

11/2019

Die Fachzeitschrift
für Anwältinnen
und Anwälte

Anwalts blatt



Deutscher **Anwalt** Verein



AnwaltsPraxis

Der sanfte Ausstieg

Rechtsanwältin Verena Mittendorf

AnwaltsWissen

Die Gefahr latenter
Interessenkonflikte

AnwaltVerein

Parlamentarischer Abend:
Und wieder RVG-Anpassung

Anzeige

RA-MICRO
Veranstaltungsreihe 2019

Die digitale Kanzlei

Bundesweite Termine – auch in Ihrer Nähe!
Jetzt anmelden!



RA-MICRO

AnwaltsPraxis

Porträt

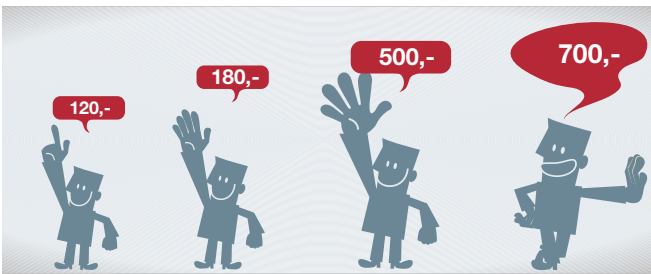
Verena Mittendorf: Der sanfte Ausstieg
Jochen Brenner, Hamburg 582

Report

Kanzleiverkauf – i-Tüpfelchen bei der
Altersvorsorge
Henning Zander, Hannover 586

Anwälte fragen nach Ethik

Wann ist der Stundensatz unethisch?
Rechtsanwalt Dr. Joachim Frhr. v. Falkenhausen, Hamburg 590



Gastkommentar

„Legal Tech“ ist ein ökonomischer Machtkampf
Paul Reifferscheid, Köln 592

Kommentar

Interprofessionelle Sozietät: Gewinn für alle
Rechtsanwalt Dr. Oliver Islam, Hamburg 593

Kaufen oder Gründen?
Rechtsanwältin Kathrin Eisenmann, Stuttgart 595

Digital

Mitarbeiter im Team halten
Janine Ditscheid, Köln 598

Nachrichten 592
Bericht aus Berlin/Brüssel 596

AnwaltsWissen

Anwaltsrecht

Die Gefahr latenter Interessenkonflikte
im Mehrpersonenmandat
Rechtsanwältin Dr. Susanne Offermann-Burckart, Grevenbroich 602

Anwaltschaftung

Legal Tech – Vielfalt der Anwendungen und
richtige Haftungsvorsorge
Dr. Christian Zimmermann, LL.M. (UCL), Frechen/Köln 609

Legal Tech

Notary disrupted – Legal Tech und der Rechtsstaat
Notar Dr. Jens Jeep, Hamburg 609

Soldan Institut

Die Qualität interner Kommunikation in
Anwaltskanzleien
Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln 610

Bücherschau

Steuerberatung & Wirtschaftsprüfung
Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln 612

Haftpflichtfragen

„Meine erste Schadenmeldung“
Sabrina Schardt, Allianz Versicherungs-AG, München 614

Rechtsprechung

Anwaltsrecht
LG Neubrandenburg: Dürfen Richter dem Anwalt „narzisstisch dominierte
Dummheit“ vorwerfen?, AnwG Köln: Umgehung des Gegenanwalts bei priva-
tem Anwaltsbriefbogen 616

Anwaltschaftung

BGH: Keine Wiedereinsetzung: Schriftsatz auf Postweg verloren gegangen,
BGH: Keine Wiedereinsetzung: Nach 54 Faxversuchen „vorschnell aufgege-
ben“, BGH: Vollmachtsbeschränkung im Parteiprozess wegen Interessen-
kollision, BGH: Antrag auf Fristverlängerung ohne Angabe von Gründen bleibt
erfolglos, BGH: Der Anwalt und nicht seine Angestellten müssen für seine
Vertretung sorgen 617

Anwaltsvergütung

BVerfG: BVerfG: 200 Euro für Zeugenbeistand auch bei drei Verhandlungs-
tagen genug, BGH: Erstattung von Anwaltskosten bei Ausgleichsanspruch
wegen Flugverspätung, BGH: Gleichlautende Abmahnungen bilden eine ge-
bührenrechtliche Angelegenheit, OVG Münster: Erstattungsfähige Kosten:
180 Euro Stundensatz für Syndikusrechtsanwalt 620



Die Qualität interner Kommunikation in Anwaltskanzleien

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

Das DAV-Expertenforum ReNo am 19. September 2019 hat gezeigt, dass die Anwaltschaft vor erheblichen Herausforderungen steht, um die Zukunftsfähigkeit der ReNoPat-Berufe sicherzustellen. Das Soldan Institut umrahmt die Veranstaltung mit Beiträgen, die ausgewählte Erkenntnisse aus einer Studie des Instituts mit Angestellten und Arbeitgebern aus Kanzleien vorstellen. In diesem Monat geht es um die Kommunikationsqualität in Anwaltskanzleien.

I. Einleitung

Kommunikation am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess dient mehreren Zielen: Sie unterrichtet oder unterweist, sie plant die Arbeit, sie koordiniert die Aufgaben und sie bewertet Arbeitsergebnisse.¹ Sprache dient somit der Handlungssteuerung und im Zusammenhang mit Führungsaufgaben der kommunikativen Vermittlung von Organisationszielen. Entsprechende Defizite gefährden die Erreichung der Ziele einer Organisation wie einer Anwaltskanzlei. Hinzu kommt, dass die Bindung von Mitarbeitern an eine Kanzlei, ihr sogenanntes „organisationales Commitment“, sich aus arbeitspsychologischer Sicht nicht nur aus Quellen wie der Personalführung² durch die Vorgesetzten oder der in der Kanzlei gewährten sozialen Unterstützung speist, sondern auch aus der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Angesichts der Bedeutung von Kommunikation hat das Soldan Institut daher in seiner „Personalstudie“³ auch die Kommunikationsqualität in Kanzleien untersucht. Geklärt wurde, wie Mitarbeiter die Kommunikation zwischen dem Anwalt als Führungskraft und den Kanzleimitarbeitern wahrnehmen und

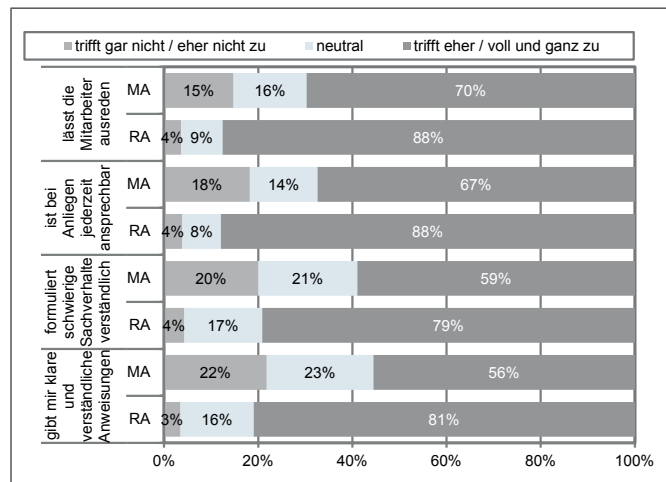


Abb. 1: Kommunikationsqualität von Vorgesetzten – Einschätzung von Rechtsanwälten und Mitarbeitern im Vergleich (1 von 2)

wie Rechtsanwälte selbst ihre Fähigkeiten als Kommunikator einschätzen. Die gewonnenen Erkenntnisse beruhen auf einer Befragung von 3.300 nicht-anwaltlichen Kanzleimitarbeitern und rund 800 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten.

II. Das Urteil der Mitarbeiter

Das Konstrukt der Kommunikationsqualität wurde mit Hilfe eines standardisierten, in der Arbeitspsychologie gebräuchlichen Fragebogens operationalisiert und messbar gemacht. Dieser Fragebogen besteht aus acht Fragen, mit denen geklärt wird, ob Vorgesetzte Mitarbeiter ausreden lassen, bei Mitarbeiteranliegen jederzeit ansprechbar sind, schwierige Sachverhalte verständlich kommunizieren können oder klare und verständliche Anweisungen geben. Des Weiteren wird in Erfahrung gebracht, ob Vorgesetzte über Wichtiges ausführlich informieren, genaue Rückmeldungen zur Arbeit der Mitarbeiter geben, sie Dinge nicht zu knapp darstellen und den Sinn von Besprochenem für Mitarbeiter zusammenfassen.

Die Leistungen von Rechtsanwälten in diesen Dimensionen der Kommunikationsqualität sind nach Einschätzung der Mitarbeiter sehr unterschiedlich: 70 Prozent beantworten die Frage, ob ihr Vorgesetzter sie ausreden lässt, mit „trifft voll und ganz zu“ oder mit „trifft eher zu“. 67 Prozent stimmen der Aussage, ihr Vorgesetzter sei bei ihren Anliegen jederzeit ansprechbar, uneingeschränkt oder zumindest überwiegend zu. 58 Prozent finden, basierend auf dieser Kategorisierung, dass der Vorgesetzte schwierige Sachverhalte verständlich kommunizieren kann, 56 Prozent, dass vom Vorgesetzten klare und verständliche Anweisungen gegeben werden, 55 Prozent, dass sie über Wichtiges ausführlich informiert werden. Die Hälfte der Mitarbeiter kann uneingeschränkt oder zumindest überwiegend bestätigen, dass sie genaue Rückmeldungen zu ihrer Arbeit erhalten. 44 Prozent finden es voll und ganz oder eher zutreffend, dass nichts zu knapp dargestellt wird, 41 Prozent, dass der Vorgesetzte den Sinn von Besprochenem für den Mitarbeiter zusammenfasst.

1 Vgl. nur Hacker, Allgemeine Arbeitspsychologie, 2. Auflage, 2015, S. 261.

2 Zu deren Qualität in Anwaltskanzleien bereits Kilian, AnwBl 2019, 480.

3 Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sind in drei Teilstudien veröffentlicht, Kilian, Personal in Anwaltskanzleien, Bonn 2017; Kilian/Heckmann, Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter: Eine arbeitspsychologische Studie zur Zusammenarbeit in Anwaltskanzleien, 2017; Kilian, Berufsbildung in Anwaltskanzleien, Bonn 2018.

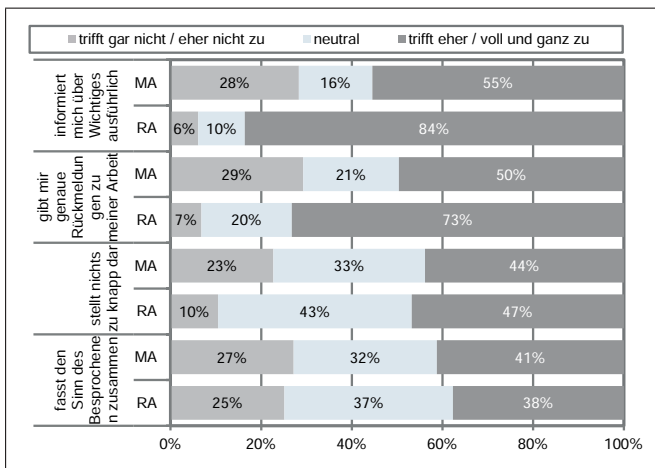


Abb. 2: Kommunikationsqualität von Vorgesetzten – Einschätzung von Rechtsanwälten und Mitarbeitern im Vergleich (2 von 2)

Summiert man für jeden Befragten die Antwortwerte der acht Einzelfragen, zeigt sich folgende Verteilung: 73 Prozent der befragten Mitarbeiter in Anwaltskanzleien bescheinigen ihrem direkten Vorgesetzten eine hohe Kommunikationsqualität. 27 Prozent bewerten die Kommunikationsqualität ihres Vorgesetzten als gering.

III. Die Selbsteinschätzung der Rechtsanwälte

Um mit Blick auf die Kommunikationsqualität einen Vergleich zwischen der Selbstwahrnehmung der Rechtsanwälte und der Wahrnehmung der kommunikativen Fähigkeiten von Vorgesetzten durch Kanzleimitarbeiter vornehmen zu können, wurden die an der Studie teilnehmenden Rechtsanwälte um eine Selbsteinschätzung der eigenen Kommunikationsqualität als Führungskraft gebeten. Im Ergebnis fällt auf, dass die Selbsteinschätzung der Rechtsanwälte zwar in der Tendenz von Kanzleimitarbeitern geteilt wird, jedoch insgesamt und auch über alle Kanzleigrößen hinweg größere Abweichungen zu bestimmten Dimensionen der Kommunikationsqualität dergestalt festzustellen sind, dass Rechtsanwälte ihre Kommunikationsqualität besser einschätzen als sie von Mitarbeitern erfahren wird.

Bemerkenswert ist allerdings, dass Rechtsanwälte sich in einer Kategorie – wenn auch nur geringfügig – schlechter einschätzen als sie von Kanzleimitarbeitern tatsächlich beurteilt werden: 41 Prozent der Mitarbeiter, aber nur 38 Prozent der Rechtsanwälte selbst halten es für voll und ganz oder eher zutreffend, dass der Vorgesetzte einer Besprechung deren Sinn für den Mitarbeiter noch einmal zusammenfasst. Auch die nahe verwandte Qualitätsdimension der Art der Darstellung wird von Rechtsanwälten und Mitarbeitern fast identisch beurteilt: Der Aussage, dass die Rechtsanwälte beziehungsweise Vorgesetzten nichts zu knapp darstellen, stimmen 47 Prozent der befragten Rechtsanwälte und 44 Prozent der befragten Kanzleimitarbeiter eher oder voll und ganz zu. Freilich gilt für beide Kategorien, dass es die beiden Dimensionen der Kommunikationsqualität sind, die sowohl von Rechtsanwälten als auch von Mitarbeitern vergleichsweise am seltensten berichtet werden, hier also vor allem viele Rechtsanwälte sich keinen Illusionen über bestehende Defizite hingeben.

In allen anderen abgefragten Dimensionen der Kommunikationsqualität zeigen sich hingegen deutliche Diskrepanzen zwischen der Selbsteinschätzung der Rechtsanwälte und dem Erleben von Kommunikation auf Seiten der Mitarbeiter. Positiv besetzte Einschätzungen der Rechtsanwälte liegen zwischen 18 und 29 Prozentpunkten über den Angaben der Mitarbeiter zur jeweiligen Kategorie. Besonders ausgeprägt ist das Auseinanderfallen bei der Frage, ob Vorgesetzte ausführlich über Wichtiges informieren: 84 Prozent der Rechtsanwälte sind der Überzeugung, dass die Aussage, dass sie ihre Mitarbeiter ausführlich über Wichtiges informieren, voll und ganz oder eher zutrifft, aber nur 55 Prozent der Mitarbeiter. Ähnlich deutlich ist die Diskrepanz zwischen der Eigenwahrnehmung der Qualität von Anweisungen: 81 Prozent der Anwälte stimmen der Aussage zu, dass sie Mitarbeitern klare und verständliche Anweisungen geben, aber nur 56 Prozent der Mitarbeiter teilen diese Einschätzung. Ähnlich groß ist die Abweichung bei der Beurteilung der Feedback-Qualität: 73 Prozent der Rechtsanwälte meinen, dass es voll und ganz oder eher zutrefte, dass sie ihren Mitarbeitern genaue Rückmeldungen geben, hingegen nur 50 Prozent der Mitarbeiter. Adäquate Informationen für und Anweisungen an Mitarbeiter sowie das Geben von Feedback sind zweifelsfrei die Kernelemente einer sachgerechten unternehmensinternen Kommunikation, so dass die Tatsache, dass die Rechtsanwälte von einer Kommunikationsqualität ausgehen, die ihre Mitarbeiter häufig nicht teilen, Anlass zu Verbesserungen sein muss. Mit 18 bis 21 Prozentpunkten ist auch die Abweichung in drei weiteren Kategorien – Ansprechbarkeit von Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter, Verständlichkeit der Schilderung schwieriger Sachverhalte und Ausredenlassen der Mitarbeiter –, in denen sich Rechtsanwälte positiver sehen als sie von ihren Mitarbeitern bewertet werden, erheblich.

IV. Ausblick

Wie bereits bei der Untersuchung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung unter Personalführungsaspekten zeigt sich auch bei der Analyse der Qualität der Kommunikation von Anwälten mit ihren Mitarbeitern eine auffällige Fehleinschätzung der bei den Mitarbeitern wahrgenommenen Qualität auf Seiten der Anwälte. Da die Kommunikationsqualität das organisationale Commitment von Kanzleimitarbeitern beeinflusst und erheblichen Einfluss auf das Entstehen des Wunsches nach einem Arbeitgeberwechsel hat – 84 Prozent derjenigen, die von guter Kommunikationsqualität berichten, hegen keinen Wechselwunsch, hingegen nur 42 Prozent derjenigen, die von schlechter Qualität berichten –, ist jede Rechtsanwältin, jeder Rechtsanwalt gut beraten, kritisch über sein Kommunikationsverhalten zu reflektieren und sich im Interesse der Mitarbeiterzufriedenheit auch im stressigen Berufsalltag das kleine 1x1 guter Kommunikation vor Augen zu führen.



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.