

HERO MAGAZINE

Mitarbeiter
emotional begeistern
und Widerstände
nutzen

Marc Ubben | 46

DIE AKTIE »ICH«

Karin Köhler | 28

**KLARE SICHT –
VOLLE FAHRT VORRAUS**

Yvonne Bartl | 66

**MACHT.
FÜHRUNG.
SINN.**

Cristian Hofmann

Seite 6



Die Kanzlei des Jahrhunderts

21

WIRD DIE KANZLEI VON GESTERN DIE KANZLEI VON MORGEN SEIN?

Das Geschäftsmodell der Rechtsberatung steckt in einem Dilemma: Für die

reine Wissensvermittlung – die Beratung – kommt heute kaum noch jemand in die Kanzlei. Dank Globalisierung und Internet sind Informationen heute zu jedem Thema und jeder Rechtsfrage jederzeit überall kostenfrei aufbereitet und verständlich abrufbar. Die reine Beratung, was früher Kernkompetenz der Anwälte war, tritt in den Hintergrund und stattdessen spielen nun Kompetenzen in Krisenmanagement, Konfliktlösung, Empathie, Kommunikation und Verhandlungsgeschick, strategisches und systemisches Verständnis eine wachsende Rolle.

»Die Zukunft der Anwaltschaft wird weiblich« titelte daher schon 2013 die Prognos Studie des Deutschen Anwaltvereins (DAV) und meinte damit, dass die klassischen Kompetenzen für den Anwaltsberuf wie Durchsetzungskraft, analytisches Denken, pragmatische Lösungen eher »typisch männlich« waren; von der Branche zukünftig jedoch eher »typisch weibliche« Eigenschaften eingefordert werden würden. Das ist nichts Neues. Auch andere klassische Beraterberufe entwickelten sich in den letzten Jahren in diese Richtung. Die Beraterbranche wird zunehmend nahbarer, menschlicher. Damit unterscheidet sich der Berater von morgen von Algorithmen und technischen Lösungen. Aber auch von anderen Beratern.

DER BERATER VON MORGEN WIRD NICHT AUSTAUSCHBAR SEIN.

Mit der Digitalisierung der Rechtsbranche gehen jedoch nicht nur Innovationen im Legal Tech Bereich einher, die ganze Geschäftsfelder der Anwaltschaft plötzlich in Luft auflösen, sondern auch die Notwendigkeit, Strukturen und Prozesse in den Kanzleien zu überarbeiten und neu zu definieren. Die Arbeitsweise von Juristen hat sich grundlegend verändert. Vorbei die Zeit der vollen Schreibtische, des Vorzimmerdrachen, der aussagekräftigen Kanzlei-Bibliotheken und prestigeträchtigen Besprechungszimmer. Der Anwalt ist heute zumindest per E-Mail direkt und immer für jeden erreichbar und kommt damit endlich auf die Augenhöhe des Mandanten. Das tut der Branche gut, auch wenn sie sich eine gewisse Wehmut leistet.



Die drei Herausforderungen der Rechtsbranche:

1. Digitalisierung, Legal Tech und disruptive Innovationen
2. Konkurrenzdruck, Einkommensverlust durch Kollegen und Branchenfremde
3. Gender- und Generationshift

Die neuen Generationen leben dies hingegen ganz selbstverständlich – bringt es doch auch mehr Flexibilität und Mobilität und damit eine bessere Work-Life-Balance. Und noch etwas kommt hinzu: Kanzleiteams werden vielfältiger. Während noch vor wenigen Jahren die Sekretariate ausschließlich von Frauen und die Anwaltszimmer von Männern besetzt waren, wird nun durchgemischt. Schon heute sind 34 % der Berufsträger weiblich, in den Universitäten studieren mehr Frauen als Männer Jura. Auch Juristen aus dem Ausland, Juristen mit Migrationshintergrund, bekennende Schwule und Lesben und auch engagierte Mütter und Väter sind heute in den Kanzleien zu finden. Das ist radikal neu für die Branche. Dass das nicht ohne Einfluss auf das berufliche Selbstverständnis ist, liegt auf der Hand.

Die Veränderung des Berufsbildes der Anwaltschaft ist in vollem Gange: Die Demontage des Silberrückens im feinen Zwirn hat längst begonnen.

Was sich bewegt in der Legal Branche:

1. Kultur- und Strukturwandel (für die Digitalisierung und disruptive Innovation)
2. Kooperation (für den Konkurrenzkampf)
3. Diversity (für den Gender- und Generationshift)

KANZLEIEN SIND NUN EMSIG BEMÜHT, SCHRITT ZU HALTEN:

Da werden Innovation-Hubs ins Leben gerufen, um mit ambitionierten Junganwälten oder zugekauften IT-Nerds Legal Tech Anwendungen zu kreieren und neue Geschäftsfelder zu entdecken. Talent Development soll mit hippen Formaten und flexiblen Arbeitszeitkonten die Generation Y abholen, die sich nicht mehr allein durch Geld und Status stimulieren und lenken lässt. Frauenförderprogramme sollen endlich die zukünftigen

Partnerinnen aus den eigenen Reihen nicht nur entwickeln sondern vor allem halten. Der Kampf um die sogenannten High Potentials und zukünftigen Führungskräfte ist längst entbrannt, ebenso wie um gute und zuverlässige Mitarbeiter. Strategische Partnerschaften sind zu Eintagsfliegen mutiert und die Hochleistungs-Rennpferde der Branche müssen nun allerlei Zirkustricks auf den Podiums-bühnen der Kongressindustrie vollführen, um sich ihr Futter zu verdienen.

IST DIE ANWALTSCHAFT IN DER ZUKUNFT ANGEKOMMEN? JEIN.

Sie hat sich auf den Weg gemacht, ohne Frage. Manchmal eher einen Schritt nach vorn und zwei zurück. Und nun sind wir da: Irgendwo zwischen status- und hierarchieorientierten Autokratien, gewinnorientierten Solitären und wettbewerbssuchenden Hochleistungs-Rennpferden auf der eine Seite und kooperativen Netzwerken, gesellschaftlicher und politischer Verantwortung sowie der Suche nach persönlicher Selbstverwirklichung jenseits von Status und Reichtum auf der anderen Seite.

Und die Studierenden- und Zulassungszahlen steigen weiter: Gebiete wie das Sportrecht, Vereinsrecht, Expatriationsrecht und Asylrecht entwickeln sich gerade erst, ebenso wie das Geschäftsmodell rund um Datensicherheit und Bitcoin. Und auch in diplomatischen, politischen und gesellschaftlichen Gremien sind Juristen immer mehr gefragt.

Zeit, neue Fragen zu stellen:

- **Wie kann meine Rechtsberatung meinem Klienten und dessen Familie/Kunden helfen?**
- **Welchen Nutzen hat meine Rechtsberatung für meinen Klienten?**

Der Anwalt von morgen sollte die Krise des Mandanten nicht nur rechtlich sondern auch menschlich erfassen, deren Stadium bestimmen und die passenden Methoden auswählen können, um den Mandanten aus der Krise herauszuführen. Das sind nicht in erster Linie rechtliche Schritte, sondern eine Kommunikation, die das Sicherheitsbedürfnis des Mandanten anspricht. Der Mandant fühlt sich verstanden und der Anwalt kann die Informationen des Mandanten besser einordnen und verstehen, aber auch Strategie und Taktik sowie das Mandatsmanagement darauf abstimmen. Das führt zu einer vertrauensvollen und nachhaltigen Mandantenbeziehung, aber eben auch zur für den Mandanten passenden Rechtslösung. Das Geschäft wird belebt. Der Anwalt kann auf menschlicher Ebene wirklich helfen und fühlt sich in seiner Arbeit erfüllt und sinnstiftend.

Um das als Anwalt zu können, kann ein Coach helfen. Dieser erarbeitet Stärken und Schwächen, analysiert Potenzial und treibt Entwicklung voran. Entwicklung kann dabei aber nur beim Anwalt selbst und zwar nach innen stattfinden.

Eine Coaching-Ausbildung hingegen kann dem Juristen ein Verständnis von menschlichen Beziehungssystemen, Bedürfnissen, Kommunikationsmustern und Paradigmen vermitteln. Er wird in die Lage versetzt, seinen Mandanten besser zu verstehen, vor allem aber auch sich selbst. Um ein guter Coach zu werden, muss man in erster Linie an sich selbst arbeiten. Selbstreflexion, Ego-management, Achtsamkeit, Perspektivwechsel, Ziele setzen und erreichen zeichnen ihn aus. In seiner Coaching-Ausbildung hat er sich daher mit den eigenen Stärken und Schwächen, Ängsten, Triggern und Glaubenssätzen auseinandergesetzt. Das ist intensiv und nicht leicht und führt zumeist zu einem anderen Selbstverständnis und Verhältnis zu sich selbst.

Ein derart reflektierter und in sich ruhender Jurist wird auch ein ebensolcher Chef sein und einen Führungsstil bevorzugen, der von gegenseitiger Achtung und Respekt getragen ist, von Klarheit, Transparenz und Vertrauen. Er weiß, wofür er und seine Kanzlei stehen und wozu sie da ist und welche Mitarbeiter zu seiner Kanzlei und dem Kanzleiteam passen. Er kennt die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und beschäftigt sich deshalb mit Personal- und Teamentwicklung. Strukturen und Prozesse sollen die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter unterstützen und nicht behindern. In Teamkonflikten kann er sich vermittelnd einbringen. Schwierige Themen werden nicht ignoriert, sondern sensibel angegangen.

Nicht austauschbar zu werden – weder gegenüber dem konkurrierenden Kollegen noch gegenüber Legal Tech Anbietern – kann also durch eine einzigartige Kombination aus verschiedenen Fachkompetenzen sowie Berufs- und Lebenserfahrung erreicht werden. Sogenannte Cross Competencies können auch in anderen Bereichen erworben werden: beispielsweise in der Absolvierung zweier akademischer Fachausbildungen, wie etwa Medizin, BWL oder MINT-Fächern.

EINE SINNVOLLE RESSOURCENSCHONENDE ALTERNATIVE KANN DIE IMPLEMENTIERUNG VON SOGENANTEN AGILEN TEAMS SEIN.

Dies sind Teams aus gemischten Berufsgruppen, die in kurzen Hierarchieebenen die verschiedenen Kompetenzen in schnellen umfassenden Entscheidungsprozessen bündeln. Erste Vorstöße waren in den Zusammenschlüssen verschiedener Berufsgruppen

(wie Anwälten mit Medizinern im Arzthaftungsrecht; Anwälten mit Sachverständigen oder Architekten im Verkehrsunfallrecht/ Bauhaftungsrecht; Anwälten mit Steuerberatern) gemacht worden. Zwar bislang mehr oder minder erfolglos. Doch diese Entwicklung wird voranschreiten.

Wohin sich die Rechtsbranche bewegen wird:

1. **Cross competencies: Sprachen / MINT/ Soft Skills / Business Development / Entrepreneurship**
2. **Agile Kooperationssteams / Netzwerke / Mitgestaltung in Politik und Gesellschaft**
3. **Personal Development / Wertewandel / holistischer Ansatz**

Im Mittelpunkt wird also der Mensch mit seinen Ängsten und Bedürfnissen, seinem Charisma und seiner Persönlichkeit, seinen Talenten und Fähigkeiten, seiner Empathie und seiner Fähigkeit zu und seinem Bedürfnis nach Gemeinschaft, Kommunikation und

Beziehung stehen. Schlicht mit all dem, was ihn unverwechselbar macht. Was ihn von jeder reproduzierenden, effektiven Maschine unterscheidet.

Soll das also heißen: „Die Kanzlei von gestern ist die Kanzlei von morgen?“ Der hemdsärmelige Feld-, Wald- und Wiesenanwalt als Einzelkämpfer mit Charisma, Charme und Schreibmaschine und unkonventionellem Netzwerk als der Gewinner?!

Was ihn zum Überlebenskünstler macht, ist seine Flexibilität und Offenheit gegenüber Veränderungen. Was ihm fehlt, ist Professionalisierung und Nachhaltigkeit.

Das werden Studium und Referendariat ebenso wie die Fach-Weiterbildung auch in Zukunft nach derzeitigem Stand nicht abbilden können. Hier werden zunehmend Post-Graduate-Ausbildungen gefragt sein.

ÜBER DIE AUTORIN

Gute Juristen sind die Leidenschaft von Dr. Geertje Tutschka. Daher lebt sie für die Begleitung, Unterstützung und Ausbildung ihrer Kolleginnen und Kollegen auf ihrem individuellen Weg zu einem guten Juristen: Praxiswissen trifft hier auf Vertrauen, mit dem Menschen im Blick. Als Autorin gibt sie ihr Fachwissen an Anwälte und Kanzleien weiter. Als Präsidentin der ICF Deutschland steht sie für international einheitliche Qualitätsstandards für professionelles Coaching. Mit der Ausbildung im Legal Coaching hat sie einen Hybrid entwickelt, der das Beste aus der juristischen Fachausbildung mit Qualitätscoaching vereint.

www.geertje-tutschka.com
www.consultingforlegals.com

learn.
create.
care.

Dr. Geertje
Tutschka

