



## Kanzleimanagement

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

1 Der Beginn der aktiven Nutzungspflicht des beA am 1. Januar 2022 hat zu allerlei skurrilen Erfahrungen mit Geschäftsstellen in den Gerichten geführt. Die Zeitenwende gibt Gelegenheit, auf die bereits vor einiger Zeit erschienene Neuauflage des Werks „Elektronischer Rechtsverkehr“ von *Thomas Degen* und *Ulrich Emmert* hinzuweisen. Erstmals ist der Titel 2016 zum Start des beA-Betriebs erschienen. Seitdem ist viel geschehen – 2017/2018 war der beA-Betrieb für einige Monate ausgesetzt, manche Klage gegen Nutzungspflichten wurde geführt. Bezeichnend ist, dass ein neues, kurzes Einstiegskapitel in das Werk den Titel „Hintergründe zur schwierigen Digitalisierung des Justizstandorts Deutschland“ trägt. Die Lernkurve vieler Beteiligten war groß, die Meinungen sind bis heute geteilt. Dass sich seit 2016 viel getan hat und es Manches zu berichten gibt, belegt die Tatsache, dass das Werk von *Degen/Emmert* sich im Umfang auf 270 Seiten fast verdoppelt hat. Juristen sind, wenn sie zu Buchliteratur greifen, Bleiwüsten gewohnt. Dieses Buch ist anders, es arbeitet mit rund 70 farbigen Abbildungen, die Grafiken, Fotos und Screenshots beinhalten und das zu technischen Vorgängen geschriebene Wort visualisieren und leichter verständlich machen. Wer sich für das Thema und damit das Buch interessiert, wird vermutlich bereits die Erstauflage in seinem Buchregal stehen haben, ist das Buchangebot zum Thema beA/ERV doch eher übersichtlich. An dieser Stelle soll daher vor allem auf die neuen Inhalte hingewiesen werden. Das erste Kapitel zum elektronischen Rechtsverkehr hat sich im Umfang auf nun 80 Seiten verdoppelt. Die Ausführungen zu praxisrelevanten Neuregelungen des E-Justiz-Gesetzes sind dort deutlich ausgeweitet, ein neuer Abschnitt zu praxisrelevanten Fallbeispielen und Haftungskonstellationen zum beA eingefügt worden. Die kürzeren Kapitel zur elektronischen Verwaltung bzw. zum E-Government-Gesetz, zur elektronischen Form und sicheren Übermittlungswegen, zu den Regeln für Anwälte und Gerichte, zum ersetzenden Scannen und zu einem Muster-Workflow haben moderate Ausweitungen erfahren. Deutlich umfangreicher fällt mit der Neuauflage das abschließende Kapitel zu Datenschutz und IT-Sicherheit aus. Es enthält nun ausführlichere Informationen zur DSGVO, bei der die Verfasser „bei

ganz positivistischer Auslegung viel Licht, aber auch Schatten“ sehen (S. 200). Die Autoren erläutern nicht nur die Inhalte der umstrittenen Verordnung, sondern nehmen auch Stellung zu der Frage, ob diese die an sie gestellten Erwartungen erfüllt und wie Umsetzungen in der Praxis aussehen. Ein zentrales Problem sehen sie darin, dass durch die EU-weit unterschiedliche Anwendungspraxis, insbesondere in der Ahndung von Verstößen, die „Autorität des Rechts“ geschwächt werde. In dem abschließenden Abschnitt zu technischen Sicherheitsmaßnahmen im Bereich des ERV finden sich neu Passagen, die der pandemiegeplagten Gesellschaft der Postmoderne geschuldet sind – es geht dort nun auch um Homeoffice-Arbeitsplätze und Videokonferenzsysteme.

2 Auch im Jahr 2022 begegnet dem Betrachter bei einer Reise durch das Internet die ganze Bandbreite professioneller und unprofessioneller Internetauftritte von Anwaltskanzleien: Von aufwändig durchdesignten Websites, denen man das erhebliche Investment in die Dienste von Profis ansehen kann, bis hin zu aus der Zeit gefallenen Präsentationen, die den Internetcharme der AOL-Ära eines vergangenen Jahrtausends verströmen. Nicht anders sieht es auf weiteren Kontinenten der Onlinewelt aus, die Facebook, Instagram, LinkedIn, XING oder YouTube heißen – von professioneller bis hin zu eher hilfloser Nutzung findet sich alles. Wer sich Gedanken über seinen Internetauftritt machen möchte, kann nun zu einer Handreichung von *Daniel Terwersche* mit dem Titel „**Optimale Online-Identität und Internetpräsenz für Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien**“ greifen. *Terwersche* ist CEO eines Beratungsunternehmens, das auf Freiberufler (und Handwerksbetriebe) spezialisiert ist. Die Idee zu dem Buch sei ihm, so der Autor, aufgrund der (positiven) Erfahrungen bei der Lösung eines (ausführlicher geschilderten) urologischen Problems gekommen, die ihn zu einem dank Online-Strategie erfolgreichen Heilberufler geführt habe. Und so hat er in die Tasten gegriffen und nimmt die Leser mit auf die „Online-Reise der Wunschmandanten“ und die „Online-Reise der Wunschmitarbeiter“, gibt Einblicke, wie Schritt für Schritt eine ganzheitliche Onlineidentität aufgebaut werden kann, warum Google aus seiner Sicht die Basis einer professionellen Kanzleiidentität ist und welche Rolle die verschiedenen denkbaren Elemente einer Onlineidentität spielen können. Im letzten Drittel des – nicht von einem Juristen und, man ist versucht zu sagen, deshalb flott geschriebenen – Buchs finden sich ausführlichen Checklisten und drei Fallstudien zu den Online-Bedürfnissen von Freiberuflern und ihrer praktischen Umsetzung. Rechtliche Ausführungen finden sich in dem Werk hingegen nicht – dass sich das von ihm behandelte Thema nicht im rechtsfreien Raum abspielt, weiß der Autor aber natürlich und weist auf die Notwendigkeit begleitender juristischer Expertise bei der Entwicklung und Umsetzung einer Online-Strategie hin.

Viele Anwaltskanzleien haben ein, wie es neudeutsch heißt, „Retention-Problem“ – vulgo: ihnen läuft in Scharen anwaltliches und nicht-anwaltliches Personal davon. Professionelles Personalmanagement muss daher jedem Kanzleiverantwortlichen, aber auch dem Berufsstand insgesamt ein Anliegen sein, um in Zeiten des Fachkräftemangels und demographischer Zwangsläufigkeiten zukunftsfähig zu bleiben. Vier neue Titel widmen sich diesem Thema:

3 Eine mit knapp 250 Seiten umfangreichere Handreichung hierzu hat *Viola Palupski* mit dem Titel „**Mitarbei-**



1

**Elektronischer Rechtsverkehr**

Thomas Degen/Ulrich Emmert, Verlag C.H. Beck, 2. Auflage, München 2021, 271 S., 978-3-406-73693-3, 79 Euro.



2

**Optimale Online-Identität und Internetpräsenz für Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien**

Daniel Tenwersche, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2021, 144 S., 978-3-503-20531-8, 24,90 Euro.



3

**Mitarbeiterführung und Personalarbeit: Ein Leitfaden für Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien**

Viola Palupski, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2021, 244 S., 978-3-503-20551-6, 39,80 Euro.



4

**Wirksame Führungstechniken in Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien**

Birgitta Dennerlein/Achim Ludwig Otto, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2021, 111 S., 978-3-503-19564-0, 19,80 Euro.



5

**Leadership für Rechtsanwälte**

Constanze Eich, Verlag C.H. Beck, München 2021, 213 S., 978-3-406-76294-4, 39 Euro.



6

**Feelgood-Management in der Kanzlei**

Jan Lies, NWB Verlag, Herne 2021, 105 S., 978-3-483-67791-5, 21,90 Euro.

terführung und Personalarbeit“ vorgelegt. Sie schöpft aus einem Erfahrungsschatz, den sie als selbstständiger Coach und zuvor als Personalentwicklerin in einem DAX-Unternehmen gesammelt hat. Das mit vielen Abbildungen angereicherte Werk entwickelt einen auf das Berufsumfeld der Rechts- und Steuerberatung zugeschnittenen Führungsansatz, der nach der Überzeugung der Autorin die Attraktivität und das Arbeitgeberprofil einer Kanzlei schärft. *Palupski* verdeutlicht, wie auf dem Arbeitsmarkt der Gegenwart Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufeinandertreffen und was dies für die Positionierung im Wettbewerb um Arbeitnehmer bedeutet. Auf rund 100 Seiten behandelt die Autorin sodann die Grundlagen der Mitarbeiterführung mit den Schwerpunkten Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterführung und Arbeitsbedingungen. Weitere Abschnitte befassen sich mit der Gewinnung neuer Mitarbeiter, den besonderen Herausforderungen des Veränderungsmanagements und dem Neueinstieg als Führungskraft in eine Kanzlei. Und da „walk the talk“ stets ein Problem ist, klärt ein abschließendes Kapitel, wie man sich den notwendigen Raum für Mitarbeiterführung im Kanzleialltag schafft.

4 Eine mit rund 100 Seiten kompakte Darstellung mit dem Titel „**Wirksame Führungstechniken in Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien**“ haben *Birgitta Dennerlein* – eine Steuerberaterin – und *Achim Ludwig Otto* – ein Kaufmann – vorgelegt. Das Werk vermittelt die für die Entwicklung von Führungskompetenz erforderlichen Kenntnisse. Die Autoren erläutern in vier Hauptkapiteln Grundlagen der Führung, unterschiedliche Führungsstile, die Kommunikationsaufgaben von Führungskräften und die Führungsmittel und -techniken. Es werden zahlreiche Bausteine von Führung thematisiert, etwa Fragetechniken, Erfolgskontrollen, Delegation, Konfliktlösung, Feedback-, Kritik- und Motivationsgespräche. Beide Autoren sind auch Mediatoren, so dass es nicht überrascht, dass auch das Thema Kommunikation breiten Raum einnimmt – und die Darstellung mit vielen hilfreichen Abbildungen und Charts arbeitet.

5 Der Begriff „Leadership“ bezeichnet die Fähigkeit, andere Menschen mit der eigenen Vision zu inspirieren und zu motivieren. *Constanze Eich* hat in ihrem Werk „**Leadership für Rechtsanwälte**“ dieses Thema auf die Anwaltschaft mit Fokus auf Wirtschaftskanzleien heruntergebrochen. *Eich* sieht, da von Mitarbeitern immer stärker gute Führung in flachen

Hierarchien erwartet wird, in „entschlossener und menschenorientierter“ Leadership einen Wettbewerbsvorteil. Diesem Thema widmet sich die erste Hälfte des Buchs. Als zentralen Schlüssel für erfolgreiche Leadership definiert die Autorin die Kommunikation der Führungskraft, mit der sich diese zum einen sichtbar macht, zum anderen aber Mitarbeiter einbindet. Das Werk ist daher in seinem zweiten Teil als Rhetorik- und Kommunikationsratgeber konzipiert, der aufzeigt, wie gezielte Führungskommunikation aussehen sollte – durch Empathie und Menschenkenntnis, Orientierung, Feedback, Motivation und Befähigung. Eingewoben in die Darstellung sind fünf Interviews, vier davon mit Partnern von Wirtschaftskanzleien (angesichts des Themas wohl bezeichnenderweise sind drei der vier Interviewpartner Frauen).

6 Mit dem Werk „**Feel-Good-Management in der Kanzlei**“ führt *Jan Lies* Steuerberater und damit mutatis mutandis auch Rechtsanwälte an ein Thema heran, das man vor allem aus der hippen Start-Up-Szene kennt. *Lies* hält es für notwendig, dass sich Kanzleien mit dieser Thematik befassen, weil Personalmanagement heute auf die Werte und die daran geknüpften Erwartungen der Generationen Y und Z trifft. Ihre Angehörigen werden in immer größerer Zahl in Kanzleien tätig und dort zunehmend auch die Führung gestalten. Ihre Werte, die Digitalisierung und Mobilisierung der Arbeit müssen daher bei Mitarbeiterführung und Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden. Der Autor geht davon aus, dass „*Feelgood*“ in personalknappen Branchen zu einem neuen Standard werden kann und bietet mit Hilfe von Erkenntnissen aus einer von ihm durchgeführten Befragung von Kanzleien einen Einstieg in die Thematik an.



Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

Der Autor ist Direktor des Soldan Instituts sowie des Instituts für Anwaltsrecht an der Universität zu Köln. Er lehrt und forscht an der Universität zu Köln.

Leserreaktion an [anwaltsblatt@anwaltverein.de](mailto:anwaltsblatt@anwaltverein.de)