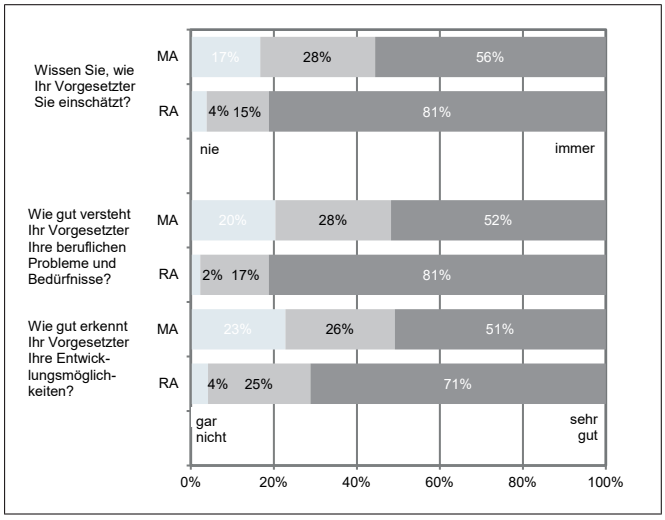

Abb. 1: LMX – Gegenüberstellung der Bewertungen von Mitarbeitern und Rechtsanwälten (Teil 1 von 2)

Außenwahrnehmung und Selbsteinschätzung von Anwälten als Führungskraft

Das Selbstbild von Anwälten deckt sich nicht immer mit dem Bild, das das Kanzleipersonal hat

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

Das Lamento in den Kanzleien ist groß: Es fehlt der Nachwuchs! Auf dem DAV-Expertenforum „ReNo – die Zukunft eines Berufes“ am 19. September 2019 in Berlin wird es um den Mangel an ReNos oder ReFas gehen. Für Kanzleien jedes Zuschnitts wird es aber auch immer schwieriger, junge Anwältinnen und Anwälte zu gewinnen. Eine Ursache könnte sein: Anwälte sind nicht immer gute Personalverantwortliche.

I. Leader-Member-Exchange in Anwaltskanzleien

Das bislang umfangreichste und wohl auch komplexeste Forschungsprojekt des Soldan Instituts hat das „Personal in Anwaltskanzleien“ untersucht. Das Forschungsprojekt hat nicht nur Personalstrukturen[1] und die Berufsbildung[2] in deutschen Anwaltskanzleien untersucht, sondern auch die Arbeitsbeziehung von Rechtsanwälten und ihren nicht-anwaltlichen Mitarbeitern analysiert.[3] Ein zentrales Anliegen des Forschungsprojekts war, die Beziehungsqualität zwischen Rechtsanwälten – in der Organisationspsychologie der „Leader“ – und ihren Mitarbeitern – den „Members“ in der Organisation Anwaltskanzlei – zu ergründen. Abgefragt werden kann die Qualität dieser Beziehung mit Hilfe einer standardisierten „Leader-Member-Exchange“-Fragengruppe, die sich in zahlreichen vergleichbaren Studien in anderen Branchen bewährt hat.[4] Geklärt wird mit ihrer Hilfe zum Beispiel, ob sich der Mitarbeiter gefördert fühlt, der Vorgesetzte Verständnis hat und sich für den Mitarbeiter einsetzt. Die „LMX-Fragengruppe“ erfasst so die Homogenität beziehungsweise Heterogenität des Führungsklimas in einem Betrieb.<FN>*Felfe*, in: Schuler/Hossiep/Kleinmann/Sarges (Hrsg.), Praxis der Personalpsychologie, Göttingen 2009, S. 49, 50. Ein hoher „LMX“-Wert bewirkt idealerweise, dass im professionellen Kontext eher funktionierende Beziehungen zum Vorgesetzten aufgebaut werden und sich der Mitarbeiter für die Ziele der Organisation engagiert.[5] Im Gegenzug erhält ein solcher Mitarbeiter Freiraum, Verantwortung, Unterstützung und Vertrauen, wodurch hochwertige Beziehungen geprägt von gegenseitigem Respekt, Loyalität und mitarbeitendem Verhalten entstehen können. Einer von Mitarbeitern ideal wahrgenommenen Führungskraft konnte in Studien bereits positiver Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und die Arbeitszufriedenheit zugeschrieben werden.[6]

II. Empirischer Befund

Wenngleich im Rahmen eines Kurzbeitrags das anspruchsvolle Thema nicht adäquat dargestellt werden kann[7], so sei zumindest ein besonders anschaulicher Teilaspekt herausgegriffen – der Vergleich der Einschätzung der Beziehungsqualität durch die Mitarbeiter einerseits und die Rechtsanwälte andererseits. Es zeigen sich bei einem solchen Vergleich erstaunlich optimistische Einschätzungen der Vorgesetztenqualität auf Seiten der Rechtsanwälte, die sich nicht mit den Erfahrungen von Kanzleipersonal decken: So geben jeweils 81 Prozent der befragten Rechtsanwälte an, oft oder immer zu wissen, wie die eigenen Mitarbeiter sie einschätzen beziehungsweise über ein gutes oder sogar sehr gutes Verständnis für die be-

1 *Kilian*, Personal in Anwaltskanzleien: Eine empirische Studie zu nicht-juristischen Mitarbeitern in deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Bonn 2018.

2 *Kilian*, Berufsbildung in Anwaltskanzleien: Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung nicht-juristischen Personals in deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Bonn 2018.

3 *Kilian/Heckmann*, Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter: Eine arbeitspsychologische Studie zur Zusammenarbeit in Anwaltskanzleien, Bonn 2017.

4 LMX-Tests werden üblicherweise unternehmensintern eingesetzt, d.h. Mitarbeitern und Vorgesetzten werden korrespondierende Fragebögen vorgelegt, um aus den Antworten Ansatzpunkte für die Verbesserung der Mitarbeiterführung etwa in einer Abteilung zu gewinnen. Ein solches Forschungsdesign war im Rahmen der Studie nicht möglich, da in ihr nicht Unternehmen befragt wurden, sondern jeweils anonym Angehörige des Anwaltsberufs und seiner Hilfsberufe. Gleichwohl wurde auch mit den befragten Rechtsanwälten ein LMX-Test durchgeführt. Er diente dazu, einen Abgleich zwischen der erfahrenen Qualität der Mitarbeiterführung aus der Perspektive der Mitarbeiter mit der gleichsam gefühlten Qualität der Mitarbeiterführung auf Seiten der Vorgesetzten zumindest in einer Gesamtschau zu ermöglichen. Auf diese Weise ist zumindest eine Aussage möglich, ob die Anwaltschaft als solche ihre Führungsqualitäten realistisch einschätzt oder nicht.

5 *Junker/Schyns/van Dick/Scheurer*, ZAO 2011, 173.

6 *Junker/Schyns/van Dick/Scheurer*, ZAO 2011, 173; *Walter/Kanning*, ZAO 2003, 153, 155.

7 Näher *Kilian/Heckmann*, aaO (Fn. 3), S. 71 ff.

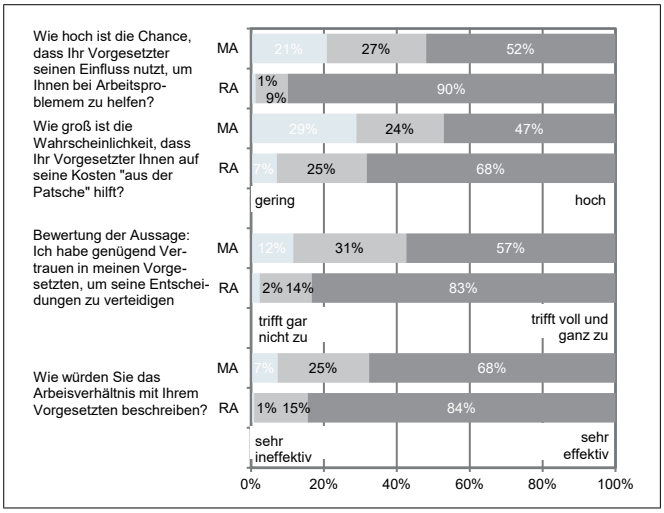

Abb. 2: LMX – Gegenüberstellung der Bewertungen von Mitarbeitern und Rechtsanwälten (Teil 2 von 2)

ruflichen Probleme und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verfügen. 71 Prozent meinen, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter gut oder sehr gut zu kennen. Die korrespondierenden Einschätzungen der Mitarbeiter von Rechtsanwälten sind deutlich zurückhaltender: Mit 56 Prozent, 52 Prozent und 51 Prozent liegt der Anteil der „sehr guten“ Mitarbeiterprädikate zwischen 20 und 29 Prozentpunkte unter jenen der Vorgesetzen.

Dieser Befund setzt sich bei weiteren Items der LMX-Fragengruppe fort. Besonders ausgeprägt ist die Diskrepanz mit 38 Prozentpunkten bei der Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, ob Rechtsanwälte ihren Einfluss nutzen, um ihren Mitarbeitern bei Arbeitsproblemen zu helfen. Noch am günstigsten ist die Diskrepanz bei der der Bewertung des Arbeitsverhältnisses mit Mitarbeitern als sehr effektiv, hier liegt der Wert der Rechtsanwälte „nur“ 16 Prozentpunkte über dem Wert der Mitarbeiter.

III. Differenzierende Betrachtung

Die grundlegende Verteilung der Häufigkeit der Antworten ist über alle Kanzleigrößen hinweg ähnlich. Es zeigen sich bei den Einzelfragen jedoch Unterschiede zwischen kleineren und größeren Kanzleien: Mitarbeiter in Kleinstkanzleien teilen tendenziell häufiger positive Einschätzungen der Beziehungsqualität mit ihren Vorgesetzten. 97 Prozent der Anwälte aus Einzelkanzleien bewerten mit Blick auf das Innenleben ihrer Kanzlei die Beziehungsqualität als hoch, aber nur 78 Prozent der Mitarbeiter kommen für ihre Kanzlei zu einer identischen Einschätzung. Der Unterschied ist mit 19 Prozentpunkten erheblich, aber nicht so ausgeprägt wie in größeren Kanzleien: Die Vergleichswerte für Kanzleien mit zwei oder drei Rechtsanwälten sind 98 Prozent zu 72 Prozent und für Kanzleien von vier und mehr Rechtsanwälten mit 96 Prozent zu 71 Prozent ganz ähnlich. Hier betragen die Unterschiede 26 beziehungsweise 25 Prozentpunkte.

Eine nähere Analyse kann zwei Fragestellungen in den Blick nehmen: Zum einen, welche Aspekte der Mitarbeiterführung mehr oder weniger problematisch sind, zum anderen, bei welchen Aspekten die Wahrnehmung der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite besonders wenig oder stark voneinander abweichen. Es ergibt sich hierbei ein zweifacher Befund: Zum einen werden durchgängig alle Aspekte der Mitarbeiterführung in Kleinkanzleien besser bewertet als in größeren Kanzleien. Zum anderen ist die Einschätzung der Qualität der Mitarbeiterführung in Kleinkanzleien durch die Vorgesetzten realistischer als in größeren Kanzleien. Auffällig ist etwa, dass in Einzelkanzleien Rechtsanwälte deutlich realistischer einschätzen, wie gut oder schlecht sie die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern erkennen: Der Wert liegt mit 68 Prozent nur zehn Prozentpunkte unter dem Feedback von Mitarbeitern aus Einzelkanzleien. Eine noch höhere Deckung erzielt die Einschätzung der Effektivität des Arbeitsverhältnisses. Hier wird mit 9 Prozentpunkten in Einzelkanzleien die niedrigste überhaupt nachgewiesene Diskrepanz zwischen der Einschätzung von Mitarbeitern und Vorgesetzten gemessen. In beiden Fällen gilt auch, dass die positiven Einschätzungen durch die Mitarbeiter in Einzelkanzleien deutlich höhere Werte erzielen als in größeren Kanzleien: So berichten Mitarbeiter aus Einzelkanzleien häufiger als Mitarbeiter aus größeren Kanzleien, dass ihre Chefs Entwicklungspotenziale erkennen (58 Prozent zu 51 Prozent beziehungsweise 48 Prozent). Rechtsanwälte aus größeren Kanzleien sind daher mit 75 Prozent beziehungsweise 72 Prozent deutlich häufiger optimistisch in ihrer Einschätzung (Vergleichswerte der Mitarbeiter: 51 Prozent beziehungsweise 48 Prozent) – aber keineswegs stets zu recht, liegen die Vergleichswerte der Mitarbeiter doch 24 Prozentpunkte niedriger. Mitarbeiter in Einzelkanzleien bewerten das Arbeitsverhältnis zu ihrem Vorgesetzten signifikant häufiger als „besser als durchschnittlich“ oder „sehr effektiv“. Interessant ist auch, dass in größeren Kanzleien in vielen Kategorien weniger als die Hälfte der Befragten ein positives Feedback geben, das heißt mehrheitlich allenfalls eine neutrale oder eine negative Bewertung abgeben. Dies trifft etwa auf die Aspekte „Unterstützung bei Arbeitsproblemen“, „Erkennen von Entwicklungspotenzial“ (jeweils 48 Prozent der Mitarbeiter aus Kanzleien mit vier und mehr Mitarbeitern geben hier eine positive Bewertung ab) oder „Erbringen von finanziellen Opfern zu Gunsten des Mitarbeiters“ (43 Prozent der Mitarbeiter schätzen die Chance eher hoch oder hoch ein) zu.

IV. Ausblick

Im Ergebnis schätzt die Anwaltschaft damit die Beziehungsqualität optimistischer ein, als sie aus Sicht ihrer Mitarbeiter tatsächlich ist. Auch wenn dies in gewissem Umfang erwartungsgemäß ist und die Diskrepanzen nicht extrem stark ausgeprägt sind, bestehen doch Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungsqualität auf Seiten von vorgesetzten Rechtsanwälten und ihren Mitarbeitern, die eine kritischere Reflektion über das eigene Verhalten als Vorgesetzter sinnvoll erscheinen lassen. Dies gilt umso mehr, je größer eine Kanzlei ist, da mit zunehmender Kanzleigröße die Eigen- und die Fremdwahrnehmung der Vorgesetztenqualität immer weniger in Deckung ist.

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

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

Leserreaktionen an anwaltsblatt@anwaltverein.de.