoch ist die Fachkompetenz für die Partnerentscheidung kaum noch relevant, da sie bereits in den vorangegangenen Jahren dargelegt und überprüft wurde. Es wird in den Kanzleien unterschiedlich gehandhabt, ob fachliche Exzellenz zum Ausgleich für unterdurchschnittliche unternehmerische Leistungen hergenommen werden kann.

„Das sag ich ganz offen, wir haben Leute, von denen wir sagen, die sind einfach fachlich so gut in ganz speziellen Nischenbereichen, dass wir sie zum Partner machen. Von denen wissen wir genau, die stehen lieber mit dem Gesicht zur Wand, als dass sie ein persönliches Gespräch mit irgendeinem Mandanten führen und werden deshalb nie irgendwie vernünftig akquirieren können.“ (K2)

„Das heißt, Sie können mit Stärken in einem Bereich, Schwächen in einem anderen Bereich ausgleichen. Aber Sie können nirgendwo ein Totalausfall sein. Das geht nicht. Ich denke, da hat sich das Berufsbild doch etwas gewandelt. Allein die Tatsache, dass sie fachlich sehr, sehr gut sind, aber nicht akquirieren können, das würde heute nicht mehr reichen. (...) Da gibt es nochmal Stars und „Gut“, aber da dürfen sie nicht unter „Gut“ fallen.“ (K9)

Im Hinblick auf den Aspekt der Persönlichkeit als Entscheidungskriterium zeigen sich die unterschiedlichen Kanzleikulturen. Die einen sind in der Partnerschaft heterogener, die anderen homogener zusammengesetzt.

„Also unsere Partnerschaft ist wie so ein Zoo. Da gibt es alle möglichen großen und kleinen Tiere, Dickhäuter, Dünnhäuter, Schmetterlinge, Paradiesvögel, Krokodile, Schlangen ... was Sie so alles haben. Aber gerade deshalb leben wir sehr gut damit.“ (K1)

„Die Persönlichkeit, die spielt natürlich auch eine Rolle. (...) Ich muss deshalb innehalten, ich zögere deshalb, und schmunzle deshalb etwas, weil wir durchaus schon vor gar nicht so langer Zeit jemanden zum Partner gemacht haben, von dem wir alle wussten, das ist eine schwierige Persönlichkeit und der hat Ecken und Kanten und der ist in der Diskussion auch sehr schwierig, aber fachlich so brilliant, dass wir gesagt haben, über den Schatten springen wir. Das ist aber das einzige Mal, dass ich mich erinnern kann, dass wir sozusagen ein Persönlichkeitsthema dann wirklich noch diskutiert haben.“ (K2)

„Die Antwort ist, glaube ich, sehr einfach. Das ist der Versuch durch ein paar Institutionen die „Idiotenquote“ möglichst gering zu halten. Wir wollen keine Leute, die ihre Sekretärin zur Schnecke machen. Wir wollen keine Leute haben, die ihre Mitarbeiter schlecht behandeln, die mit ausgestreckten Ellenbogen durch den Gang gehen. Wir wollen ehrgeizige Leute, aber wir wollen nicht die mit den Ellenbogen.“ (K5)

Alle Kanzleien sagen generell, dass sie schon bei der Einstellung auf die Persönlichkeit achten, und dass hohe Umsätze eines Anwalts gravierende Defizite im Bereich der Persönlichkeit nicht wettmachen können. Dennoch wird die Frage, wie mit einer Person umgegangen wird, die zwar hervorragende Umsätze liefert, doch menschlich schwierig ist, im Detail unterschiedlich beantwortet. Unter den Kanzleien gibt es solche, die sehr klare Worte sprechen und deutliche Konsequenzen ziehen und Kanzleien, die das Thema mit etwas mehr Spielraum behandeln. K8 macht diesen Spagat deutlich:

„Also gerade im Partnerbildungsverfahren kann es sehr kritisch sein, wenn man schon dann feststellt, dass es sehr große Defizite im Bereich der Kommunikation und des Teamverhaltens gibt. Denn es wird über die Jahre im Zweifel nicht besser. Und das ist sicherlich immer ein Spagat wie man solche Dinge später angehen kann oder ob man sie angeht.“ (K8)

„Auch die unangenehmsten Leute finden immer jemanden, der gut zu ihnen passt. Und wenn das dann in einen geschäftlichen Erfolg mündet, dann ist das ggfs. auch ein Rainmaker. Der würde bei uns wahrscheinlich nicht durchkommen. (...) Auch rein wirtschaftlich gedacht ist es aus unserer Sicht nicht zielführend, so jemanden zu haben.“ (K5)

„Wir versuchen schon während der ganzen Ausbildung einen Schwerpunkt darauf zu legen und wir sagen, dass HR einen hohen Stellenwert hat. Wir brauchen gutes Teamwork und eine gute Atmosphäre. Die meisten sind nicht in der Lage, das Meiste aus sich herauszuholen, wenn sie in einem schlechten Arbeitsklima etwas machen müssen. Und es hilft uns auch nichts, wenn ein Partner super gut ist, aber ihm die Associates immer wieder weglaufen.“ (K3)

Bei Quereinsteigern mit einem besonders beeindruckenden Mandantenstamm („book of business“) stellt sich die Frage mit besonderer Brisanz, da die Sozialkompetenz nicht durch Jahre der Zusammenarbeit getestet werden kann. Eine Kanzlei beauftragt daher ein externes Unternehmen, das die Kandidaten am Markt „gegencheckt“.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich nur wenige Kanzleien im Bereich der fachlichen Kompetenz Partner leisten, die im Bereich des Unternehmerischen „unter Gut“ (K9) fallen. Im Bereich des Persönlichen werden die unterschiedlichen Kanzleikulturen gut sichtbar. Dabei wird sichtbar, dass Kanzleien, die heterogener zusammengesetzt sind, auch eine größere Spannweite an Persönlichkeiten tolerieren und anders herum. Innerhalb der Spannweite sind die Kanzleien in den letzten Jahren jedoch deutlicher darin geworden, dass sie keine Rainmaker mit zweifelhaften Sozialkompetenzen in den eigenen Reihen haben wollen. Die Umsetzung dieser Aussage in der Praxis ist jedoch eng an wirtschaftliche Überlegungen gekoppelt, so dass gelebte Konsequenz ein Spagat ist und bleibt.

5.4 Zweites Kriterium: Die Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und Weiterentwicklung der Kanzlei

Bei den bislang besprochenen Kompetenzen ging es im Kern um die Beurteilung von Kompetenzen und Potenzial des Einzelnen (siehe Grafik 4, Seite 20).⁴⁸ Die zweite maßgebliche Frage für die Partnerentscheidung ist, welche Rolle die aktuelle und zukünftige strategische Ausrichtung der Kanzlei spielt. Hier wird die Frage beantwortet, ob der „Kandidat mit seinem Tätigkeitsfeld in die strategische Ausrichtung der Kanzlei passt und sie im Sinne der strategischen Ziele weiter entwickeln kann“.⁴⁹ Furter sagt dazu, dass das erste Unternehmensziel von Kanzleien heute Profitabilität sei. Partnerentscheidungen seien somit strategischer Natur.⁵⁰

Um eine solche strategische Entscheidung zu fällen, braucht die Kanzlei für sich eine Strategie mit Antworten auf die Frage, warum und in welchen Bereichen sie sich in den nächsten Jahren mit welchen Mandanten, welchen Arbeitskräften und mit welchem Umsatz und Gewinn weiterentwickeln möchte (siehe Grafik 4 – Bereich K). Diese Festlegung ist eine originäre und essentielle Aufgabe der Partnerschaft. Erst danach kann die Frage gestellt und beantwortet werden, ob der Einzelne mit seiner Ausrichtung in die Strategie passt (siehe Grafik 4 – Bereich P). Hier muss dargelegt werden, welches inhaltliche, unternehmerische und strategische Profil der Einzelne hat und welche Bereiche er in den nächsten Jahren auszubauen plant. Bewegt sich dies im Rahmen der Kanzleiausrichtung, liegt eine Passung vor. Die Aussage zur Passung ist unabhängig von den Kompetenzen und dem Potenzial des Einzelnen sowie der Qualität seiner Arbeit. Konsequenterweise weitergedacht können dann nicht alle Kandidaten, die subjektiv die Partnerkriterien erfüllen (siehe Grafik 4 – Bereich E), zum Partner ernannt werden.⁵¹ Gute, talentierte Leute fallen als zukünftige Partner raus, wenn sie außerhalb der Strategie liegen.

48| Zudem wird in einigen Kanzleien systematisch(er) in den Blick genommen, ob der Einzelne von der Persönlichkeit her zur Kanzlei und ihrer Kultur passt. In der Praxisliteratur wird hier vom Personal Case gesprochen, R. Furter, Management von Anwaltskanzleien, S. 489f; M. Hartung, Kanzleimanagement in der Praxis, S. 125, Rn. 48ff.

49| M. Hartung, Kanzleimanagement in der Praxis, S. 128, Rn. 58; S. 130, Rn. 65: Unter den Begriff fallen der Business Case der Kanzlei und der Business Case des Einzelnen.

50| R. Furter, Management von Anwaltskanzleien, S. 489f (492, 490).

51| So auch R. Furter, Management von Anwaltskanzleien, S. 489f (490).

Die Passung der strategischen Ausrichtung der Kanzlei mit der Ausrichtung des Einzelnen spielt in allen Kanzleien für die Aufnahme neuer Partner eine Rolle. In der konkreten Ausgestaltung unterscheiden sich die Kanzleien jedoch sichtbar. Das Spektrum (siehe Grafik 6) reicht dabei von Kanzleien, bei denen die Partnerernennung den Ausschlag gibt, bis zu Kanzleien, welche die Kompetenzen des Einzelnen vor strategische Markterwägungen stellen. In der Praxis finden sich somit Kombinationen beider Pole in unterschiedlicher Fokussierung.

Grafik 6: Was im Vordergrund der Partnerentscheidung steht



Keine der interviewten Kanzleien hat feste Quoten für neue Partner und würde sich damit ganz am linken Ende des Bildes befinden (nach dem Motto „Strategie gibt Quoten vor“). Jedoch sind mehrere Kanzleien auf der linken Seite des Bildes zu verorten.

„Am Ende muss immer den Ausschlag geben, was strategisch und was ökonomisch sinnvoll ist.“ (K7)

„Ganz grob gesagt kommt es bei uns drauf an, dass es erstens einen Business Case dafür gibt, dass man überhaupt Partner in dem Bereich macht. Und das heißt immer, wir müssen sehen, brauchen wir in dem Bereich tatsächlich jemanden oder brauchen wir niemanden. Wir sehen es jetzt nicht so eng, dass wir sagen, wenn wir heute keinen brauchen, dann machen wir jetzt keinen Partner.“ (K3)

Dabei stellt eine Kanzlei dieses Vorgehen in Frage:

„Ich kann mir vorstellen, dass historisch vielleicht eher der Business Case im Vordergrund gestanden hat und man im nächsten Schritt schaute, wer dazu passt. Ich kann mir auch vorstellen, dass wir noch stärker dazu übergehen, unsere High Potentials zu identifizieren. Dass wir genau gucken werden, wo wir auch wirklich Partnerkandidaten sehen und wie wir denen helfen können, einen Business Case zu kreieren. Dass wir auch genau gucken werden, wo wir vielleicht noch ein bisschen flexibler werden können, wenn es jetzt keinen Business Case gibt. Dann gibt es vielleicht in einem Wachstumsmarkt oder in einem Wachstumssegment einen Bedarf, der absehbar ist. Und dass wir gucken werden, wie wir die Leute unterstützen können, dass sie in diese Bereiche auch reingehen. Also (...) ich kann mir schon vorstellen, dass das zu einem Trend werden wird.“ (K8)

Eine Kanzlei macht deutlich, wie die „Passung“ im Gespräch vorangetrieben werden kann:

„Und dann identifiziert man natürlich das zukünftige Profil, teilweise aus den Unterlagen, teilweise aber auch aus den Strukturinformationen. (...) Wir schauen dann, wie jemand auf Dauer in den Bereich rein passt. Das diskutieren wir dann mit den Kandidaten. Und da setzt dann die zweite Phase (...) des Gesprächs ein. Wir führen dann mit dem Kandidaten eine Art

Sparringspartnergespräch, nach dem Motto, also jetzt haben wir deinen Status quo, und lass uns mal gemeinsam überlegen, wie du das bestmögliche Profil, was dir jetzt noch vielleicht in einigen Punkten fehlt, erarbeiten kannst.“ (K1)

Die befragten Kanzleien auf der rechten Seite des Spektrums (siehe Grafik 6) meinen z.B., dass es keine „koordinierte Gesamtplanung“ gibt. Vielmehr sei „in allen Bereichen der Kanzlei noch Platz“ (K2). Ausschlaggebend seien der Einzelfall und vor allem das jeweilige Potenzial des Kandidaten (K4, K2).

„Also wir haben kein Bild, dass wir sagen, wir wollen im Bereich Corporate M&A um so und so viel Stellen dieses Jahr wachsen und wen haben wir da jetzt als Kandidaten. (...) Also von daher denken wir gar nicht so in Business Slots, sondern wir wachsen insofern opportunistisch. (...) Der Platz ist da. Der hat sein Geschäft. Den finden wir gut. Der ist fachlich gut ... schwupp, rein.“ (K2)

Eine andere Kanzlei formuliert ihr Vorgehen folgendermaßen⁵²:

„Wir haben eine klare Wachstumsperspektive. Der deutsche Markt ist für uns noch nicht ausgereizt. ... Und dann wird weiterhin jeder überzeugende Fall zum Partner gemacht. Das ist ganz einfach.“ (K4)

Insgesamt spielt die strategische Ausrichtung der Kanzlei eine zentrale Rolle. Ohne eine strategische Planung und eine klare Aussage über die Entwicklungsrichtung der Kanzlei, ist ein langfristiges Reüssieren am Markt zumindest schwierig oder gar nicht zu erreichen.⁵³ In Bezug auf die Partnerernennungen gehen die Kanzleien jedoch unterschiedliche Wege: Die beiden Fragen bilden ein Spannungsfeld, in dem jede Kanzlei einem der beiden Aspekte letztlich die größere Bedeutung gibt. So lassen einige Kanzleien gute Leute gehen, obwohl sie die subjektiven Kriterien allesamt erfüllen, weil sie aktuell keinen Platz in der strategischen Ausrichtung besetzen können. Andere Kanzleien ernennen diese guten Leute gleichwohl zum Partner, weil sie glauben, dass talentierte Anwälte immer ihr Geschäft finden werden.

5.5 Die Transparenz der Kriterien

Alle Kanzleien haben demnach feststehende (nicht immer schriftlich festgelegte) Kriterien, die für die Entscheidung über die Partnerwerdung herangezogen werden. Dieses Mindestmaß an Transparenz herrscht überall vor. Aufschlussreich ist, wie transparent die Kriterien für die Kandidaten im Detail sind und ob auch deutlich wird, welche Kriterien für die Partnerentscheidung Priorität haben.

In einigen der untersuchten Kanzleien sind die Kriterien der Partnerschaft den Associates eher indirekt zugänglich. Sie werden intern nicht ausdrücklich kommuniziert bzw. nicht schriftlich zur Verfügung gestellt – oder von vornherein gar nicht ausformuliert.⁵⁴

„Also es wird von den Associates beklagt, dass nicht klar genug kommuniziert wird [welche Kriterien am Ende erfüllt werden müssen] (...)“ (K1)

⁵² Ist es die explizite Strategie der Kanzlei „personell zu wachsen“, spricht dieses Zitat allerdings für die Orientierung an der Kanzleistrategie und weniger für die Orientierung an dem Einzelnen.

⁵³ J. Aschenbrenner / M. Hartung, Aufsatzreihe AnwaltSpiegel 2011, Heft Nr. 18–22; M. Hartung / J. Aschenbrenner, „Partnerschaftliche Strukturen“ vs. „Managed Law Firm“: Der Heilige Krieg zwischen verschiedenen Typen von wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien, in: Deutscher AnwaltSpiegel, Unternehmensrelevantes Recht Jahrbuch 2011 / 2012, S. 135–139 (139) und Diskussion weiter unten.

⁵⁴ Dazu passt das Zitat von Heussen: „Partner wird, wer sich wie ein Partner verhält.“ Wie er sich verhalten soll, um Teil der „Familie“ zu werden, muss er selber rausfinden; B. Heussen, AnwBl. 2008, S. 78.

„All solche Dinge sind für den Partnership-Track wichtig und die jüngeren Kollegen wissen das. Sie haben die Gelegenheit, sich da reinzuarbeiten und in bestimmten Abständen zu sehen, wie die Partner denken, dass sie selbst dieser Entwicklung oder dieser Erwartung auf diesen unterschiedlichen Feldern gerecht werden.“ (K7)

„Also wir werden den Leuten nicht am Anfang sagen, „wenn du hier mal Partner werden willst, dann gibt es diese Kriterien und die musst du erfüllen“. Ich denke, das spielt für die Leute zu diesem Zeitpunkt auch noch nicht die entscheidende Rolle. Was wir schon machen, ist, dass wir, so früh es geht, Transparenz herstellen, was unsere Erwartungen an die Associates sind. Ich denke, das ist auch etwas, was man schnell spürt, wenn man hier anfängt.“ (K8)

In anderen der befragten Kanzleien werden die Kriterien als Bestandteil der Jahresgespräche deutlicher kommuniziert oder sie sind sogar im Intranet einsehbar (K3, K6, K9).

Keine Kanzlei macht das Spannungsfeld der beiden maßgeblichen Kriterien gegenüber den Associates deutlich.

5.6. Die kanzleiinternen Verfahren der Beurteilung

5.6.1 Bis zur Nominierung als Partnerkandidat

In diesem Abschnitt schildern wir, welche Verfahren die Kanzleien bis zur Nominierung anwenden, um die Arbeitsleistung des Einzelnen zu bewerten und wer diese bewertet. Zudem gehen wir darauf ein, welchen Inhalt die erteilten Rückmeldungen haben.

Die Bewertung der gezeigten Arbeitsleistung und der individuellen Entwicklung in dem Zeitraum bis zur Nominierung als Partnerkandidat findet in allen befragten Kanzleien durch Jahresgespräche statt, die (mehr oder weniger stark) auf die vorhandenen Kriterien Bezug nehmen. Die Gespräche umfassen einen Rückblick und einen Ausblick und nehmen Stärken und Entwicklungsfelder in den Blick. Zum Teil werden diese Gespräche auch alle sechs bis neun Monate durchgeführt. Eine Kanzlei führt ein erstes strukturiertes Feedbackgespräch nach den ersten 100 Tagen des Mitarbeiters durch. Damit soll erreicht werden, dass die Leute ihre frischen Erfahrungen schildern und Möglichkeiten haben, frühzeitig Punkte anzubringen, die sie befremden – anstatt kommentarlos die Kanzlei zu verlassen (K3). Eine andere Kanzlei hat ein formalisiertes Feedback über die Jahresgespräche hinaus an bestimmten „Haltepunkten“ etabliert. Diese sind nach 18 Monaten bei der Briefkopfsentscheidung, nach drei Jahren bei der Entscheidung über den Senior Associate und im Partnerwerdungsprozess während des sogenannten Soundings (K4). „Testcharakter“ weist erst die Counsel-Entscheidung auf.

„Die erste Schwelle, wo man wirklich „durchfallen“ kann, wäre die Bestellung zum Counsel.“ (K9)

In den Kanzleien werden die Partner darüber hinaus zu nicht-formalisiertem Feedback nach abgeschlossenen Mandaten und zu „situationsbezogener Manöverkritik“ im Alltag ermuntert.⁵⁵ Feedback-Gespräche werden von einer Kanzlei ausdrücklich als die wesentliche Unterstützung bei der Partnerwerdung bezeichnet (K4). Eine Kanzlei hat alle Anwälte in Feedback geschult und dabei die Partner in die Weitervermittlung der Inhalte an die Associates miteinbezogen (train-the-trainer Konzept).

⁵⁵ Nach dem Leitsatz: „Feedback on the run is better than none“.

Kaum eine der befragten Kanzleien führt in diesem Karriere-Stadium Assessment Center oder strukturierte Interviews durch. Ein weiteres Mittel der Bewertung ist ein unter den Partnern stattfindender, mehr oder weniger geregelter, Austausch über die Associates. So werden Sitzungen der Partner am Standort genutzt, um sich über das Leistungsbild auszutauschen (K4). Zum Teil wird dieser Austausch ebenfalls an einem festen Datum vorgeschrieben, z.B. ein Bericht in der Partnerversammlung nach drei Jahren (K2).

Fraglich ist, ob und wie Potenzial – insbesondere zur Geschäftsentwicklung – bereits vor der Partnerentscheidung erkannt werden kann. Zur Potenzialerkennung bieten sich zum einen strukturierte Interviews, zum anderen geeignete Tests an (siehe oben zu den bewährten Vorgehensweisen bei der Beurteilung). Beides kann im Rahmen von Assessment Centern durchgeführt werden. Nur eine der befragten Kanzleien befasst sich im Wege eines Assessment Centers mit der Frage der Potenzialerkennung (K9), eine andere spricht davon, stets eine Prognose im Hinblick auf die Entwicklung des Potenzials treffen zu müssen (K4) und eine dritte spricht die „*Persönlichkeitsstruktur*“ der Anwälte an und erwähnt eine „*gewisse Veranlagung zum unternehmerischen Handeln*“, ohne dies strukturiert zu evaluieren (K2). Keine Kanzlei arbeitet mit Leistungs-, Persönlichkeits- oder Motivationstests.

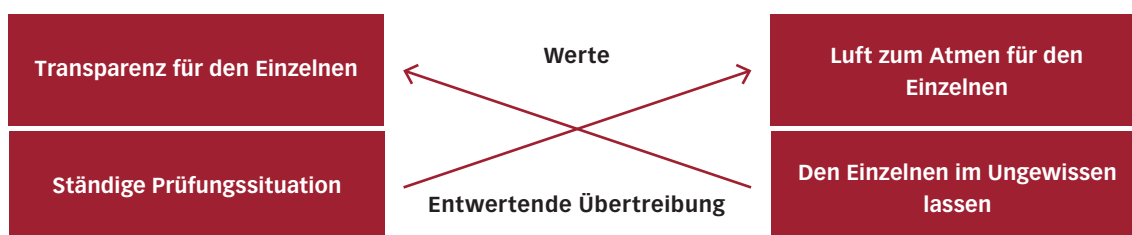
Wo sich die angewandten Verfahren in diesem Stadium der Bewertung in den Kanzleien weitestgehend gleichen, unterscheiden sich die Kanzleien in der Auswahl der beurteilenden Personen. Eine Kanzlei fordert von allen Partnern und Associates⁵⁶, die mehr als eine bestimmte Zahl an Stunden mit der Person zusammen gearbeitet haben, halbjährlich schriftliche Reviews, welche den Feedback-Nehmern auch wörtlich vorgelesen werden (K5). Eine Selbsteinschätzung oder ein 360°-Feedback sind nur in zwei der befragten Kanzleien Teil der Leistungsbewertung des Einzelnen (K8, K6). Keine Kanzlei bezieht systematisch das Feedback von Mandanten zu den Associates in die Leistungsbewertung mit ein.

Es gibt zudem Unterschiede in den Kanzleien, ob das Feedback zur Arbeitsleistung gegeben wird oder ob herausgehoben wird, inwieweit der Einzelne noch „on track“ zur Partnerschaft ist. Bei dem Feedback zur Arbeitsleistung wird entweder eine generelle Einschätzung bewusst ohne Noten gegeben (K4) oder das Leistungsniveau ganz konkret bewertet (K6) bzw. mit A-B-C benotet (K9). Beim Feedback bezüglich der Partnerchancen sind zwei Pole innerhalb der Kanzleien zu beobachten: Die einen setzen auf ein hohes Level an Transparenz „*Insofern ist das ein Level von Transparenz, was sich deutlich von dem unterscheidet, was ich zum Beispiel früher bei einer anderen Großkanzlei kennengelernt habe*“ (K5), die anderen sprechen davon, „*den Leuten auch mal Luft zum Atmen*“ zu geben (K4).

Diese beiden Pole des Feedbacks zu den Partnerchancen lassen sich mit folgenden Werten beschreiben:

Grafik 7: Ausgewogenes Feedback

Das Ziel: Ausgewogenes Feedback auf dem Weg zur Nominierung
Der Weg zum Ziel: Balance von Werten



⁵⁶ Wenn diese zwei Berufsjahre weiter sind als die zu beurteilende Person.

Aus Sicht der Kanzleien ist es für die Counsel auch transparent, ob sie sich in der Durchgangs- oder Endstufe befinden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die genutzten Bewertungsverfahren gleichen. Es gibt jedoch sichtbare Unterschiede darin, inwieweit die Verfahren auf die aufgestellten Kriterien Bezug nehmen, ob Noten vergeben werden und ob den Beteiligten deutlich ist, auf welcher Wegesstrecke sie sich genau befinden.

5.6.2 Ab der Nominierung als Partnerkandidat

In diesem Abschnitt legen wir dar, welche Verfahren die Kanzleien ab der Nominierung anwenden, um die Arbeitsleistung des Einzelnen zu bewerten, und wie viele Personen in den Prozess der Leistungsbeurteilung des Kandidaten einbezogen sind. Zudem gehen wir darauf ein, wie offen mit einer möglichen Konkurrenz in der Gruppe der zur Nominierung anstehenden Personen umgegangen wird.

Die Verfahren der Partnerwerdung unterscheiden sich je nach Internationalität und Größe der Kanzlei in Bezug auf die verfolgten Ziele, in der Ausdifferenzierung des Ablaufes, im Einbezug von Ausschüssen und in der Frage, ob auch der Kandidat eine (schriftliche) Selbsteinschätzung abgibt.

Einige Kanzleien verfolgen ausdrücklich das Ziel, bei der Partnerauswahl Gerechtigkeit und Objektivität im Einzelfall walten zu lassen (K5, K9, K4), obwohl dies *„enorm viel Ressourcen und Stunden bindet“* (K5). Zudem soll sichergestellt werden, dass das Ergebnis von allen akzeptiert wird (K9). Schließlich soll durch das Verfahren gewährleistet werden, dass ein einheitlicher Standard herrscht. Es soll eine weltweit einheitliche Regelung geben, bei der die Länder nicht *„ihr eigenes Süppchen kochen“* (K9).

Ein Beispiel für ein ausdifferenziertes Verfahren mit einer Dauer von gut 12 Monaten ist (K9):

1. Vorentscheidung im kleinsten Kreis
2. Nominierung im Fachbereich mit schriftlicher Nominierungsform durch die Partner der Gruppe (= „Sponsoren“)
3. Soundings: Feedback zu den Partnerkandidaten, weltweit, online
4. Einstündiges Interview mit Bereichs- und Standortleitern
5. Self-Profile des Kandidaten
6. Interview mit der Partner Selection Group. Diese führen weltweit alle Interviews, kennen das Self-Profile
7. Business Case Review
8. Assessment Center
9. Partner Selection Group entscheidet nach Rücksprache mit den Sponsoren über eine Empfehlung an das Management Committee
10. Management Committee empfiehlt den Kandidaten
11. Entscheidung der weltweiten Partner
12. Veröffentlichung der Entscheidung.

Am anderen Ende des Spektrums in Bezug auf die Ausdifferenzierung des Verfahrens ist eine Kanzlei, welche die Entscheidung komplett in der Partnerversammlung belässt. Dort wird ein Jahr vor der Entscheidung der Kandidat vorgestellt und besprochen („Sounding“). Der Kandidat erhält Feedback und nach Ablauf des Jahres wird dann von der Partnerversammlung entschieden (K4).

Vier der befragten Kanzleien setzen Assessment Center zur Beurteilung der Kandidaten ein. Nicht alle nutzen strukturierte Interviews mit dem Kandidaten als Erkenntnisformat.

Das Bild der Kanzleien unterscheidet sich auch darin, wie viele Personen in den Prozess der Leistungsbeurteilung des Kandidaten miteinbezogen sind. So wird in den meisten Kanzleien großer Wert auf den Einbezug mehrerer Partner gelegt. Damit soll verhindert werden, dass es der Associate eines „starken“ Partners leichter hat, als der eines „schwachen“. In diesem Zusammenhang wird davon gesprochen, dass „*Erbhöfe*“ oder „*Seilschaften*“ (K5) sowie „*Rudelbildung und sonstige Formen selektiver Patronage*“ (K4) verhindert werden sollen. So wird in strukturierter Form bei Partnern, die mit dem Kandidaten zusammengearbeitet haben, Informationen über dessen Person eingeholt. Hier wird häufig von „Interviews“ gesprochen. Eine Kanzlei nennt diesen Verfahrensschritt „*Due Diligence*“ (K6). In einigen Kanzleien wird diese Aufgabe von sog. Rapporteuren übernommen. Eine Kanzlei spricht über die Vor- und Nachteile eines auf „*individuelle Partnerverantwortung*“ zugeschnittenen Partnerwerdungsprozesses, da sich eine „*ganz natürliche Loyalität*“ zwischen Kandidat und Ausbilder entwickle (K2). Eine weitere Kanzlei bezieht Associates in die Auswahlentscheidung mit ein und möchte dadurch erreichen, dass Mitarbeiter, die sich unkollegial verhalten, nicht weiterkommen.

Unterschiede in der Kanzleikultur zeigen sich auch darin, wie offen mit einer möglichen Konkurrenz in der Gruppe der zur Nominierung anstehenden Personen umgegangen wird. Eine Kanzlei sagt dazu:

„Manchmal haben wir ja auch in ein und derselben Gruppe zwei Kollegen, die gleichzeitig angefangen haben. Ich weiß dann, ich krieg nicht in einer Gruppe in einem Jahr zwei neue Partner durch. (...) Also muss ich mir überlegen, in welche Reihenfolge ich sie bringe. Und das besprechen wir auch mit den Kollegen (...) schon wirklich lange Zeit im Voraus, denn man weiß ja, wer wann auf die Liste soll.“ (K9)

Es ist üblich, dass von den Partnern der Praxisgruppe oder dem jeweiligen Partner eine oder mehrere schriftliche Vorlagen über den Kandidaten ohne seine Mitarbeit verfasst werden („Nomination Paper“, „Partnership Proposal“, o.ä.). Jedoch werden die Kandidaten über die Erstellung informiert, damit sichergestellt werden kann, dass sich die Vorstellungen der Partner und des Kandidaten in Bezug auf sein Profil auch decken. Diese Schriftstücke werden in der Kanzlei zirkuliert. Sie enthalten Angaben über die Leistung des Kandidaten und meistens auch die Ergebnisse aus den vergangenen Jahresgesprächen inklusive der Bereiche, die verbessert werden sollen. Ein wichtiger Bestandteil betrifft den Markt und das Umfeld: Die Praxisgruppe des Kandidaten, Wachstumsvorstellungen der Kanzlei, Entwicklungen der Wettbewerber und die wesentlichen Mandanten des Kandidaten. Teilweise werden auch die geleisteten Stunden aufgeführt.

Einige Kanzleien verlangen zudem einen Plan der Kandidaten („Self-Profile“, „Career Development Plan“, „Vorlage“, o.ä.). Darin sollen sie selber beschreiben, wer sie sind, was sie machen und gemacht haben und was ihr Beitrag als Partner wäre.

Schließlich ist es für die Transparenz gegenüber den Kandidaten auch aufschlussreich, von wem und wie die wegweisende Entscheidung über die Nominierung zum Partnerkandidaten gefällt wird.

„Und das ist schon einmal eine Vorentscheidung [die Nominierung], die in Deutschland noch vergleichsweise ohne aufwendiges Verfahren gefällt wird, sprich, ausgehend von den betreuenden Partnern im engsten Kreis werden die deutschen Partner konsultiert und der Kandidat stellt sich dem deutschen Management vor.“ (K9)

Bedeutend ist, ob diese Entscheidung Teil eines kommunizierten Verfahrens ist oder ob sie eher inoffiziell im kleinen Kreis gefällt wird. In letzterem Fall könnten durch ein solches Vorgehen die vorher aufgestellten transparenten, objektiven Kriterien wieder in Frage gestellt werden.

Insgesamt gibt es merkliche Unterschiede in der Ausdifferenzierung des Verfahrens nach der Nominierung als Partnerkandidat. Am umfassendsten sind Verfahren, die ein Jahr lang andauern und zahlreiche Schritte umfassen. Assessment Center und Kandidateninterviews werden nicht durchgängig genutzt. Hingegen ist es üblich, schriftliche Vorlagen über den Kandidaten zu verfassen und intern zu zirkulieren.

5.7 Die Kanzleiinternen Entwicklungsmaßnahmen

5.7.1 Bis zur Nominierung als Partnerkandidat

Kanzleien unterstützen ihre Associates auf dem Weg zur Nominierung mit diversen Maßnahmen. Wichtiges Element der Unterstützung ist die Ausbildung am Mandat – für einige Kanzleien ist dies explizit das Kernelement.

„Das Zentrum für die fachliche und persönliche Entwicklung ist die Mandatsarbeit. Unser Ausbildungsprogramm, das wir zusammen mit einer namhaften Universität durchführen, hat gegenüber der Arbeit am Mandat eine Unterstützungsfunktion.“ (K4)

Daneben sind die frühzeitige Einbindung in die Geschäftsplanung des Partners, der Beistand bei der Ausarbeitung des eigenen anwaltlichen und unternehmerischen Profils und die dauerhafte Überleitung von Mandaten der Partner an die Associates hervorzuheben. Begleitaspekte, wie die Einbindung in Pitches und das geplante „Herumschicken“ in der Kanzlei, spielen ebenfalls eine Rolle. Eine Kanzlei weist auf die wesentliche Rolle des Mentors in diesem Zusammenhang hin und erwähnt, dass es – leider – immer wieder „Hamsterhalter“ gibt, die *„ihre Mitarbeiter im Wesentlichen haben, damit die im Rädchen einmal herumlaufen und Umsatz machen“* (K1).

Die in allen Kanzleien in unterschiedlicher Intensität vorhandenen Ausbildungsprogramme haben zu der Ausbildung am Mandat eine zentrale Begleitfunktion. Die Programme reichen von einem Schwerpunkt in der fachlichen Ausbildung getragen von den Partnern bis hin zu einer Kooperation mit in- und ausländischen Hochschulen mit einem Fokus auf wirtschaftswissenschaftliche Inhalte, Geschäfts- und Persönlichkeitsentwicklung. Zumeist werden die überfachlichen Angebote, wie z.B. Mandantengespräche führen, Entwicklung eines Partnerprofils, Entwicklung des eigenen Business Case und Persönlichkeitsentwicklung an eine gewisse Senioritätsstufe gebunden. Juristisch-fachliche Angebote, sowie Grundkenntnisse in der Betriebswirtschaft werden bereits in früheren Jahren angeboten. Es besteht die Möglichkeit, Programme derart zu strukturieren, dass nach Besuch einer bestimmten Zahl an Kursen Zertifikate vergeben werden können. Es ist sogar möglich, diese Zertifikate auf ein späteres Master-Studium anrechnen zu lassen.

Mentoring ist in den Kanzleien angekommen und ein fester Bestandteil der Unterstützung geworden. Zwei Kanzleien haben gesonderte Mentoring-Programme für den weiblichen Nachwuchs aufgelegt. Coaching ist hingegen weniger verbreitet.

Eine Verzahnung von den Ausbildungsprogrammen mit den in den Jahresgesprächen herausgearbeiteten Entwicklungsfeldern und Bewertungskriterien ist eher selten.

5.7.2 Ab der Nominierung als Partnerkandidat

Nach der Nominierung gibt es zusätzlich zu den bestehenden Maßnahmen der Personalentwicklung spezielle Angebote für die Partnerkandidaten. Dazu zählen zum einen spezielle Partner-Entwicklungsprogramme, die in mehreren Kanzleien durchgeführt werden und sich nahtlos an vorangegangene Programme anschließen (so das *„Partnership-Developmentprogram“* bei K6). Zuweilen arbeiten die Kandidaten während eines solchen Programms mit einem eigenen Coach. Die Teilnehmer erhalten dann individuelles Feedback und erarbeiten einen Zweijahresplan.

Vereinzel werden Probe-Interviews (sog. mock Interviews) und Vorbereitungskurse für Assessment Center angeboten. Der Kandidat wird trainiert, z.B. den Vortrag vor dem Partnerwahlausschuss sicher zu halten. In den Vorbereitungskursen für die Assessment Center werden vor allem die Rollenspiele geübt und das anschließende Feedback-Gespräch durchgeführt (K9).

Gerade im Rahmen der Partnerwerbung werden die Kandidaten gezielt auf Projekte gesetzt, bei denen sie sich profilieren können. Zudem werden sie von den Partnern unterstützt, ihr Geschäft im Sinne der Kanzleistrategie weiter zu entwickeln. In einigen Kanzleien werden die Kandidaten auch in die Geschäftspläne des Partners eingebunden. Eine Kanzlei meint, dass es aber auch gerne gesehen werde, wenn eine Unterstützung des Kandidaten nicht notwendig ist (K1).

Insgesamt sind die unterstützenden Maßnahmen derzeit zahlreich und im Markt etabliert. Die Kanzleien haben erkannt, welche besonderen Herausforderungen eine Partnerschaft in heutiger Zeit stellt und dass sie ihre guten Leuten bestmöglich auf den Partnerwerdungsprozess vorbereiten müssen.

5.8 Outplacement

Nur in drei der befragten Kanzleien wird schon nach drei Jahren eine Rückmeldung gegeben, dass der Associate keine guten Aussichten hat, langfristig in der Kanzlei Karriere zu machen (K2, K6, K9). Die übrigen Kanzleien warten länger mit dieser Mitteilung. Bei den meisten sind es fünf oder mehr Jahre, bis die Counsel-Entscheidung oder die Partnerentscheidung anstehen. Man möchte sich nicht unbedingt von Mitarbeitern trennen, die fachlich gut sind (und Umsätze bringen), jedoch kein Partnerpotenzial haben.

Werden keine internen dauerhaften Karriereoptionen für die Person gefunden (z.B. eine Position als Counsel oder im Knowledge Management), wird diese aktiv bei der Jobsuche („outplacement“) unterstützt. Dies bietet für die Kanzleien den Vorteil, dass ein guter Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten wird. Aus Sicht der Kanzleien stellt diese Trennungsentscheidung für die jeweilige Person auch keine Überraschung dar, da in den vorangegangenen Jahren sehr dezidiertes Feedback erfolgt sei.

5.9 Der Counsel und der „dritte Weg“

Die Position des Counsel kann nach fünf bis sechs Jahren erreicht werden. Die Einführung der Counselposition (als „dritter Weg“⁵⁷ neben der Equity-Partnerschaft und dem Verlassen der Kanzlei) wird von einer der befragten Kanzleien als die eine Ausnahme zum „vollen“ up-or-out bezeichnet. Ein striktes up-or-out könnte hingegen auch bedeuten, dass schon die vorherigen Stufen der Karriereentwicklung, wie z.B. der Senior / Principal / Managing Associate, an feste Zeitgrenzen gebunden sind und schon in diesen ersten Jahren ein up-or-out besteht. Das ist in der Praxis jedoch generell nicht der Fall. Der erste „Test“ ist die Evaluierung der Counsel-Eignung.

Der Counsel muss im Hinblick auf die Partnerkriterien genauso gut sein, wie ein Partner, mit Ausnahme der unternehmerischen Anforderungen. Mit einer Ausnahme gibt es in allen befragten Kanzleien die Position des Counsel. Die Mehrheit hat den Counsel als optionale Zwischenstufe zur Partnerschaft ausgestaltet. In einer Kanzlei ist die Zwischenstufe obligatorisch. Nur in einem Fall spricht man davon, den Counsel nicht als Zwischenstufe, sondern als Endstufe und „seltene Alternative zur Partnerschaft“ eingeführt zu haben (K7). Eine weitere Kanzlei sagt, die Counsel-Position sei kein „Modell, auf das man hinarbeiten kann“ (K5).

57] M. Hartung, Kanzleimanagement in der Praxis, S. 120.

Tabelle 3: Die Position des Counsel

Counsel	Die befragten Kanzleien								
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Position vorhanden	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Zwischenstufe	Ja		Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
optional	Nein		Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Ja
obligatorisch	Ja		Nein	Nein	Nein	Nein		Nein	Nein
Endstufe	Ja		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

In den Kanzleien ist die Motivation zur Einführung des Counsel unterschiedlich. Vielen geht es darum, mit dem Counsel als Zwischenstufe gute Leute zu halten, wenn das Geschäft der Person die Ernennung zum Partner noch nicht trägt (K3, K6, K9). Die Entwicklung zum Partner ist weiterhin gewollt. Eine Kanzlei vergibt den Status des Counsel befristet, mit der Möglichkeit, ihn zu erneuern. In einer der befragten Kanzleien geht der Trend dahin, dass Counsel aufgrund der größeren Berufserfahrung sogar bessere Partnerchancen haben (K9). Andere sagen, dass es auch darum geht, Leute zu halten, die kein Partnerpotenzial haben (K6). Eine Kanzlei sagt nachdenklich, dass man die Einführung des Counsel auch als einen faulen Kompromiss ansehen könnte, weil es dazu diene, gute Leute nicht zu verlieren (K1). Aus Sicht einer Kanzlei ist die Position für die Kandidaten mit der Angst verbunden, nur zwischengeparkt zu werden. Zuweilen wird die Position des Counsel auch Quereinsteigern angeboten, die noch nicht dem Partnerstatus zugeordnet werden können.

Bei der Entscheidung, den Counsel als Endstufe anzubieten, sprechen die Kanzleien von einer Reaktion auf geänderte Erwartungen der jungen Leute. Der Counsel sei für Personen geeignet, die kein Interesse an Partneraufgaben haben. Als Endstufe ist die Counselposition häufig mit einer Nischenposition für „homegrowns“ verknüpft. Die Kanzleien möchten diesen die Gewissheit geben, auch ohne die Option der Partnerschaft dauerhaft in der Kanzlei bleiben zu können. Bei einer befristeten Verleihung des Counsel Status ist diese Gewissheit eingeschränkt. Gleichzeitig scheint trotz dieser geänderten Nachfrage im Bewerbermarkt und der Einführung des Counsel in den Kanzleien die Vorstellung zu herrschen, dass die Partnerschaft nach wie vor hoch im Kurs ist und die Counsel-Stellung kein Äquivalent darstellt.

„Wenn Sie fragen, wie groß ist denn der Anteil, dann ist die Antwort: ziemlich klein. (...) Weil wir uns selbst (...) immer noch ein bisschen schwertun damit, dass jemand seine Berufskarriere bei uns beginnt und nicht vom Tage eins an das Ziel der Partnerschaft vor Augen hat.“ (K7)

Eine andere Kanzlei sagt,

„Ja. Dann wird er eben Counsel und arbeitet dann weiter in seine Zielrichtung, denn jeder will im Zweifel ja irgendwann Equity-Partner werden.“ (K1)

Da die Verleihung des dauerhaften Counsel Status eng mit wirtschaftlichen Erwägungen seitens der Kanzlei verknüpft ist, achten die Kanzleien sehr genau darauf, die Position des Counsel sparsam zu vergeben und sie nicht zu einem allgemeinen Beförderungstool werden zu lassen.⁵⁸

⁵⁸| Aktuelle Zahlen des JUVE Verlages legen ein Verhältnis von einem Counsel zu knapp drei Equity-Partnern dar (2011/2012).

6. Diskussion

Die verlängerte Trainingszeit der Associates bis zur eventuellen Ernennung zum Partner bietet den Kanzleien optimale Bedingungen für eine möglichst objektive Beurteilung der Partnerkriterien. In dem Zeitraum bis zur Partnerentscheidung bieten sich viele Gelegenheiten, um die Leistungen, Arbeitsergebnisse und die Entwicklung der Associates zu beobachten, Eindrücke zu sammeln und daraus zum gegebenen Zeitpunkt einen objektiven, verlässlichen und validen Wert für das Humankapital des Kandidaten bestimmen zu können.⁵⁹ Die Studie belegt die aus dem Markt bekannte Beobachtung, dass die Entscheidung, wen die Partner einer Kanzlei in die Partnerschaft aufnehmen, im Wesentlichen von zwei maßgeblichen Kriterien bestimmt wird: Ist zum einen der Kandidat von seinen Kompetenzen her geeignet, die Partnerrolle auszufüllen? Entspricht der Kandidat zum anderen mit seinem Tätigkeitsfeld den strategischen Zielen der Kanzlei und ist seine Ernennung aus Sicht der Kanzlei wirtschaftlich gerechtfertigt?⁶⁰

Diese Kriterien sollten nach den Aspekten einer bewährten Vorgehensweise und zum Ausgleich der oben erwähnten Werte in einem strukturierten Prozess und unter Zuhilfenahme von Methoden und Werkzeugen der Personalentwicklung beurteilt werden. Um das zweite Kriterium zu beurteilen, bedarf es jedoch noch mehr als einer strukturierten Evaluation des Kandidaten in unternehmerischer Hinsicht: Die Kanzlei braucht eine Strategie. Sie braucht Antworten auf die Fragen, welche Ziele sie verfolgt, wo sie wachsen möchte und wie die Profitabilität gesteigert werden kann. Erst in der Folge kann sie bestimmen, ob sich die strategische Ausrichtung der Kanzlei mit der des Kandidaten deckt.

Wir haben untersucht, wie die befragten Kanzleien die Partnerentscheidung handhaben, wo sie sich gleichen und wo sie sich unterscheiden. In Abgleich mit der weiter oben dargestellten bewährten Vorgehensweise möchten wir nun die Ergebnisse zusammenfassen und darauf eingehen, welche Verbesserungsmöglichkeiten es für Kanzleien gibt.

Zum ersten Kriterium:

Ist der Kandidat von seinen Kompetenzen her geeignet, die Partnerrolle auszufüllen?

Mit der Aufstellung der Kompetenzen (und deren konsistenter Anwendung) können Kanzleien den alltäglichen Herausforderungen der Personalauswahl begegnen. Gemeinsam ist den untersuchten Kanzleien, dass sie Kompetenzen aufgestellt haben, anhand derer sie die Partnerwürdigkeit der Kandidaten beurteilen. Diese Kompetenzen zur Evaluierung des Einzelnen decken, ob strukturiert oder nicht, die Bereiche „fachlich“, „unternehmerisch“ und „persönlich“ ab. Damit lassen sie sich auf das gängige Modell der Handlungskompetenz⁶¹ zurückführen und bilden so eine solide Grundlage zur Bewertung von Mitarbeitern im Sinne der Personalentwicklung. Die fachliche Kompetenz spielt dabei in allen Kanzleien eine entscheidende Rolle, obwohl sich die Kanzleivertreter einig sind, dass Fachkompetenz allein keinen Partner ausmacht. Vielmehr kommt es auf den Nachweis unternehmerischer Fähigkeiten an. Unterschiedlich wird gehandhabt, inwieweit fachliche Exzellenz zum Ausgleich für unterdurchschnittliche unternehmerische Leistungen herangezogen werden kann. Keine der befragten Kanzleien sagt, dass es feste Umsatz- oder Stundenvorgaben für die Aufnahme in die Partnerschaft gibt. Wenn, dann spielt der Umsatz laut den befragten Kanzleien lediglich als abstrakte Größe oder Durchschnittswert eine Rolle. Wichtiger sei es zum Zeitpunkt der Partnerentscheidung auf Belege für eine vielversprechende zukünftige Umsatzentwicklung zu schauen. Im Bereich der Persönlichkeit des Kandidaten unterscheiden sich die Kanzleien in der Frage, wie mit einer Person umgegangen wird, die zwar hervorragende Umsätze liefert, doch menschlich schwierig ist. Unter den Kanzleien sprechen einige sehr klare Worte und ziehen deutliche Konsequenzen. Andere Kanzleien behandeln das Thema mit etwas mehr Spielraum. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei auch, dass die Arbeitsatmosphäre in den Kanz-

59| F. L. Schmidt / J. E. Hunter, *Psychological Bulletin* 1998, S. 262–274.

60| M. Hartung, *Kanzleimanagement in der Praxis*, S. 125, Rn. 48; R. Furter, *Management von Anwaltskanzleien*, S. 489f.

61| J. Erpenbeck / L. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch der Kompetenzmessung*, S. XVI.

leien an Bedeutung gewonnen hat, wenn diese deutlich darin sind, dass sie keine *Rainmaker* mit zweifelhaften Sozialkompetenzen in den eigenen Reihen haben wollen.

Nur zum Teil haben die untersuchten Kanzleien auf den Kompetenzen aufbauend einen ausgewogenen Partnerwerdungsprozess ausgearbeitet und implementiert, der der Forderung nach Objektivierbarkeit entspricht: Nur einige haben sich Gedanken über die Messung der Kompetenzen gemacht. Nur wenige Kanzleien haben Kompetenzmodelle aufgestellt, verschiedene Beurteiler systematisch in den Prozess eingebunden, verschiedene Evaluierungsverfahren kombiniert und unterschiedliche Beurteilungsgrundlagen zu Rate gezogen. Hier scheint der aus dem Markt bekannte Vorwurf von Associates, häufiger von weiblichen als von männlichen, begründet zu sein, es käme im Ergebnis für die Partnerentscheidung auf „intransparente Größen wie Eigenwerbung, Ellenbogen und kanzleiinterne Netzwerkarbeit“ neben dem „massiven persönlichen Einsatz und dem profitablen eigenen Geschäft“ an.⁶²

Die Anzahl und die Mischung der gewählten Elemente der Beurteilung (s.o. bewährte Vorgehensweise) spiegeln dabei den Kanzleitypus anschaulich wieder. Bei der Kategorisierung von Kanzleitypen wird üblicherweise zwischen der klassischen Partnerschaft auf der einen Seite und der Managed Firm auf der anderen Seite unterschieden.⁶³ Sehr schemenhaft formuliert unterscheiden sich diese Kanzleien in Bezug auf den Stellenwert von Hierarchien, von Organisation und Vorgaben sowie von verbindlicher strategischer Zielsetzung und Profitabilitätsdruck. Die klassischen Partnerschaften überlassen weite Teile dieser Punkte den einzelnen Partnern, während die Managed Firms mit umfassenderen Vorgaben und Strukturen arbeiten. Welche Kanzleiausrichtung von den Partnern gewählt wird, hat unserer Meinung nach jedoch keinen Einfluss auf den Erfolg der Kanzlei. Vielmehr wird Erfolg maßgeblich von drei Faktoren bestimmt: Erstens braucht jede Kanzlei eine Strategie, in die profunde Kenntnisse über die Märkte der Mandanten und der Wettbewerber einfließen. Zweitens muss die Strategie Klarheit über die Ziele und das gewollte Maß der internen Ausdifferenzierung schaffen. Drittens müssen sich alle Anwälte mit den Vorstellungen identifizieren und an einem Strang ziehen.⁶⁴

Kanzleien, die dem Pol der Managed Firm zugeordnet werden können, weisen in Bezug auf den Prozess der Partnerwerbung sehr ausgefeilte Kriterienkataloge bzw. ganze Kompetenzmodelle auf. Sie verwenden Notensysteme zur Beurteilung der Leistung. Die Verfahren der Beurteilung sind sehr ausdifferenziert und unterliegen zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben. Auch der Partnerwerdungsprozess als solcher ist in diesen Kanzleien sehr strukturiert. Schließlich ist die Entwicklung der Mitarbeiter eng auf die Kriterien und die erfolgten Beurteilungen abgestimmt.

Die Nachteile dieser Verfahren liegen im erheblichen Zeitaufwand, der betrieben werden muss. Da es sich um viele nicht-delegierbare Aufgaben handelt, kann ein solches Verfahren sehr viel Partnerzeit binden. Hinzu kommt, dass auch diese sehr ausgefeilten Systeme Kanzleien nicht vor falschen Entscheidungen schützen.

Kanzleien aus dem Pol der klassischen Partnerschaft haben ebenfalls Einigkeit über das von ihnen gewollte Maß der internen Ausdifferenzierung erreicht. Dieses liegt im Vergleich unter dem Maß der Managed Firm. Diese Kanzleien haben entweder gar keinen niedergeschriebenen Kriterienkatalog oder eine Auflistung von Kriterien, ohne diese mit Kompetenzstufen zu verknüpfen. Sie überlassen den Partnern mehr Freiraum in der Anwendung und Ausgestaltung der Beurteilungsverfahren und arbeiten ohne Notensysteme. Es gibt weniger Schritte auf dem Weg zur Partnerschaft und meistens auch weniger Beurteilende.

62| N. Parzinger, JUVÉ Rechtsmarkt, 06/2012, S. 38f.

63| M. Hartung/J. Aschenbrenner, Unternehmensrelevantes Recht Jahrbuch 2011/2012, S. 135.

64| M. Hartung/J. Aschenbrenner, Unternehmensrelevantes Recht Jahrbuch 2011/2012, S. 139.

Diese eher schlanken Verfahren haben den Vorteil, dass sie deutlich weniger Partnerzeit binden und es keinen etablierten Beweis gibt, wonach Partnerentscheidungen „umso richtiger“ werden, je ausdifferenzierter der Prozess ausgestaltet ist. Als Nachteil könnte man aber anführen, dass es in diesen Verfahren auch sehr darum geht, das Verhältnis der Partner untereinander zu schützen, so dass, wie bei diesen Partnerschaften nicht überraschend, der Partner im Vordergrund steht, nicht die Ziele der Partnerschaft oder des Unternehmens.

Was in der Untersuchung auch deutlich wurde ist, dass die weit überwiegende Zahl der befragten Kanzleien sich nicht strukturiert mit der Frage des Potenzials der Partnerkandidaten befasst und wie dieses ermittelt werden kann. Ein aufschlussreicher Faktor der Personalbeurteilung wird links liegen gelassen. Offensichtlich sind weder strukturierte Interviews noch Tests in Kanzleien bislang ausreichend anerkannt. Der Grund könnte eine gewisse Skepsis von Anwälten gegenüber psychologisch anmutenden Verfahren sein. Dabei gäbe eine systematische Potenzialanalyse des Kandidaten wertvollen Aufschluss über den Beitrag des angehenden Partners für die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in allen der befragten Kanzleien die Bewertung der Fähigkeiten und Leistung des Einzelnen anhand von fachlicher, unternehmerischer und persönlicher Kompetenz angegangen wird. Wesentliche Abweichungen ergeben sich in der Herangehensweise, so dass der Prozess im Folgenden an Zuverlässigkeit und Güte verliert oder diese vollständig einbüßt. Aus Sicht der befragten Kanzleien sind die Vorgehensweisen und die Einschätzungen den Associates gegenüber transparent. Hier wäre es von Interesse, in einer weiteren Studie die Associates zu ihrer Meinung hierzu zu befragen und die Sichtweisen abzugleichen.

Zum zweiten Kriterium:

Entspricht der Kandidat mit seinem Tätigkeitsfeld den strategischen Zielen der Kanzlei und ist seine Ernennung aus Sicht der Kanzlei wirtschaftlich gerechtfertigt? Mit anderen Worten: Gibt es eine Passung von der strategischen Ausrichtung der Kanzlei und der des Einzelnen?

Die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter in die strategische Ausrichtung der Kanzlei für die nächsten Jahre passt, hat nicht mit seinen Kompetenzen und seinem Potenzial zu tun. Und ob seine Ernennung aus Sicht der Kanzlei wirtschaftlich gerechtfertigt ist, hat nur zu einem Teil mit seinen unternehmerischen Kompetenzen und seinen wirtschaftlichen Kennzahlen zu tun. Zum anderen Teil betrifft es die wirtschaftliche Leistung der Kanzlei insgesamt und das Marktumfeld. Dadurch wird die Partnerwerdung für Associates schwer kalkulierbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kanzlei global vertreten ist und kontrolliert in vielen Ländern gleichzeitig wachsen will, ohne dass die Neuaufnahmen in die Partnerschaft das Partnereinkommen ausdünnen (also, ohne dass sie „dilutive“ sind).

An dieser Stelle fragen wir uns zum einen inwieweit die Entscheidung, ob das Profil des Einzelnen zur Kanzleiausrichtung der nächsten Jahre passt, die vorangegangenen Objektivierungsversuche bei der Beurteilung der Leistung des Einzelnen beeinträchtigt? Zum anderen fragen wir, wie dieser spezifische Entscheidungsvorgang abläuft und wie transparent er dem Einzelnen gemacht wird?

Im Ergebnisteil haben wir herausgearbeitet, dass es Kanzleien gibt, welche der strategischen Ausrichtung der Kanzlei den klaren Vorrang einräumen und andere, die das Können und das Potenzial des Einzelnen in den Fokus nehmen. Die zuerst Genannten lassen gute Leute ziehen, weil sie aktuell keinen Platz in der strategischen Ausrichtung besetzen können. Letztere vertrauen darauf, dass eine überzeugende Person ihr Geschäft finden wird, auch wenn dieses nicht unmittelbar in die Strategie der Kanzlei passt. Dazwischen liegen die Kanzleien, die versuchen, den kompetenten Einzelnen mit seinem Profil in Richtung der strategischen Ziele der Kanzlei „zu schieben“. Im ersten und dritten Fall ist somit die strategische Ausrichtung der Kanzlei das Nadelöhr des Kandidaten, von dem seine Karriere in der Kanzlei abhängt. Kanzleien, die es mit der Objektivität und Transparenz der Partnerentscheidung ernst meinen, müssen an dieser Stelle besonders sorgsam vorgehen und dieses Spannungsfeld aufdecken.

Zum „Schwur“ im Hinblick auf die Beurteilung der Passung des Mitarbeiterprofils mit dem Business Case der Kanzlei kommt es verfahrensmäßig in dem Moment der (Nicht-) Nominierung als Partnerkandidat. In den Interviews wurde nicht deutlich, nach welchen Kriterien und nach welchen internen Abläufen die Person tatsächlich nominiert wird. Die Verfahren bis zur Nominierung und nach der Nominierung sind in den Kanzleien hingegen klar strukturiert. Um zu verhindern, dass die Nominierungsentscheidung einem Küchenkabinett gleicht, sondern vielmehr den alltäglichen Herausforderungen der Personalbeurteilung (Emotionen, Macht, politische Motivation) standhält, muss die Entscheidung über die Passung/Kongruenz von strategischer Ausrichtung der Kanzlei und Profil des Einzelnen für die Kandidaten nachvollziehbar sein. Das gelingt:

- Wenn es überhaupt eine differenzierte und veröffentlichte Mehrjahres-Strategie der Kanzlei gibt, mit der das Profil des Einzelnen abgeglichen werden kann
- Wenn es vereinbarte und bekannte Abläufe gibt, nach denen die Kongruenzentscheidung gefällt wird
- Wenn bei der Kongruenzentscheidung die vorher aufgestellten objektiven Kriterien respektiert werden
- Wenn die Kongruenzentscheidung für die Kandidaten frei von Überraschungen ist und nahtlos an vorangegangene Rückmeldungen anknüpft
- Wenn die Entscheidung den Kandidaten auf dieser Basis in einem wertschätzenden Gespräch transparent gemacht wird.

In einigen Kanzleien sind die Kompetenzen den Associates deutlich kommuniziert und im Intranet veröffentlicht. In anderen sind sie eher indirekt zugänglich. Die Studie ergab auch, dass keine der Kanzleien das Kriterium der strategischen Passung ausdrücklich in die Auflistung der Partnerkriterien aufgenommen hat, geschweige denn den Stellenwert der Fragen zueinander offen thematisiert.

Zudem können die internen Entwicklungsmaßnahmen verbessert werden, indem die Entwicklungsmaßnahmen, bzw. herausgearbeiteten Entwicklungsfelder, mit den Bewertungskriterien verzahnt werden. Die Kanzleien sollten zudem die nicht-juristische Weiterbildung sowie das Coaching, die Durchführung von ereignisnahem Feedback und die dauerhafte Übertragung von Mandanten durch den Partner mehr in den Blick nehmen. Siehe dazu die folgende Tabelle der Bauelemente zur Entwicklung von Mitarbeitern.

Tabelle 4: Bauelemente der Entwicklung von Mitarbeitern

Entwicklungsmaßnahmen	Bis zur Nominierung	Partnerkandidat	Equity-Partner
Personalentwicklungsmaßnahmen anhand der identifizierten Entwicklungsfelder festlegen („Verzahnung“)			
Feedback			
Herausfordernde Arbeit (training on the job)			
Weiterbildungsprogramme (intern / extern) – Juristische Inhalte – Überfachliche Inhalte			
Mentoring			
Coaching			
Vorbilder in der eigenen Kanzlei			
Gelegenheit zur internen Netzwerkbildung			
Dauerhafte Überleitung von Mandaten			
Frühzeitige Einbindung in die Geschäftsplanung des Partners			
Unterstützung bei der Entwicklung des eigenen Profils			

Insgesamt können die Kanzleien die Balance von unternehmerischer Freiheit auf der einen Seite und Vorhersehbarkeit und Transparenz für den Einzelnen auf der anderen Seite mit Blick auf den Einzelnen noch verbessern. Verlassen Anwälte die Kanzlei und geben als Grund an, dass sie sich hingehalten gefühlt haben, kann es für diese Kanzlei hilfreich sein, sich mehr in Richtung von Vorhersehbarkeit für den Einzelnen auf seinem Karriereweg zu entwickeln. Gleichmaßen gilt dies für die komplementäre Ausrichtung. Sollte eine Kanzlei merken, dass sie durch die Einführung von zeitlich fixierten Karrierestufen, der Schaffung von permanenten Positionen und frühen Feedback-Schwellen, an denen der Einzelne über seine Karrierechancen aufgeklärt wird, unternehmerisch zu sehr eingeengt wird, sollte sie sich hin zu mehr unternehmerischem Freiraum entwickeln. Bewertungsmaßstab für ein erfolgreiches Vorgehen ist dabei der Kampf um Talente und letztendlich das Ziel des langfristigen Erfolgs im Markt.

7. Fazit

Laut der Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft spielen „Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -rekrutierung in deutschen Kanzleien eine untergeordnete Rolle“. Das führen die Autoren der Studie auf einen geringen Handlungsdruck zurück. Der Markt böte ein „zahlreiches Arbeitskräfteangebot in der Rechtsdienstleistung“.⁶⁵ Allerdings sagt die Zukunftsstudie auch, dass größere, umsatzstärkere und internationale Kanzleien vermehrt „Bemühungen zur Rekrutierung und Bindung ihres Personals“ unternehmen. In diesem Segment sei der „Kampf um die „besten Köpfe“ unter den Juristen (häufig gemessen an der Examennote)“ präsent und werde in den besagten Kanzleien auch häufig diskutiert.⁶⁶ Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Studie. Die von uns befragten Kanzleien aus dem oberen Umsatzsegment der JUVE Statistik 2011 (obere 20) wenden Ressourcen für die Personalbeurteilung und -entwicklung auf. Dabei war in den Interviews festzustellen, dass die Bemühungen in den oberen Umsatzsegmenten besonders groß waren.

Man kann darüber diskutieren, ob eine Kanzlei ihre wesentlichen Anstrengungen auf den Auf- und Ausbau von Mandantenbeziehungen oder auf die Entwicklung der Mitarbeiter richten soll. Die frühere Praxis-Faustregel „clients first, people second, partner (interests) third“ besticht in gewisser Weise, erscheint uns aber nicht mehr zeitgemäß. Natürlich sind die Mandantenbeziehungen, neben dem Knowhow, das wesentliche Asset einer Kanzlei. Es handelt sich aber um Beziehungen, für deren Aufbau und Pflege herausragende Partner und Mitarbeiter erforderlich sind. Wir glauben daher, dass der Fokus einer Kanzlei auf die Weiterentwicklung und Beurteilung der Mitarbeiter fast automatisch gute Mandantenbeziehungen mit sich bringt. In dieser Annahme sehen wir uns durch Studien über Mandantenerwartungen bestätigt, wonach Mandanten neben den erforderlichen fachlichen Fertigkeiten Persönlichkeiten erwarten, mit denen man vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. Ohne die juristisch-fachlichen Voraussetzungen abwerten zu wollen: Mandantenbeziehungen kann man nicht mit einem Heer technisch exzellenter Arbeitsbienen aufbauen.

Wenn also der Fokus auf die Beurteilung und die Entwicklung der Mitarbeiter gerichtet sein muss („gute Leute bringen gutes Geschäft“), ergeben sich weitere Schlussfolgerungen.

Nach der Formel: **Leistung = Motivation + Fähigkeit + Umfeld**

ist die Motivation ein wichtiger Faktor von Leistung. Fehlt es an Motivation, leidet die Leistung des Einzelnen und zusammen genommen auch die des Unternehmens.⁶⁷ Somit ist die Motivation der Anwälte ein strategischer Wettbewerbsvorteil einer Kanzlei. Eine Kanzlei muss sich also die wichtige Frage stellen, wie sie die Partnerwerbung so gestaltet, dass der Prozess ein motivierendes Umfeld bietet und die Associates bei der Stange bleiben. Genauso müssen Kanzleien allgemeine gesellschaftliche Trends beachten, also zum Beispiel die vermehrten Forderungen nach Work-Life-Balance und die Arbeitsweise der Generation Y. Zudem ist auch wichtig, dass nicht nur die Associates motiviert sind oder es werden. Auch die Motivation anderer Mitarbeiter, der Counsel und auch der Partner sollte beachtet werden.

Die folgende Maßnahmen und Überlegungen tragen zur Motivation von High Potentials auf dem Weg der Partnerwerbung bei. Sie begegnen zudem der alltäglichen Gefahr im Prozess der Partnerwerbung, dass dieser schnell subjektiv, politisch motiviert, von Macht oder von Emotionen getrieben wird.

65] Prognos AG/Deutscher Anwaltverein e.V., Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Kapitel 5.1.4. Personalmanagement, S. 167ff.

66] Prognos AG/Deutscher Anwaltverein e.V., Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030, S. 167 und 169.

67] L. Rosenstiel, Führung von Mitarbeitern, S. 79, Abb. 2; L. Rosenstiel, ebenda, S. 196; G. Moorhead/R. W. Griffin, Organizational Behavior: managing people and organizations, 9. Auflage, 2010, S. 83.

1. Ausgleich von Werten

Der Ausweg aus dem beschriebenen Wertekonflikt von Transparenz für den Einzelnen einerseits und unternehmerischem Freiraum der Kanzlei andererseits ist für eine zukunftsweisende Personalarbeit zentral.⁶⁸ Angetrieben durch wirtschaftliche Veränderungen für die Kanzleien auf der einen Seite und gesellschaftliche Entwicklungen auf der anderen Seite ist die Partnerwerdung heute nicht mehr selbstverständlich (nicht jeder Associate kann Partner werden) und auch nicht immer erklärtes Ziel der Kandidaten (nicht jeder Associate will Partner werden). Um langfristig im Markt Erfolg zu haben, brauchen Kanzleien eine stringente Strategie, die Antworten auf unternehmerische Fragen nach Wachstum in ausgewählten Rechtsbereichen, Branchen, Mandatstypen etc. gibt sowie unternehmerischen Spielraum.⁶⁹ Gleichzeitig müssen die Kanzleien für die nachfolgenden Generationen ein attraktives und motivierendes Arbeitsumfeld bieten, um ihre Fachkräfte von morgen zu sichern. Dafür müssen sie Transparenz herstellen. Der ehrliche und strukturierte Umgang mit dem beschriebenen Spannungsfeld bietet den Kanzleien für die Fachkräftesicherung wertvolle Ansatzpunkte.

2. Karriereweg

Die Einführung gewisser Karrierestufen (z.B. Principal / Senior / Managing Associate, Counsel) ist wichtig. Dabei sollte es nicht nur um den Titel auf der Visitenkarte gehen, sondern erreicht werden, dass die Anwälte damit eine gewisse Entwicklung verbinden.

Darüber hinaus ist wichtig, dass der Weg nicht nur klar strukturiert, sondern auch gut kommuniziert ist. Die Associates müssen wissen, wo sie stehen. Eine gute Struktur darf jedoch nicht dazu führen, dass die Abläufe keine Freiräume für die individuelle Entwicklung lassen. Die Kanzleien brauchen ein gewisses Gespür, um einen für sie passenden Prozess zu entwickeln.

3. Beurteilung der Partnereignung

Da gute Leute für den wirtschaftlichen Erfolg der Kanzlei entscheidend sind, sollten die besten Associates am Ende Partner werden und nicht diejenigen, die sich am besten verkaufen und intern am besten durchsetzen können oder den einflussreichsten Partner an ihrer Seite haben. Daher sollten die Beurteilung, die Entwicklung und die Partnerernennung von den Interessen der Kanzlei geleitet sein und nicht von den Interessen einzelner Partner. Jedes Personalbeurteilungs- und Entwicklungsmodell muss daher bestrebt sein, auf möglichst objektive Kriterien zu setzen, denn nur dadurch wird Vertrauen in die Integrität des Prozesses hergestellt. Und nur ein integrierender Prozess bringt die besten Mitarbeiter hervor.

a. Kompetenzen des Kandidaten

Die Entscheidung, einen Mitarbeiter zum Equity-Partner zu machen, sollte sich auf seine Kompetenzen und sein Potenzial stützen. Daher müssen zur Kanzlei passende Kompetenzen eingeführt und auch schriftlich ausformuliert werden. Darüber hinaus sollten sie transparent kommuniziert werden.

Das sogenannte Kompetenzmodell ist ein gangbares Verfahren, da es die Leistung und Fähigkeiten konsistent für alle Partnerkandidaten messbar macht. Nur scheinbar widersprüchlich ist die Bedeutung der subjektiven Einschätzung eines Kandidaten durch die Partner, neben allen Kompetenzmodellen: Die wesentliche Stärke einer Kanzlei ist ihr Teamansatz in der Mandatsarbeit, und Teamarbeit erfordert eine gewisse persönliche Chemie der Team-Mitglieder. Das persönliche Dafürhalten auf Seiten der Partner sollte daher

68] Dazu auch S. Saltonstall Duncan, Prom Tracks, in: Law Practice Management, June/May 1999, S. 40–45.

69] M. Hartung / J. Aschenbrenner, „Partnerschaftliche Strukturen“ vs. „Managed Law Firm“: Der Heilige Krieg zwischen verschiedenen Typen von wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien, in: Deutscher AnwaltSpiegel, Unternehmensrelevantes Recht Jahrbuch 2011 / 2012, S. 139.

nicht unterschätzt, sondern ernst genommen werden. Es sollte allerdings auch im Prozess offen behandelt werden können.

Außerdem eignen sich Kompetenzmodelle auch dafür, Mitarbeiter gezielt zu trainieren und auf diese Weise die notwendigen professionellen Kompetenzen zu entwickeln, die für eine spätere Partnerschaft wichtig sind.

Man darf schließlich nie die Vorbildfunktion der Partner vergessen. Wenn die Partner die Kompetenzen nicht erfüllen, wird es schwierig, diese bei Associates vorzusetzen.

b. Transparenz

Die Evaluierung sollte anhand der Kriterien erfolgen, die für die Partnerentscheidung ausschlaggebend sind und dies sollte von den Kanzleien auch deutlich gemacht werden. Nimmt man die beiden maßgeblichen Kriterien der Partnerernennung, so bildet sich ein Spannungsfeld in dem die Kanzlei einem der beiden Aspekte letztlich eine größere Bedeutung gibt.

Kanzleien sollten auch in Bezug auf das zweite Kriterium – inwieweit der Partnerschaftsanwärter zur Strategie der Kanzlei passt – im Sinne von Transparenz, größtmöglicher Objektivität und Fairness handeln. Das heißt, sie müssen das bestehende Spannungsfeld der beiden Kriterien deutlich machen, eine saubere Strategie erarbeiten, so dass diese mit der Ausrichtung des Einzelnen abgeglichen werden kann und offen kommunizieren, an welcher Stelle, wann, von wem und mit welchen Verfahren über diese Aspekte entschieden wird. Ansonsten laufen die Kanzleien Gefahr, alle vorangegangenen Objektivierungsversuche bei der Beurteilung der Kompetenzen des Einzelnen zu Nichte zu machen.

c. Beurteilungsverfahren

Die Evaluierung sollte auf Dauer angelegt sein, damit man die Entwicklung eines Associates – wenn es um die Partnerentscheidung geht – nachvollziehen kann.

Die Evaluierung sollte ein regelmäßiges Feedback umfassen. Nur so ist eine „Standortbestimmung“ für den Einzelnen möglich. Dabei ist allerdings entscheidend, dass die Rückmeldung Entwicklungswege aufzeigt, ohne jeglichen Freiraum für die eigene Entwicklung wegzunehmen. Die „Schwächen“, die ein Kandidat vielleicht hat, sollten offen angesprochen werden, damit er sich diesbezüglich verbessern kann. Dies gelingt am besten in einer Atmosphäre von Fehlertoleranz und Wertschätzung.

Die Evaluierung sollte auf möglichst breiter personeller Basis erfolgen. Ein wichtiges Tool ist z.B. das 360°-Feedback, da nicht nur einer oder wenige Partner evaluieren, sondern auch andere Associates und nicht-juristische Mitarbeiter.⁷⁰

d. Die Entscheidung

Nach durchschnittlich sieben bis acht Jahren wird über die Partnerernennung entschieden. Der maßgeblichen Abstimmung in der Partnernversammlung gehen eine Nominierungsentscheidung und ein darauf folgendes mehr oder weniger strukturiertes Verfahren voraus. Die Tatsache, dass Nominierungen häufig in den Praxisgruppen erfolgen und sich an Aspekten wie Strategie und Wachstum orientieren, sollte dem potentiellen Kandidaten klar kommuniziert werden. Dieser Teil der Entscheidung sollte zudem strukturiert und in das Gesamtverfahren transparent eingebunden sein.

⁷⁰ Auf Basis dieser Studie wurde das Bucerius 360°-Online-Feedback-Verfahren© entwickelt, Informationen unter www.bucerius-clp.de.

Im Fall, dass erst zu diesem späten Zeitpunkt eine Entscheidung gegen den Partnerkandidaten fällt, ist mit besonderer Sorgfalt gegenüber dem Kandidaten vorzugehen. Ein gut gestaltetes Outplacement ist eine reizvolle Möglichkeit, Kontakt zum ehemaligen Mitarbeiter zu halten. Sollte der Counsel Status eine Option sein, ist unbedingt darauf zu achten, dass dieser kein Feld für „Versager“ wird, sondern eine gleichberechtigte, motivierende und anspruchsvolle Tätigkeit in der Kanzlei darstellt.

4. Weiterbildung

Auf dem Karriereweg ist ständige Weiterentwicklung wichtig. Learning-on-the-job reicht heute nicht mehr aus. Die in allen Kanzleien in unterschiedlicher Intensität vorhandenen Weiterbildungsprogramme haben zur Ausbildung am Mandat eine sinnvolle Begleitfunktion. Die Entwicklungsmaßnahmen sollten aufbauend auf den bei der Beurteilung identifizierten Entwicklungsfeldern des Einzelnen angeboten werden.

Ein gutes Aus- und Weiterbildungsprogramm motiviert. Zudem kann es auch als Verkaufsargument für die Karriere in einer Großkanzlei genutzt werden. Es signalisiert dem Kandidaten: Wer hier anfängt, lernt viel und kann danach überall arbeiten.

5. Potenzial

Eine strukturierte Befassung mit der Frage des Potenzials der Partnerkandidaten und wie dieses ermittelt werden kann (s.o. zu bewährten Vorgehensweise) ist in der weit überwiegenden Zahl der befragten Kanzleien nicht gegeben. Dabei gäbe eine systematische Potenzialanalyse des Kandidaten wertvollen Aufschluss über den Beitrag des angehenden Partners für die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei.

Unsere Empfehlung lautet, dass die Kanzleien die systematische Potenzialanalyse sehr viel stärker in den Vordergrund stellen und zu einem weiteren, wenn nicht sogar dem wichtigsten Entscheidungskriterium machen sollten. Eine Kanzlei, die vor der Entscheidung steht, einen Anwalt in die Partnerschaft aufzunehmen, tut dies mit einer langfristigen Perspektive, üblicherweise für einen Zeitraum von 30 Jahren, also einer Generation. Werden das derzeitige Geschäftsfeld und die Strategie der Kanzlei in diesem Zeitraum gleich bleiben? Sehr wahrscheinlich nicht. Zumal sich der Markt der Rechtsdienstleistungen in einem Reifeprozess befindet, dem noch einige Entwicklungsphasen inhärent sind, an die sich die Kanzleien anpassen werden müssen. Für die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei kommt es daher auf das Entwicklungspotenzial des Anwalts an, sich an die neuen Bedingungen anzupassen.

Um als Kanzlei auf die wirtschaftliche Dynamik reagieren und die notwendige, ständige Refokussierung am Markt vornehmen zu können, ist eine Kanzlei am besten aufgestellt, wenn sie dafür sorgt, dass diejenigen Anwälte mit ins Partner-Team aufgenommen werden, die das stärkste Entwicklungspotenzial mitbringen. So kommt die Untersuchung von Jim Collins⁷¹ bei der Frage, wie Firmen es schaffen von „good to great“ zu gelangen, zu dem Ergebnis, dass Firmen dann erfolgreich sind, wenn sie die Personalfrage umkehren, indem sie in der Reihenfolge „first who, then what“ entscheiden. Also zunächst einen Fokus auf die Person und deren Entwicklungspotenzial legen und dann entscheiden, wofür sie eingesetzt werden soll.

71] J. Collins, Der Weg zu den Besten („Good to great“), Campus 2011; J. Collins/J. Porras, Immer erfolgreich („Built to last“), 2003.

8. Literatur

- Aschenbrenner, Jo Beatrix/Hartung, Markus, Aufsatzreihe: Das Management der eigenen Kanzlei Teil I–V, in: Deutscher AnwaltSpiegel 2011, Heft Nr. 18–22
- Aschenbrenner, Jo Beatrix, Dafür nehmen wir uns am besten einen Anwalt!, Studie des Bucerius Center on the Legal Profession und der Kanzlei Taylor Wessing, 2012/2013
- Auriol, Emmanuel/Friebel, Guido/Lammers, Frauke, The Firm as the Locus of Social Comparisons: Internal Labor Markets versus Up-or-Out, IZA Discussion Paper No. 6343, February 2012, abrufbar unter: <http://ftp.iza.org/dp6343.pdf> (zuletzt abgerufen am 07.10.13)
- Baeck, Ulrich/Diller, Martin, "Up-or-out"-Konzept als Kündigungsgrund, in Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltverein: Festschrift zum 25-jährigen Bestehen/hrsg. vom Geschäftsführenden Ausschuss, Bauer, Jobst-Hubertus u.a., S. 25–35
- Campion, Michael A./Fink, Alexis A./Ruggeberg, Brian J./Carr, Linda/Philipps, Geneva M./Odman, Ronald B., Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling, in: Personnel Psychology 2011, Vol. 64, No. 1, S. 225–262
- Collins, Jim, Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, Campus 2011.
- Collins, Jim/Porras, Jerry I., Immer erfolgreich. Die Strategien der Top-Unternehmen 2003
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.), 2003. Handbuch der Kompetenzmessung.
- Fairclough, Samantha, Panel Games: How Client Organizations Pick Their Legal Advisors, Insight Series, The Novak Druce Centre for Professional Service Firms, 2011, abrufbar unter http://www.sbs.oxford.edu/sites/default/files/Novak_Druce/Doc/Panel%20games%20in%20PSFs.pdf
- Fernández-Aráoz, Claudio/Groysberg, Boris/Nohria, Nitin, How to Hang On to Your High Potentials, in: Harvard Business Review, 2011, S. 2–10
- Furter, Robert, Der Weg zum Partner in einer Anwaltskanzlei, in: Staub, Leo/Hehli Hidber, Christine (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, 2012, S. 489–497
- Hartung, Markus, Karrierewege und Partnerwerdung, in: Schieblon, Claudia (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis: Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 2. Auflage, S. 113
- Hartung, Markus/Aschenbrenner, Jo Beatrix, „Partnerschaftliche Strukturen“ vs. „Managed Law Firm“. Der Heilige Krieg zwischen verschiedenen Typen von wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien, in: Deutscher AnwaltSpiegel, Unternehmensrelevantes Recht Jahrbuch 2011/2012, S. 135–139
- Heussen, Benno, Wen machen wir zum Partner? Kriterien für die Partnerschaft aus Sicht der Sozien, in AnwBl. 2008, S. 77–81
- Hodges, Silvia, Ängstlich sein kann ich auch allein, in: JUVE Rechtsmarkt 2010, S. 61–64
- Hüttner, Nicole, Im Blickpunkt: Personalentwicklung in Kanzleien, in Betriebs-Berater 2011, Heft 19, S. 6–7
- Kumra, Savita, Criteria for Partner Selection: How much is ‚Know‘ and how much is ‚Show‘?, Paper submitted to the Novak Druce Conference in 2012, S. 4
- Malhotra, Namrata et al., New career models in UK professional service firms: from up-or-out to up-and-going-nowhere? In: International Journal of Human Resource Management 2010, Heft Nr. 21, S. 1396–1413
- Malos, Stanley B./Campion, Michael A., An options-based model of career mobility in professional service firms, in: The Academy of Management Review, 1995, S. 611–644.
- Morris, A. Pinnington, Promotion to Partner in Professional Service Firms, in: Human Relations 1998, S. 6
- Moorhead, Gregory/Griffin, Ricky W., Organizational Behavior: managing people and organizations, 9. Auflage, 2010
- Nelson, Robert L., Of Tournaments and Transformations: Explaining the growth of Large Law Firms, in: Wisconsin Law Review 1992, S. 733–750.
- Parzinger, Norbert, Fortschritt Fehlanzeige in: JUVE Rechtsmarkt, Juni 2012, 15. Jahrgang, S. 38f
- Pulakos, Elaine D., A Comparison of Rater Training Programs: Error Training and Accuracy Training, Journal of Applied Psychology 1984, Vol 69, No 4, S. 581–588
- Raasch, Janet Ellen, King Partner, or not, in Law Practice 2007, Juni Ausgabe, S. 32–36
- Rosenstiel, Lutz, Entwicklung und Training von Führungskräften, in: Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 67–83
- Rosenstiel, Lutz, Motivation von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 195ff.
- Saltonstall Duncan, Susan, Prom Tracks, in Law Practice Management, June/May 1999, S. 40–45.
- Sapp, John R., Partnership Criteria: The Ground Rules Of Moving Up, in Law Practice 2007, Juni Ausgabe, S. 37

-
- Sowarka, Bernhard / Sarges, Werner, Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren, in: Management-Diagnostik, Sarges, Werner (Hrsg.), 3. Auflage, Göttingen 2013, S. 207–217
- Schmidt, Frank L. / Hunter, John E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personell Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, in: Psychological Bulletin 1998, Vol. 124, No. 2, S. 262–274
- Schwarz, Alexander, Der Weg zum Partner in einer unabhängigen Großkanzlei, in: Der Rechtsmarkt in Deutschland, Wegerich, Thomas (Hrsg.), erwartet im Herbst 2013
- Temporal Tanja Consulting, The next generation law firm, <http://www.taylorwessing-karriere.com/uploads/media/Next-Generation-Law-Firm-Report-Germany.pdf>
- Vaagt, Christoph. H., Serie: Erfolgsfaktoren für Anwaltskanzleien – Teil 4, Effizientes Führungssystem, in Betriebs-Berater Nachrichten vom 26.02.2009 http://www.betriebs-berater.de/suche/detail?p_p_id=DetailPortlet_WAR_queport&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_DetailPortlet_WAR_queport_publishBoxName=search_result&_DetailPortlet_WAR_queport_publishBoxNamespace=LAYOUT_138794&_DetailPortlet_WAR_queport_publishBoxMessageType=searchQuery&_DetailPortlet_WAR_queport_action=copyQuery&_DetailPortlet_WAR_queport_offset=4 (zuletzt abgerufen am 07.10.13)
- Wilkens, David / Gulati, Mitu, Reconceiving the Tournament of Lawyers: Tracking, Seeding, and Information Control in the International Labor Markets of Elite Law Firms, in: Virginia Law Review, 1998, Vol. 84, S. 1581–1681
- Witt, Harald, Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung; Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online-Journal), 2001, 2(1). Abrufbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115>
- Zehnder, Egon, Schulungsmaterialien, Bucerius Leadership Program 2012

9. Annex

9.1 Das up-or-out Prinzip in der wissenschaftlichen Diskussion

Up-or-out als Wettkampf Modell

Das up-or-out Prinzip wird in der wissenschaftlichen Diskussion verbreitet als eine Form des Wettkampf Karriere-Modells bezeichnet, nach welchem die Mitarbeiter um eine begrenzte Anzahl an Positionen auf der nächsthöheren Karrierestufe konkurrieren. Der Preis des „Siegere“ ist die Aufnahme in die Equity-Partnerschaft.⁷² Die Beförderung hängt dabei eher von dem Ranking innerhalb der Gruppe der Kandidaten ab, als von der individuellen Leistung.

Allerdings kann das Wettkampf Modell einige wichtige Elemente des gelebten up-or-out Prinzips in Professional Service Firms nicht erklären. So können die Tatsachen, dass ein Kandidat nicht auf der bisherigen Position verbleibt, sondern das Unternehmen verlassen muss, wenn er den Sprung in die nächsthöhere Hierarchieebene nicht schafft, und dass es statt mehreren Wettkampfstufen nur eine kritische Hierarchiestufe für einen Associate gibt, nämlich die Equity-Partnerentscheidung, mit dem Modell nicht begründet werden.⁷³

Up-or-out als Options Based Promotion Modell

Andere Wissenschaftler haben daher up-or-out als Options Based Promotion Model beschrieben.⁷⁴ Nach dem Modell stellt der Beginn der Beschäftigung eines Associates den Kauf einer Option in das Portfolio an Optionen auf die zukünftigen Partner dar. Durch Investition in diese Option wird deren Wert gesteigert. Das Humankapital wächst im Verlauf der Beschäftigung in der Kanzlei an durch Training, Mentoring und die Bearbeitung von immer stärker fordernden Aufgaben. Gleichzeitig wirken diese Personalentwicklungsmaßnahmen für den Associate auch als Belohnung und Anreiz in der Kanzlei zu bleiben und gleichzeitig seine Fähigkeiten zu erweitern.⁷⁵

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Associate letztendlich als Partner dauerhaft in der Kanzlei aufgenommen wird, und die Option damit ausgeübt wird, hängt dann einerseits von dem Ausmaß seiner Entwicklung, von seiner Leistung und seiner Eignung als Partner ab (also vom Wert der Option zum Zeitpunkt der Partnerentscheidung), andererseits aber auch davon, welche strategischen Bedürfnisse und Möglichkeiten die Kanzlei zum Zeitpunkt der Partnerentscheidung hat. Wird ein Associate nicht befördert und muss er sodann die Kanzlei verlassen, wird dies als eine strategische Entscheidung, die Option nicht auszuüben angesehen. Dies kann in der Person des Associate wie auch im Business Case der Kanzlei beheimatet sein.

Abwägung

Beide Modelle enthalten wertvolle Ansatzpunkte, um die Karrierewege in Kanzleien zu verstehen. Das etablierte Wettkampf Modell erklärt die Leistungskultur in Kanzleien gut. Das Options Based Promotion Model ergänzt das Wettkampf Modell um die strategischen Aspekte bei der Partnerernennung. Auf diese Gesichtspunkte wird in der Studie im Zusammenhang mit dem zweiten maßgeblichen Kriterium der Partnerentscheidung eingegangen.⁷⁶

72] Zur Geschichte und Entwicklung des up-or-out Modells: J. E. Raasch, King Partner – or not, in Law Practice 2007 Juni-Ausgabe, S.32.

73] T. Morris/A. Pinnington, Human Relations 1998, Heft Nr. 51, S. 6; S. Malos/M. Campion, The Academy of Management Review 1995, S. 611ff..

74] S. Malos/M. Campion, The Academy of Management Review 1995, S. 611ff..

75] S. Malos/M. Campion, The Academy of Management Review, 1995, S. 612.

76] Zur weitergehenden Lektüre zum up-or-out Prinzip auch: E. Auriol/G. Friebel/F. Lammers, The Firm as the Locus of Social Comparisons: Internal Labor Markets versus Up-or-Out, IZA Discussion Paper No. 6343, February 2012, abrufbar unter: <http://ftp.iza.org/dp6343.pdf>, zuletzt abgerufen am 07.10.13.; U. Baeck/M. Diller, "Up-or-out"-Konzept als Kündigungsgrund, in Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltverein: Festschrift zum 25-jährigen Bestehen/hrsg. vom Geschäftsführenden Ausschuss. Jobst-Hubertus Bauer, S. 25–35.

9.2 Die Methodik der Studie

Für diese qualitative Studie haben wir die verantwortlichen Personalpartner und zuweilen zusätzlich die Leiter Personal von neun Kanzleien aus dem oberen Umsatzsegment der JUVE Statistik 2011 (obere 20) für die Interviews ausgewählt. Wenn es bei der quantitativen Forschung um die Repräsentativität der Stichprobe und die Standardisierung des Datengewinns geht, liegt der Fokus bei der qualitativen Forschung auf anderen Aspekten. Es zählt nicht eine möglichst große Zahl an Daten, sondern entscheidend sind deren Dichte und Breite. Es geht also vor allem darum, eine Problemstellung durch die Auswahl einer geeigneten Stichprobe so wieder zu geben, dass das Problemfeld möglichst gut dargestellt wird. Das Ziel der qualitativen Forschung ist es sodann, induktiv verstehend in den Daten Gemeinsamkeiten, Zusammenhänge und Strukturen zu finden. Witt spricht von „solchen Aspekten in den Daten, die bei der größtmöglichen Heterogenität der Daten das Verbindende darstellen“.⁷⁷

Die Interviews wurden mittels eines Interviewleitfadens halbstrukturiert durchgeführt. Die Zitate sind anonymisiert und die Kanzleien wurden mit K1 bis K9 bezeichnet. Durch die Auswahl der Interviewpartner wurde eine für die Problemstellung repräsentative Stichprobe zusammengestellt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 60 Minuten und wurden im Sommer 2012 durchgeführt. Nach der Aufnahme mit einem Tonbandgerät wurden sie wortwörtlich transkribiert und anschließend im Hinblick auf die Forschungsfragen mittels eines Kategoriensystems einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

9.3 Die Liste der Grafiken und Tabellen

Grafik 1: Skalierte Kompetenzen	S. 15
Grafik 2: Beispiel Teamkompetenz	S. 16
Grafik 3: Widerstreitende Werte im Zeitraum bis zur Partnerschaft	S. 19
Grafik 4: Die zwei maßgeblichen Kriterien bei der Partnerernennung	S. 20
Grafik 5: Messlatte	S. 21
Grafik 6: Was im Vordergrund der Partnerentscheidung steht	S. 26
Grafik 7: Ausgewogenes Feedback	S. 29
Tabelle 1: Bauelemente der Beurteilung von Mitarbeitern	S. 14
Tabelle 2: Kompetenzlevel	S. 23
Tabelle 3: Die Position des Counsel	S. 34
Tabelle 4: Bauelemente der Entwicklung von Mitarbeitern	S. 39

9.4 Das Bucerius 360°-Feedback für Anwälte

Das Bucerius 360°-Feedback-Verfahren® unterstützt die berufliche Entwicklung von Anwälten auf dem Weg zur Partnerschaft und darüber hinaus. Es ermöglicht einen Abgleich zwischen dem Eigen- und dem Fremdbild einer Person, da diese eine Rückmeldung von mehreren Personen aus ihrem Umfeld erhält. Die Feedback-Geber schätzen die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Person ein. Der Feedback-Nehmer bewertet sich gleichzeitig selber in diesen Kompetenzen. Das Bucerius 360°-Feedback-Verfahren® wurde speziell für Anwaltskanzleien auf Basis dieser Studie zur Partnerwerdung entwickelt. Es wird online durchgeführt und ist sehr bedienerfreundlich gestaltet. Informationen unter www.bucerius-clp.de.

⁷⁷ H. Witt, Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research (Online-Journal), 2001, 2(1). Abrufbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115>, (zuletzt abgerufen am 07.10.13).

9.5 Das Bucerius Center on the Legal Profession

Das Bucerius Center on the Legal Profession (CLP) wurde an der Bucerius Education GmbH der Bucerius Law School im Jahr 2010 in Hamburg gegründet.

Die Bucerius Law School ist Deutschlands erste private Hochschule für Rechtswissenschaft mit Promotions- und Habilitationsrecht. Sie wurde im Jahr 2000 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius ins Leben gerufen. Die Bucerius Education GmbH – hundertprozentige Tochter der Bucerius Law School – ist der Träger der Bucerius Executive Education. Ihr Weiterbildungsangebot richtet sich im Geiste des lebenslangen Lernens vornehmlich an bereits im Beruf stehende Juristen. Seit 2004 bietet sie Seminare und Konferenzen in den vier Säulen Recht, Wirtschaft, Management/Führung und Berufliche Kompetenzen an.

Das CLP will ein wichtiger Baustein für den langfristigen Erfolg von Rechtsanwaltskanzleien und Rechtsabteilungen sein. Es versteht sich als erster Ansprechpartner von wirtschaftsberatenden Kanzleien und Rechtsabteilungen bei Fragen zum Rechtsmarkt sowie zu Management und effizienter Führung. Mit diesem Anspruch bietet es Seminare zu Management und Führung an, berät und moderiert zu kanzleinternen Themen und verfasst eigene Studien.

Markus Hartung

Rechtsanwalt und Mediator
Direktor Bucerius Center on the Legal Profession
Tel.: +49 (0)40 3 07 06–267
Fax: +49 (0)40 3 07 06–269
E-Mail: Markus.Hartung@law-school.de

Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.

Rechtsanwältin und Mediatorin
Stellv. Direktorin Bucerius Center on the Legal Profession
Tel.: +49 (0)40 3 07 06–198
Fax: +49 (0)40 3 07 06–269
E-Mail: Jo.Aschenbrenner@law-school.de

Birte Gall

Geschäftsführerin Bucerius Education GmbH
Tel.: +49 (0)40 3 07 06–267
Fax: +49 (0)40 3 07 06–269
E-Mail: Birte.Gall@law-school.de

Arne Gärtner

Bucerius Center on the Legal Profession
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
E-Mail: Arne.Gaertner@law-school.de