

19.11.2013

Serie Kanzleimanagement Experten-Blog des Bucerius-CLP

## **CLP-Studie zur Partnerwerdung: Motivierende Bewertung und Transparenz? Fehlanzeige**



**Rechtsanwältin Claudia Bonacker, Bucerius Center on the Legal Profession, Business Development & PR *Bild: Haufe Online Redaktion***

**Partner bestimmen Strategie und Kultur der Kanzlei und Mandanten verlangen nach Partnerkontakt. Die Equity-Partnerernennung ist daher eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidung einer Kanzlei. Die neue Studie vom Bucerius Center on the Legal Profession zur Partnerwerdung stellte in diesem Zusammenhang massive Defizite im Bereich motivierender Bewertung und Transparenz fest.**

Die von Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner, stellv. Direktorin des Bucerius Center on the Legal Profession, entwickelte CLP-Studie ergibt: Die wenigsten Kanzleien haben Kompetenzmodelle aufgestellt, die die Performance ihrer Anwälte messen - Kanzleien machen sich bisher insgesamt wenig Gedanken über die Messung von Kriterien der Partnerschaft, geschweige dass sie ein strukturiertes Feedback im Sinne von 360° haben.

### **Fundierte strategische Partnerwahl bewirkt Mandantenbindung**

Auch wenn die in der Praxis verwandte Faustregel „clients first, people second, partner (interests) third“ in gewisser Weise besticht, erscheint sie nicht mehr zeitgemäß. Kanzleien sollten sich vielmehr auf die Auswahl, Beurteilung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter fokussieren. Genau das bringt dann gute Mandantenbeziehungen automatisch mit sich. Denn Profitabilität wird in Kanzleien mit anspruchsvollen persönlichen Dienstleistungen erzielt. Kanzleien sollten daher evaluieren, ob ihre Mitarbeiter mit den - auch unternehmerischen - Fähigkeiten ausgestattet sind, um am Markt Erfolg zu haben.

## Studie analysiert Kriterien für die Aufnahme in die Partnerschaft

Die **kürzlich veröffentlichte Studie** analysiert die aktuelle Praxis in deutschen Kanzleien: Kriterien und deren Messung, Transparenz und Bewertungsverfahren sowie Personalentwicklungsmaßnahmen waren die wichtigsten Parameter der Untersuchung. Was sind die Ergebnisse? Alle untersuchten Kanzleien haben Kriterien für die Aufnahme in die Partnerschaft aufgestellt. Jedoch haben sie nur teilweise darauf aufbauend einen ausgewogenen Partnerwerdungsprozess eingeführt.

### Ernüchternde Ergebnisse

Nur einige Kanzleien haben Kompetenzmodelle aufgestellt und sich Gedanken über die Messung der Kompetenzen gemacht. Wichtig wäre auch eine Beurteilung durch verschiedene Personen - wie wäre es mit den Mandanten? Fehlanzeige! Davor schrecken die Kanzleien in der Regel zurück. Und wirklich transparent ist der **Partnerwerdungsprozess** laut Studie auch nicht: Eine Veröffentlichung im Intranet (so die Kriterien denn schriftlich festgehalten sind) und offene Kommunikation darüber sind nicht gerade die Regel.

Neben den Kompetenzen spielt als zweites maßgebliches Kriterium die Bedeutung des zukünftigen Partners für die Strategie und Geschäftsentwicklung der Kanzlei eine Rolle. Entspricht der Kandidat mit seinem Tätigkeitsfeld den **strategischen Zielen** der Kanzlei? Ist seine Ernennung aus Kanzleisicht wirtschaftlich gerechtfertigt? Laut der Studie wird dieses 2. Kriterium in keiner der befragten Kanzleien gegenüber den Associates klar kommuniziert. Und da die Leistung entscheidend auch durch die Motivation des Mitarbeiters beeinflusst wird, sollte doch vor allem ein motivierendes Umfeld geschaffen werden.

### Schlussfolgerungen der CLP-Studie

Die Kanzleien sollten mit Wertigkeit belegte **Karrierestufen** einführen. Sie müssen stimmige Kriterien entwickeln und diese sowie deren Messung klar kommunizieren. Hierfür sind **Kompetenzmodelle** oder Skalen geeignet. Danach sollten 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.

### Potenziale systematisch beurteilen und entwickeln

Sinnvoll ist es, die Beurteilung nicht nur den zuständigen Partnern zu überlassen, sondern durch das Einbeziehen anderer Partner, Associates und auch durch Mandanten eine Rundumsicht auf den Kandidaten zu erhalten (360° Feedback).

Die kanzleiinterne Weiterbildung kann und sollte verbessert werden, insbesondere im Hinblick auf soft skills besteht Handlungsbedarf. Schließlich sollten Kanzleien eine systematische Potenzialanalyse stärker in den Vordergrund stellen und zu dem wichtigsten Entscheidungskriterium machen.

Der Prozess der Partnerwerdung sollte Top Thema auf der Agenda sein, unabhängig von Größe und Standort der Kanzlei.

**Hintergrund:** Die [Studie kann hier heruntergeladen werden](#). Das [Bucerius 360°-Feedback Verfahren](#)© wurde von [Dr. Jo Beatrix Aschenbrenner](#) auf Basis der Studie für Anwaltskanzleien zur Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung ihrer Anwälte entwickelt.