

Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, LL.M.

Partnerwerdung in Kanzleien: Im Spannungsfeld von Transparenz und strategischen Erwägungen

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Studie

„Erst wer, dann was“!¹

Wie unterstützen die Kanzleien den beruflichen Entwicklungsprozess ihrer Anwälte auf dem Weg in die Partnerschaft? Welche Kriterien haben die Kanzleien für die Partnerauswahl entwickelt und wie messen sie diese Kriterien, wenn eine Nominierung ansteht? Diesen Fragen nähert sich die vorliegende Studie mit einer systematischen, qualitativen Analyse von Interviews mit den Repräsentanten einer ausgewählten Gruppe an Kanzleien. Ziel ist es, zu analysieren, wo sich die Kanzleien unterschiedlicher Größe diesbezüglich bewegen und aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse mit einer bewährten Vorgehensweise konkrete Vorschläge für die Verbesserung des Partnerwerdungsprozesses zu entwickeln.

Die Equity-Partnerernennung ist eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidung einer Kanzlei – unabhängig von der Kanzleigröße und dem Gewinnverteilungsmodell. Nach der Prognos Studie über den Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 setzen 65% der Großkanzleien mit internationaler Reichweite die Möglichkeit der Partnerwerdung als Maßnahme der Fachkräftesicherung ein.² Partner bestimmen die Strategie der Kanzlei und Mandanten verlangen zunehmend nach Partnerkontakt. Die in der Praxis verwandte Faustregel „clients first, people second, partner (interests) third“ besticht in gewisser Weise, erscheint uns aber nicht mehr zeitgemäß. Wir glauben vielmehr, dass sich Kanzleien heute auf die Auswahl, Beurteilung und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fokussieren sollten und dieses Vorgehen in der Folge gute Mandantenbeziehungen mit sich bringt.

Eine Konzentration auf die Mitarbeiter ist auch deswegen essentiell, weil der sich wandelnde Arbeitsmarkt (Stichwort Generation Y) die Kanzleikarriere in ihrer bisherigen Form vor eine Herausforderung stellt: Die Zahl der gut qualifizierten Leute, die mit der expliziten Erwartung kommen, einmal Partner in einer großen Kanzlei zu werden, sinkt. Dadurch wird in den Kanzleien das leistungsorientierte und Motivation schaffende up-or-out Prinzip in Frage gestellt. Für den Fortbestand einer schlagkräftigen Partnerschaft müssen daher die richtigen Kandidaten identifiziert und mit hoher Aufmerksamkeit der Partnerschaft beobachtet und weiterentwickelt werden. Damit gewinnen die Fragen nach den richtigen (auch prognostisch validen) Partnerkriterien und einem objektiven Partnerwerdungsprozess immer mehr an Bedeutung.

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

2] 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 13.9.13).

Ein Ausgleich von Werten im Zeitraum bis zur Partnerschaft

Der lange Zeitraum von sieben bis acht Jahren bis zur Partnerernennung eignet sich gut für eine möglichst objektive Beurteilung der Partnerkriterien und darauf aufbauende Entwicklungsmaßnahmen. In dem Zeitraum bis zur Partnerentscheidung bieten sich viele Gelegenheiten, um die Leistungen, Arbeitsergebnisse und die Entwicklung der Associates zu beobachten, wertvolle Eindrücke zu sammeln und eine objektive und transparente Rückmeldung zu geben.

In diesem Zeitraum ergibt sich für die Kanzleien ein Wertekonflikt zwischen unternehmerischer Freiheit der Sozietät auf der einen Seite und Transparenz für den einzelnen Mitarbeiter auf der anderen Seite. Die Schaffung einer größtmöglichen Transparenz für die Associates, sowohl im Hinblick auf die Auswahlkriterien, als auch den Auswahlprozess, führt unter Umständen zu strategischer Inflexibilität sowie, eventuell, zum frühen Verlust fachlich versierter Mitarbeiter mit geringen Partneraussichten. Im Gegensatz dazu erhält ein intransparenterer Partnerwerdungsprozess zwar die strategische Flexibilität, wirkt sich aber möglicherweise negativ auf die Motivation der Associates aus und trägt nicht zur breiten Akzeptanz der Partnerentscheidungen bei. Die Art und Weise, wie eine Kanzlei diesen Konflikt für sich löst, wirkt sich natürlich auf die Gestaltung des Partnerwerdungsprozesses insbesondere auf dessen Transparenz aus.

Die zwei maßgeblichen Kriterien für die Beurteilung der Partnereignung

Die Studie bestätigt die aus dem Markt bekannte Beobachtung, dass Kanzleien ihre Entscheidung, einen Anwalt zum Partner zu ernennen, auf zwei maßgebliche Kriterien stützen: (1) vorhandene **Kompetenzen** des Kandidaten sowie (2) **Bedeutung des zukünftigen Partners** für die Strategie und Weiterentwicklung der Kanzlei. Dabei bilden diese beiden Fragen oftmals ein Spannungsfeld in dem jede Kanzlei einem der beiden Aspekte letztlich die größere Bedeutung gibt.

Grundlage der Bewertung von den Kompetenzen des Kandidaten sind je nach Kanzlei unterschiedliche Kompetenzkataloge, welche in der Regel die Bereiche „fachlich“, „unternehmerisch“ und „persönlich“ abbilden. Damit lassen die Kriterien sich auf das gängige Modell der Handlungskompetenz³ zurückführen und bilden so eine solide Grundlage zur Bewertung von Mitarbeitern im Sinne der Personalentwicklung. Die fachliche Kompetenz spielt eine entscheidende Rolle. 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 gibt es solche, die sehr klare Worte sprechen und deutliche Konsequenzen ziehen und Kanzleien, die das Thema mit etwas mehr Spielraum behandeln. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei 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 muss die Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und die Weiterentwicklung der Kanzlei evaluiert werden. Um diese zweite Frage zu beantworten, braucht die Kanzlei zunächst eine Strategie in der sie festlegt, warum und in welchen Rechtsbereichen

³ Erpenbeck & Rosenstiel (Hrsg.), 2003, *Handbuch der Kompetenzmessung*, S. XVI.

sie sich in den nächsten Jahren mit welchen Mandanten, in welchen Branchen, mit welchen Arbeitskräften und mit welchem Umsatz und Gewinn weiterentwickeln möchte.⁴ Diese Festlegung ist eine originäre und essentielle Aufgabe der Partnerschaft. Erst wenn es eine klare Strategie seitens der Kanzlei gibt, kann beurteilt werden, ob der Einzelne mit seiner Ausrichtung in die Strategie passt.⁵ Diese Aussage zur Passung ist unabhängig von den Kompetenzen und dem Potenzial des Einzelnen sowie der Qualität seiner Arbeit. Je nach strategischer Konsequenz können dann Kandidaten, die von den Kompetenzen her die Partnerkriterien erfüllen, nicht zum Partner ernannt werden.⁶ Ergo könnten gute talentierte Leute als zukünftige Partner aus dem Raster fallen, weil sie außerhalb der (aktuellen) Strategie liegen.

In der konkreten Ausgestaltung dieses zweiten Kriteriums unterscheiden sich die Kanzleien sichtbar. Das Spektrum reicht dabei von Kanzleien, die strategischen und ökonomischen Aspekten für die Partnerernennung deutlich den Vorrang geben. Auf der anderen Seite stehen 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.

Grundlagen der Messung der Kompetenzen des Einzelnen

Ob ein Anwalt die erforderlichen Kompetenzen für die Partnerschaft hat oder nicht, wird in den Kanzleien in unterschiedlicher Weise gemessen. Dabei ist die Mindestvoraussetzung für die Messbarkeit die schriftliche Formulierung der Kompetenzen. Die Untersuchung ergab, dass dies in den meisten Kanzleien der Fall ist. Maximalstandard ist die Ausarbeitung von sog. Kompetenzmodellen und darauf basierendem regelmäßigem sowie ereignisnahem Feedback und weiteren Verfahren der Evaluation. Kompetenzmodelle beinhalten die für das Erreichen einer Karrierestufe entscheidenden Kriterien⁷ auf mehreren Kompetenzstufen. Die Kompetenzstufen sind über Verhaltensindikatoren beschrieben, so dass die (Nicht-)Erfüllung der jeweiligen Stufe im Rahmen des darauf basierenden Feedbacks greifbar(er) gemacht wird. Kompetenzmodelle eignen sich auch, Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und (alternative) Karrierewege inner- oder außerhalb der Kanzlei zu identifizieren. Kompetenzmodelle und darauf basierende weitere Verfahren sind nur in wenigen Kanzleien des oberen Umsatzsegmentes anzufinden. In den umsatzmäßig nachfolgenden Kanzleien wird mit eher beschreibenden Partnerbildern oder bestenfalls mit einer Auflistung von Kompetenzen gearbeitet, deren Erfüllung jedoch nicht durch Kompetenzstufen, Skalen oder gar Noten messbar gemacht wird. Für diese Kanzleien gilt es aufzuholen. Dabei kann ein Weg sein, die für die Partnerschaft erforderlichen Kompetenzen in Kompetenzmodelle zu gießen.

Die Transparenz der Kriterien

In einigen Kanzleien werden 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.

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

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

6] So auch R. Furter, *Management von Anwaltskanzleien*, S. 489f (490).

7] Die Kriterien können Fachwissen, Können / Fähigkeiten, Talente und andere Charakteristika abbilden, die für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit, beziehungsweise den Berufserfolg notwendig sind.

Die kanzleiinternen Verfahren der Beurteilung

Bis zur Nominierung zum Partnerkandidat wird die Karriereentwicklung in den Kanzleien unterschiedlich evaluiert. Das häufigste Verfahren sind Jahresgespräche als eine Form des Vorgesetztenfeedbacks. Weniger verbreitet ist ereignisnahes regelmäßiges Feedback sowie das 360 Grad (online) Feedback. In größeren Kanzleien werden die Partner vom Management zu nicht-formalisiertem Feedback nach abgeschlossenen Mandaten und zu „situationsbezogener Manöverkritik“ im Alltag ermuntert. Nur eine der befragten Kanzleien führt bereits in diesem Karriere-Stadium Assessment Center durch. Strukturierte Interviews sind nicht verbreitet. Ein weiteres Mittel der Bewertung ist ein unter den Partnern stattfindender, mehr oder weniger geregelter, Austausch über die Associates.

Ab dem Zeitpunkt der Nominierung zum Partnerkandidat werden die in den Kanzleien eingesetzten Verfahren ausdifferenzierter. Am umfassendsten sind Vorgehensweisen nur weniger Kanzleien, die ein Jahr lang andauern und zahlreiche Schritte, wie Assessment Center, online Feedback und Kandidateninterviews, umfassen. Letztere Verfahren werden jedoch nicht in allen Kanzleien genutzt. Hingegen ist es üblich, schriftliche Vorlagen über den Kandidaten zu verfassen und intern zu zirkulieren. Unterschiede in der Kanzleikultur zeigen sich darin, wie offen mit einer möglichen Konkurrenz innerhalb der Gruppe der zur Partnerschaft anstehenden Personen umgegangen wird. Weitere Gegensätze gibt es in der Anzahl der bewertenden Personen (von einem einzigen Partner zu allen Anwälten, die mit der Person eine bestimmte Zeit zusammengearbeitet haben). Bemerkenswert ist, dass keine Kanzlei systematisch das Feedback von Mandanten zu den Associates in die Bewertung mit einbezieht.

Die kanzleiinternen Entwicklungsmaßnahmen

Die Untersuchung zeigt auch, dass die Kanzleien ihre Associates sehr unterschiedlich in ihrer Entwicklung zum Partner unterstützen. Das Spektrum reicht von umfassenden Programmen mit systematischem Mentoring, frühzeitiger Einbindung in die Geschäftsplanung des Partners, dem Beistand bei der Ausarbeitung des eigenen anwaltlichen und unternehmerischen Profils, der dauerhaften Übertragung von Mandaten der Partner an die Associates und internen Weiterbildungsprogrammen bis hin zu einer eher unstrukturierten Ausbildung, welche die Arbeit am Mandat (Training-on-the-job) ergänzen soll. Coaching ist weniger verbreitet. Die Entwicklungsmaßnahmen nach dem Zeitpunkt der Partnernominierung beinhalten meist spezielle Angebote für Partnerkandidaten, z.B. auch Coaching Angebote, vereinzelt gibt es Probe-Interviews (mock-Interviews). Häufig werden die Kandidaten auch in Projekten eingesetzt, in denen sie sich in besonderer Weise profilieren können. Eine Verzahnung von Entwicklungsmaßnahmen bzw. herausgearbeiteten Entwicklungsfeldern und Bewertungskriterien ist eher selten. Insgesamt können Kanzleien die kanzleiinterne Weiterbildung noch verbessern. Dies betrifft insbesondere die zuletzt angesprochene Verzahnung sowie die Bereiche der nicht-juristischen Weiterbildung, des ereignisnahen Feedbacks, des Angebots von Coaching und der dauerhaften Übertragung von Mandanten durch den Partner.

Outplacement und Counsel-Funktion

Als Alternative zur Partnerschaft kommt (in einigen Kanzleien vom ersten Tag an) die Counsel-Position in Betracht. Ist die Entscheidung gegen einen Partner oder Counsel gefallen, steht das Outplacement an.

Die Kanzleien haben als Antwort auf den veränderten Bewerbermarkt mit alternativen Karriere- und Entwicklungsmodellen – in unterschiedlicher Weise – reagiert. So ist die Position des Counsel, verstanden als eine permanente Position für hochqualifizierte Anwälte, in den Kanzleien angekommen. Sie kann in den meisten Kanzleien nach fünf bis sechs Jahren erreicht werden. In allen befragten Kanzleien bis auf eine gibt

es die Position des Counsel, in der Regel als optionale Zwischenstufe. Nur in einem Fall spricht man davon, den Counsel nicht als Zwischenstufe, sondern als Endstufe und Alternative zur Partnerschaft eingeführt zu haben. Der Counsel muss im Hinblick auf die Partnerkriterien genauso gut sein wie ein Partner, mit Ausnahme der unternehmerischen Anforderungen. Die Einführung der Counsel-Position (als „dritter Weg“ neben der Equity-Partnerschaft und dem Verlassen der Kanzlei) wird als die *eine* Ausnahme zum „vollen“ up-or-out Prinzip bezeichnet.

Muss der Anwalt die Kanzlei verlassen, helfen einige Kanzleien beim Outplacement durch die aktive Unterstützung bei der Jobsuche. Dies geschieht durchaus im beiderseitigen Interesse.

Fazit

Es wurde bereits festgehalten, dass Kanzleien ihre wesentlichen Anstrengungen auf die Beurteilung und Entwicklung der Mitarbeiter legen sollten. Daraus 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.⁸ Somit ist die Motivation der Anwälte ein strategischer Wettbewerbsvorteil einer Kanzlei. Eine Kanzlei muss sich also die wichtige Frage stellen, wie sie den Prozess der Partnerwerbung so gestaltet, dass dieser ein motivierendes Umfeld bietet und die Associates bei der Stange bleiben.

In jedem Prozess der Partnerwerbung liegt die Gefahr, dass dieser schnell subjektiv, politisch motiviert, von Macht oder von Emotionen getrieben wird. Nach den Ergebnissen dieser Studie haben die untersuchten Kanzleien nur zum Teil auf den Kompetenzen aufbauend einen ausgewogenen Partnerwerdungsprozess ausgearbeitet und implementiert, der den Forderungen 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. Dies deckt sich mit dem aus dem Markt bekannten Vorwurf von Associates, häufiger von weiblichen als von männlichen, 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.⁹ So wird die Grundlage einer objektiven Beurteilung (durch die Aufstellung von relevanten Kompetenzen) im weiteren Verlauf von den Kanzleien nicht konsequent genutzt, so dass der Prozess im Folgenden an Zuverlässigkeit und Güte verliert oder diese vollständig einbüßt.

Damit der Prozess motivierend auf Associates wirkt, muss das Vorgehen als transparent, objektiviert und fair wahrgenommen werden. Ein einheitlicher Standard ist die Grundlage. Kanzleien sollten daher Folgendes beachten:

1. Kanzleien müssen für eine zukunftsweisende Personalarbeit zunächst einen Ausweg aus dem beschriebenen Wertekonflikt von Transparenz für den Einzelnen einerseits und unternehmerischem Freiraum der Kanzlei andererseits finden. Angetrieben durch wirtschaftliche Veränderungen für die Kanzleien auf der einen Seite und gesellschaftliche Entwicklungen auf der anderen Seite ist die Partnerwerbung heute nicht mehr selbstverständlich (nicht jeder Associate kann Partner werden) und auch nicht immer erklärtes

8] L. Rosenstiel, Entwicklung und Training von Führungskräften, in: L. Rosenstiel / E. Regnet / M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 67–83 (S. 79, Abb. 2); L. Rosenstiel, Motivation von Mitarbeitern, ebenda, S. 196; G. Moorhead / R. W. Griffin, *Organizational Behavior: managing people and organizations*, 9. Auflage, 2010, S. 83.

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

Ziel der Kandidaten (nicht jeder Associate will Partner werden). Um langfristig im Markt Erfolg zu haben, brauchen Kanzleien daher eine stringente Strategie, die Antworten auf unternehmerische Fragen nach Wachstum in ausgewählten Rechtsbereichen, Branchen, Mandatstypen etc. gibt, sowie unternehmerischen Spielraum. 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 sehr gute Ansatzpunkte.

2. Die Einführung von Karrierestufen (z.B. Principal Associate, Counsel) als Ausdruck einer positiven Entwicklung des Einzelnen ist wichtig.
3. Beurteilung der Partnereignung
 - a. Als Grundlage einer objektiven Partnerwahl muss jede Kanzlei für sie stimmige Kriterien entwickeln und diese intern auch kommunizieren.
 - b. Mit Blick auf die Kompetenzen des Einzelnen müssen sich die Kanzleien sodann Gedanken über deren Messung machen. Hierfür sind Kompetenzmodelle oder Skalen geeignet. Danach müssen geeignete Bewertungsverfahren (wie z.B. Jahresgespräche, die Einschätzung durch gleichgestellte Kollegen, strukturierte Interviews, Arbeitsproben, Tests) festgelegt und verschiedene Beurteiler systematisch in den Prozess eingebunden werden. Sinnvoll ist es, 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).
 - c. Bei dem zweiten maßgeblichen Kriterium der Partnereignung (s.o.) sollten die Kanzleien zunächst den kanzleieigenen Stellenwert dieses Kriteriums gegenüber den Kandidaten deutlich machen. Darüber hinaus brauchen sie eine klare Strategie, mit der sie die Ausrichtung des Einzelnen abgleichen können. Schließlich sollten sie die Passung des Kandidaten mit der Strategie der Kanzlei konsistent für alle Kandidaten beurteilen.
 - d. Insgesamt sollte auf eine objektive und konsistente Anwendung der Kriterien sowie einen transparenten Ablauf und eine genaue Kommunikation der einzelnen Schritte des Verfahrens geachtet werden.
4. Als Minimalangebot für die Unterstützung eines Anwalts auf dem Weg in die Partnerschaft sollte eine Kanzlei verschiedene Entwicklungsmaßnahmen anbieten: systematisches Training-on-the-job, regelmäßiges Feedback, die dauerhafte Übertragung von Mandaten durch den Partner und ein enges Mentoring eines (weiteren) Partners. Daneben ist die strukturierte Weiterbildung in fachlich-juristischen Inhalten, betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Wissen und beruflichen Kompetenzen wie Verhandlung, Präsentation, Kommunikation mit dem Mandanten, Netzwerk- und Akquisekompetenz notwendig.
5. Eine strukturierte Befassung mit der Frage des Potenzials der Partnerkandidaten und wie dieses ermittelt werden kann, ist in der weit überwiegenden Zahl der befragten Kanzleien nicht gegeben. Für die Potenzialerkennung bieten sich darauf abgestimmte Interviews sowie Persönlichkeits- und Motivationstests an. Offensichtlich sind weder derartige Interviews noch Tests in Kanzleien anerkannt. Dies könnte mit einer gewissen Skepsis von Anwälten gegenüber psychologisch anmutenden Verfahren zu tun haben. 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.

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. Angelehnt an die Untersuchungen von Jim Collins,¹⁰ der bei der Frage, wie Firmen es schaffen zu den Besten zu gehören („from good to great“), zu dem Ergebnis kommt, 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.

Ansprechpartner für die Studie

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

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

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

¹⁰ J. Collins, *Der Weg zu den Besten* („Good to great“), Campus 2011; J. Collins / J. Porras, *Immer erfolgreich* („Built to last“), 2003.