



Personal in Anwaltskanzleien

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

1 Auch wenn mittlerweile zwei Drittel aller Berufsanfänger den Anwaltsberuf in Anstellung aufnehmen, ist das anwaltsrechtliche Schrifttum zu den besonderen Problemen der anwaltlichen Tätigkeit in Anstellung sehr übersichtlich. Die einzige veröffentlichte Dissertation ist mittlerweile 30 Jahre alt, zwei weitere Dissertationen zur Thematik sind leider unveröffentlicht geblieben. An eigenständigen systematischen Darstellungen fehlt es völlig. Wer an der Thematik interessiert ist, muss daher bislang auf – durchaus umfangreiche – Kapitel in den beiden bekannten Handbüchern des Sozietätsrechts zurückgreifen. Erfreulich ist angesichts dieser vergleichsweise Dürre an aktueller Literatur, dass *Katherina Wind* die Studie „*Der Rechtsanwalt als Arbeitnehmer*“ vorgelegt hat, die von *Reinhard Singer* in Berlin betreut worden ist. Das besondere Interesse *Winds* findet der Einfluss der Stellung des Rechtsanwalts als unabhängiges Organ der Rechtspflege auf das Angestelltenverhältnis. Der Gang der Darstellung ergibt sich damit gleichsam von selbst: Zunächst befasst sich die Verfasserin umfangreich mit § 1 BRAO und der Organstellung des Rechtsanwalts. Auf mehr als 100 Seiten fächert die Verfasserin sodann den Begriff der anwaltlichen Unabhängigkeit in allen seinen Verästelungen auf. Sodann erörtert *Wind* auf weiteren gut 100 Seiten das aus einer angestellten Berufsausübung resultierende Spannungsverhältnis mit dem Unabhängigkeitsbegriff, indem sie einzelne arbeitsvertragliche Bestimmungen in den Blick nimmt. Betrachtet werden das Problem des Weisungsrechts des Arbeitgebers, der Vollmacht, des Auftretens nach außen, der zeitlichen Befristung des Angestelltenverhältnisses, der Haftung, der Mandatsannahme und -auswahl, der Arbeitszeit und des Arbeitsorts. Weitere analysierte Problemfelder sind Regelungen zur Vergütung (*Wind* plädiert mit Blick auf § 26 BORA für eine 75 Prozent-Grenze), zu einer Nebentätigkeit, zur Fortbildung, zum nachvertraglichen Konkurrenzschutz und zur Kündigung. Reizvoll ist, dass die Verfasserin sich nicht auf theoretische Betrachtungen beschränkt, sondern eine empirische Umfrage konzipiert und durchgeführt hat. Auch wenn die

realisierte Fallzahl von 100 nach den Standards der empirischen Sozialforschung zu gering ist, um robuste Daten zu liefern, bieten die Befunde, die sie in ihre Betrachtungen mit einfließen lässt, interessante Anhaltspunkte. Ein Mustervertrag rundet die Arbeit ab.

2 Den wenigsten Rechtsanwälten dürfte bewusst sein, dass in Zeiten, in denen aufgrund von Nachwuchsproblemen die Zahl der Rechtsanwälte erstmals rückläufig ist, die Zahl der Juristen mit Bachelor- und/oder Masterabschluss, die diesen zumeist im Fach Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen erwerben, weiter exponentiell wächst. Auf immer weniger Volljuristen in spe treffen immer mehr Wirtschaftsjuristen in spe. Sich mit diesem Phänomen zu beschäftigen, ist Pflichtaufgabe für Anwaltsunternehmer, können Wirtschaftsjuristen aufgrund des RDG doch weiterhin Rechtsdienstleistungen nur als Angestellte erbringen – und dies naturgemäß auch in Anwaltskanzleien. *Bernhard Bergmanns*, der seit fast 20 Jahren als Hochschullehrer Wirtschaftsjuristen ausbildet, hat seinem Werk „*Wirtschaftsjuristen im Wandel des Rechtsdienstleistungsmarktes*“ den Ausgangsbefund zu Grunde gelegt, dass sich der Rechtsdienstleistungsmarkt durch den Wandel des Rechts und der Rechtspraxis, Technologisierung, Internationalisierung und teilweise Liberalisierung in einem erheblichen Veränderungsprozess befindet. Das Buch untersucht diese Veränderungen aus der Sicht interdisziplinär ausgebildeter Wirtschaftsjuristen. *Bergmanns* analysiert die Veränderungskräfte, beschreibt die hieraus resultierenden Marktveränderungen und identifiziert jeweils deren Relevanz für Wirtschaftsjuristen. Zudem werden typische neue Geschäftsmodelle für selbständige Wirtschaftsjuristen darauf geprüft, inwiefern sie den Einschränkungen des Rechtsdienstleistungsgesetzes unterliegen. In einer perspektivischen Gesamtbetrachtung wird schließlich den Fragen nachgegangen, ob mittel- bis langfristig Wirtschaftsjuristen als Gewinner dieser Marktveränderungen zu betrachten sind, welche rechtspolitischen Konsequenzen hieraus abzuleiten sind und ob sich angesichts der Ergebnisse dieser Untersuchung eine teilweise Verlagerung der Volljuristen- zu einer Wirtschaftsjuristenausbildung empfiehlt. Wer das leidenschaftliche Engagement *Bergmanns* für die Ausbildung von Wirtschaftsjuristen kennt, wird nicht überrascht sein, dass er diese aufgeworfenen Fragen bejaht – so stellt er zum Beispiel die These auf, dass im Rechtsdienstleistungsmarkt der Zukunft Volljuristen und Wirtschaftsjuristen im Verhältnis 50 : 50 ihr Auskommen finden könnten.

3 Die allgemein konstatierte Nachwuchskrise in den ReNoPat-Berufen war für das Soldan Institut Anlass, in den Jahren 2016 bis 2018 ein breit angelegtes Forschungsprojekt zu nicht-anwaltlichen Mitarbeitern in Anwaltskanzleien durchzuführen. Mit Hilfe des Forschungsprojekts sind Potenziale zur Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterbindung identifiziert worden. Im Rahmen des Projekts wurden mehr als 3.000 nicht-anwaltliche Kanzleimitarbeiter und knapp 800 Rechtsanwälte zu verschiedensten Fragestellungen rund um das Personalwesen in deutschen Anwaltskanzleien befragt (vorbereitet wurde das Projekt durch einen Round Table von DAV, BRAK, dem Reno-Bundesverband und der Gewerkschaft Verdi). Ertrag der Forschungen sind drei Studien, die in den letzten Monaten in Buchform publiziert worden sind. Die Studie „*Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter*“ beschäftigt sich auf der



1
Der Rechtsanwalt als Arbeitnehmer
 Katherina Wind,
 Nomos-Verlag, Baden-Baden 2018, 299 S.,
 978-3-8487-4383-4,
 74 Euro.



2
Wirtschaftsjuristen im Wandel des Rechtsdienstleistungsmarktes
 Bernhard Bergmann,
 Logos Verlag, Berlin 2017, 196 S.,
 978-3-8325-4578-9,
 34 Euro.



3
Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter: Eine arbeitspsychologische Studie zur Zusammenarbeit in Anwaltskanzleien
 Matthias Kilian/Kerstin Heckmann,
 Anwaltverlag, Bonn 2017, 208 S.,
 978-3-8240-5435-0,
 15 Euro.



4
Personal in Anwaltskanzleien: Eine empirische Studie zu nicht-juristischen Mitarbeitern in deutschen Rechtsanwaltskanzleien
 Matthias Kilian,
 Anwaltverlag, Bonn 2018, 217 S.,
 978-3-8240-5434-3,
 15 Euro.



5
Berufsbildung in Anwaltskanzleien: Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung von nicht-juristischen Personals
 Matthias Kilian,
 Anwaltverlag, Bonn 2018, 169 S.,
 978-3-8240-5438-1,
 15 Euro.



6
Die Kunst, Mitarbeiter zu gewinnen: Praxisratgeber Mitarbeitermarketing
 Angela Hamatschek,
 NWB-Verlag, Herne 2017, 310 Seiten,
 978-3-482-67091-6,
 59,90 Euro.

Basis der Abklärung der tatsächlichen Gegebenheiten in Kanzleien mit den arbeitspsychologischen Konzepten „Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“, „Soziale Unterstützung“ und der Kommunikationsqualität und untersucht ihre Bedeutung für das organisationale affektive Commitment von Mitarbeitern, deren Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeiterfluktuation. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass sich Rechtsanwälte als Arbeitgeber und Vorgesetzte deutlich bessere Noten geben als Kanzleimitarbeiter als ihre Arbeitnehmer und Untergebenen. Die Studie „*Personal in Anwaltskanzleien*“ dokumentiert den Personalbestand deutscher Anwaltskanzleien und analysiert insbesondere die in Kanzleien anzutreffenden Konzepte der Beschäftigung von Fachpersonal und sonstigen Mitarbeitern. Untersucht werden im Detail unterschiedliche Berufsgruppen, die in Kanzleien anzutreffen sind: Fachangestellte, Fachwirte und sonstiges nicht-juristisches Personal, das von Bürokaufleuten über IT-Spezialisten bis hin zu Telefonisten reichen kann. Die Studie befasst sich ferner mit den Rahmenbedingungen der Berufstätigkeit nicht-anwaltlicher Mitarbeiter in Anwaltskanzleien, die vom Gehalt über die Arbeitszeit bis hin zum Urlaubsanspruch reichen. Geklärt wird hier auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Konditionen, zu denen sie tätig sind. Ein weiteres Kapitel beleuchtet, wie sich in deutschen Anwaltskanzleien die Mitarbeitergewinnung vollzieht, indem es die Mobilität von Fachpersonal, die Rekrutierungsaktivitäten von Arbeitgebern und die Stellensuche von Arbeitnehmern in den Blick nimmt. Abschließend zeigt die Studie die Arbeitsorganisation in deutschen Rechtsanwaltskanzleien auf und klärt, welche der in Kanzleien tätigen Berufsangehörigen welche typischen Aufgaben übernehmen. Die dritte Teilstudie „*Berufsbildung in Anwaltskanzleien*“ dokumentiert die Berufsbildung nicht-juristischen Personals in deutschen Anwaltskanzleien: Sie klärt, ob und mit welcher Motivation sich Berufsbildung in Anwaltskanzleien vollzieht und wie ihre Rahmenbedingungen sind. Näher betrachtet werden hierbei die Ausbildung von Schulabgängern zu Fachangestellten, die Weiterbildung von Fachangestellten zu Fachwirten und die Fortbildung von Mitarbeitern. Die hier gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen ein besseres Verständnis der Gründe des Fachkräftemangels in deutschen Kanzleien und so die Entwicklung von Strategien, um im Wettbewerb mit anderen

Branchen, aber auch im Wettbewerb anwaltlicher Arbeitgeber untereinander zu bestehen.

4 Steuerberater, so scheint es angesichts der Fülle von Managementliteratur für Steuerkanzleien, scheinen sich für die betriebswirtschaftlichen Grundlagen ihrer Berufstätigkeit mehr zu interessieren als Rechtsanwälte. So ist es wohl auch im Bereich Personal. Die durch zahlreiche Publikationen in diesem Bereich bekannte Beraterin *Angela Hamatschek*, hat ihren Werken „Die Kunst Mandanten zu gewinnen“ und „Die Kunst, im Internet Mandanten zu gewinnen“ nun die Neuerscheinung „*Die Kunst, Mitarbeiter zu gewinnen*“ zur Seite gestellt – was gleichsam zwangsläufig erscheint, ist doch eine Kanzlei ohne gutes Personal in der Regel eben so wenig erfolgreich wie eine Kanzlei ohne Mandanten. *Hamatschek* geht von dem auch Rechtsanwälten nur allzu gut bekannten Befund aus, dass Fachkräftemangel und demografischer Wandel sich auch Kanzleien bemerkbar machen und es immer schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu finden. Mitarbeiter-Marketing, so ihre Botschaft, wird zunehmend zu einem zentralen Erfolgsbaustein. Die Verfasserin arbeitet heraus, was eine Kanzlei zu einem attraktiven Arbeitgeber macht, wie der Kanzleininhaber passende Mitarbeiter findet, was er tun kann, um sich von stellensuchenden und veränderungswilligen Fachkräften finden zu lassen und welche Strategien beim Mitarbeiter-Marketing weiterhelfen. In den vier Handlungsfeldern „Strategie“, „Beziehung, Miteinander, Arbeitsumfeld und Perspektiven“, „Weiterempfehlung als Arbeitgeber“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ zeigt sie Lösungen für unterschiedliche Kanzleigrößen auf. Wie auch in den anderen Bänden der „Die Kunst,...“-Reihe liegt der Schwerpunkt auf der einfachen Umsetzung der Theorie in die Praxis.



Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln
 Der Autor ist Inhaber der Hans-Soldan-Stiftungsprofessur an der Universität zu Köln und Direktor des Soldan Instituts.

Leserreaktionen an anwaltsblatt@anwaltverein.de.