

12/2019

Die Fachzeitschrift  
für Anwältinnen  
und Anwälte

# Anwalts blatt



Deutscher **Anwalt** Verein



**Anwalts**Praxis

Das ist  
ja`ne Marke!

Rechtsanwalt Christian Solmecke

**Anwalts**Wissen

Kilian: Der Rechtsanwalt als  
Organ der Rechtspflege

**Anwalt**Verein

DAV-Reno-Expertenforum:  
„Die Zukunft eines Berufes“

Anzeige

Juristisches **Fachwissen**

bestens aufbereitet –  
für mich einfach perfekt!

[www.datev.de/anwalt](http://www.datev.de/anwalt)

Jetzt neu:  
**LEXinform**  
Anwalt  
Wissensdatenbank  
für Juristen

**DATEV**

Zukunft gestalten. Gemeinsam.

## AnwaltsPraxis

### Porträt

**Christian Solmecke: Das ist ja `ne Marke!**  
Jochen Brenner, Hamburg ..... 646

### Report

**Gerichtsvollzieher: Nichts mehr zu holen**  
Henning Zander, Hannover ..... 650

### Anwälte fragen nach Ethik

**Fremdbesitz – ein Ethikthema**  
Rechtsanwalt Prof. Niko Härting, Berlin ..... 655



### Gastkommentar

**Das Grundgesetz: Weniger robust als man glaubt**  
Maximilian Steinbeis, Berlin ..... 656

### Kommentar

**Höchste Zeit für KI-Recht**  
Rechtsanwalt Prof. Dr. Christian Duve, Frankfurt am Main ..... 657

### Digital

**Akquise neuer Mandate** ..... 660

**Nachrichten** ..... 656  
**Bericht aus Berlin/Brüssel** ..... 658

## AnwaltsWissen

### Anwaltsrecht

**Der Rechtsanwalt als Organ der Rechtspflege**  
Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln ..... 662

**Der Rechtsstaat und ich – Alles (nur) Gesetze?**  
Prof. Dr. Joachim Lege, Greifswald ..... 669 **A**

### Anwaltsgeschichte

**Gedanken über Qualität im Recht**  
Prof. (a.D.) Dr. Christoph G. Paulus, Berlin ..... 669 **A**

**Ludwig Koch – Vater des modernen Anwaltsrechts**  
Rechtsanwalt Dr. Michael Streck, Köln und Rechtsanwalt Hartmut Kilger,  
Tübingen ..... 670

**Festschrift Martin Drucker zum 65. Geburtstag**  
Mit Beiträgen von Prof. Dr. Stephan Barton, Dr. Tillmann Krach und  
Dr. Wieland Horn ..... 671 **A**

### Anwaltsrecht

**Rechtsschutz: Wann tritt Versicherungsfall ein?**  
Rechtsanwalt und Notar Herbert P. Schons, Duisburg ..... 672

**Schleswig-Holstein macht ERV obligatorisch**  
Rechtsanwalt Martin Schafhausen, Frankfurt am Main ..... 673

**CSR & Anwaltschaft – die Medienindustrie**  
Rechtsanwalt Dr. Olaf Christiansen, Berlin ..... 674 **A**

**Eckpunkte zur großen BRAO-Reform**  
DAV-Stellungnahme ..... 674 **A**

**Wechselabsichten von Kanzleimitarbeitern**  
Prof. Dr. Matthias Kilian, Soldan Institut, Köln ..... 676

**Anwaltschaft – historisch, soziologisch, politisch**  
Bücherschau von Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln ..... 678

### Haftpflichtfragen

**Der Anwalt als Kanzleimanager und seine Haftung**  
Rechtsanwalt Dr. Stefan Riechert, Allianz Versicherungs-AG, München ..... 680

### Rechtsprechung

**Anwaltsrecht**  
BGH: Schlichtungsstelle, BGH: Fall für die Rechtsschutz ..... 683

**Anwaltschaft**  
BGH: Haftung nach Mandatswechsel in PartG, BGH: Anwalt ignoriert Wei-  
sung des Rechtsschutzversicherers, BGH: Fristnotierung, BGH: Anwaltsfeh-  
ler, BAG: beA-Versand, OLG Düsseldorf: Unzuständiges Gericht, AnwG  
Köln: Berufsrechtsverstoß bei Deckungslücke ..... 684

**Anwaltsvergütung**  
BGH: Insolvenzverwaltervergütung ..... 689

**Prozessrecht**  
OLG Brandenburg: Sorge vor Willkür ..... 690

**Rechtsdienstleistungsgesetz**  
LG Köln: Legal Tech-Vertragsgenerator ..... 690



# Wechselabsichten von Kanzleimitarbeitern

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

**Der Jahreswechsel ist stets Anlass für gute Vorsätze. Für Rechtsanwälte könnte ein lohnenswerter Vorsatz sein, künftig ein aufmerksamerer Vorgesetzter seiner nicht-anwaltlichen Mitarbeiter zu sein. Dieser Beitrag zeigt auf, dass professionelle Personalführung in Mitarbeiterbindung resultiert und hierdurch auch wirtschaftlich belohnt wird.**

## I. Einleitung

In den vergangenen Monaten sind in dieser Kolumne verschiedene Dimensionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung von Rechtsanwälten und ihren nicht-anwaltlichen Mitarbeitern beleuchtet worden. Berichtet wurden empirische Befunde aus einer Studie des Soldan Instituts, die sowohl mit Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern in Anwaltskanzleien durchgeführt wurde.<sup>1</sup> In diesen Beiträgen ist insbesondere deutlich geworden, dass sich die anwaltliche Selbstwahrnehmung zum Ausmaß der Arbeitnehmern gewährten sozialen Unterstützung, der Qualität der Arbeitsbeziehung zu Untergebenen<sup>2</sup> oder zur Güte der kanzleiinternen internen Kommunikation<sup>3</sup> von der Wahrnehmung der Mitarbeiter unterscheidet – Rechtsanwälte überschätzen offensichtlich häufig ihre Qualitäten und Fähigkeiten in diesen Kompetenzfeldern. Doch welche Auswirkungen haben diese Defizite und ist es überhaupt lohnenswert, in ihre Beseitigung zu investieren, etwa durch Allokation von Zeitbudgets weg von abrechenbarer Mandatsarbeit hin zu bewusster Personalführung oder durch Fortbildungsaktivitäten? Ein hilfreicher Indikator für eine solche Bewertung ist die Wechselabsicht von Mitarbeitern. Mitarbeitergewinnung für Anwaltskanzleien wird in Zeiten eines sich kontinuierlich verschärfenden Fachkräftemangels zu einer immer schwierigeren Aufgabe. Die Bindung

von vorhandenen Mitarbeitern an das Unternehmen wird daher immer bedeutender, wird die Suche nach geeigneten neuen Mitarbeitern doch immer zeitaufwändiger und teurer – und ist nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt. Personalwechsel kosten zudem Zeit und Geld durch die Notwendigkeit einer Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Wer als anwaltlicher Arbeitgeber Mitarbeiter beschäftigt, die sich ihrem Arbeitgeber eng verbunden fühlen und deshalb keine Wechselabsichten hegen, hat prima facie bessere Voraussetzungen für einen unternehmerischen Erfolg als der Wettbewerber, dessen Mitarbeiter sich den Kopf darüber zerbrechen, wie sie möglichst rasch zu einem neuen Arbeitgeber wechseln können. Dieser Beitrag zeigt auf, dass Wechselabsichten von Mitarbeitern häufig von Erfahrungen beeinflusst sind, die der anwaltliche Arbeitgeber mit geringem Aufwand beeinflussen kann.

## II. Wechselabsichten von Kanzleimitarbeitern

Im Rahmen der Studie des Soldan Instituts hegten zum Zeitpunkt der Befragung 27 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Absicht eines Arbeitgeberwechsels für die nähere Zukunft, definiert als ein Zeitraum von zwölf Monaten ab dem Zeitpunkt der Befragung. 10 Prozent beabsichtigten, binnen vier Monaten die Kanzlei zu wechseln, 4 Prozent binnen sieben Monaten und 13 Prozent binnen zwölf Monaten. Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten, die hier eine Angabe gemacht haben, beabsichtigten zu 26 Prozent einen Kanzleiwechsel, Rechtsfachwirte zu 18 Prozent und Auszubildende zu 53 Prozent.<sup>4</sup>

Die auf unmittelbares Befragen von Mitarbeitern mitgeteilten Gründe für Arbeitgeberwechsel sind überaus vielfschichtig.<sup>5</sup> Dies kommt bereits durch die Tatsache zum Ausdruck, dass fast ein Drittel der Befragten einen „sonstigen Grund“ für den Wechsel des Arbeitgebers angaben, der von den zur Auswahl gestellten elf, aus Sicht der Befrager besonders naheliegenden Gründen nicht abgedeckt war. Bedenklich muss stimmen, dass der häufigste Grund, weswegen Fachkräfte ihren Arbeitsplatz wechseln, ein schlechtes Arbeitsklima in der Kanzlei ist: 31 Prozent der Fachangestellten und 30 Prozent der Fachwirte berichten, dass dies der Grund für den Wechsel der Arbeitsstelle war. Häufig führen auch Schwierigkeiten mit dem unmittelbaren Vorgesetzten dazu, dass sich eine Fachkraft dafür entscheidet, eine Kanzlei zu verlassen. 18 Prozent der Fachangestellten und 20 Prozent der Fachwirte geben dies als Grund für einen in der Vergangenheit erfolgten Arbeitgeberwechsel an. Bessere Verdienst-

1 Kilian, Personal in Anwaltskanzleien: Eine empirische Studie zu nicht-juristischen Mitarbeitern in deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Bonn 2018; Kilian/Heckmann, Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter: Eine arbeitspsychologische Studie zur Zusammenarbeit in Anwaltskanzleien, Bonn 2017; Kilian, Berufsbildung in Anwaltskanzleien: Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung nicht-juristischen Personals in deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Bonn 2018. An der Studie beteiligten sich 773 Arbeitgeberanwälte sowie 3.193 nicht-anwaltliche Kanzleimitarbeiter. Zur Methodik der Studie näher Kilian, Personal, S. 17 ff.

2 Kilian, AnwBl 2019, 480.

3 Kilian, AnwBl 2019, 610.

4 Die stark ausgeprägte Wechselneigung von Auszubildenden deutet wohl primär darauf hin, dass häufig eine Übernahme des Auszubildenden durch die Ausbildungskanzlei nicht beabsichtigt ist (was für sich betrachtet ein problematischer Befund ist). Wie die Studie allerdings gezeigt hat, ist die Zufriedenheit von Auszubildenden mit ihren Arbeitgebern im Vergleich zu anderen Mitarbeitergruppen deutlich unterdurchschnittlich, so dass die Wechselabsicht auch aus dieser Unzufriedenheit resultieren kann.

5 Es handelt sich hierbei um Gründe für Arbeitgeberwechsel in der Vergangenheit von Mitarbeitern, die bereits einmal einen anwaltlichen Arbeitgeber gewechselt haben, nicht um die Gründe der Befragten, die einen zukünftigen Arbeitgeberwechsel planten. Zu bedenken ist hierbei, dass deshalb nur die Gründe von Kanzleipersonal in die Betrachtung einfließen konnten, für die der Grund des Arbeitgeberwechsels nicht Anlass war, der Anwaltschaft insgesamt den Rücken zu kehren.

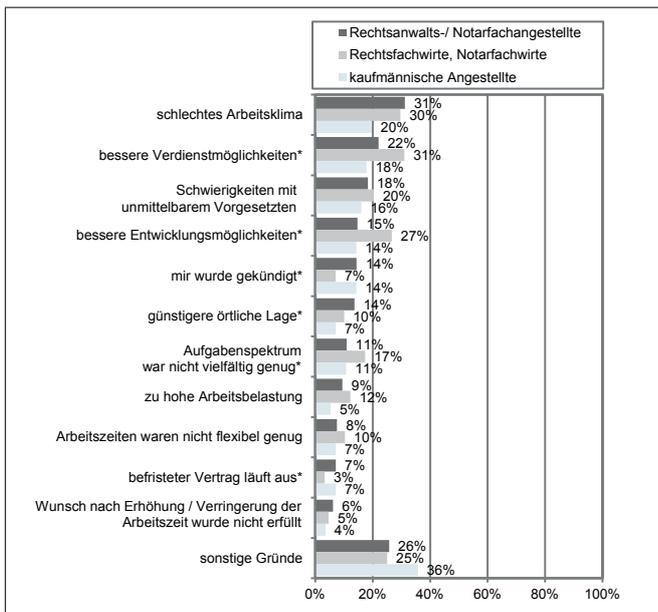


Abb. 1: Gründe für Wechsel eines anwaltlichen Arbeitgebers – außer Auszubildende  
 \* statistisch signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,05$ )  
 Aufgrund der Möglichkeit zu Mehrfachnennungen addieren sich die Anteilswerte nicht zu 100 Prozent.

möglichkeiten führen bei Fachwirten mit 31 Prozent häufiger zu einem Arbeitsplatzwechsel als bei Fachangestellten (22 Prozent). Dies trifft auch zu für das Motiv der besseren Entwicklungsmöglichkeiten in Folge eines Arbeitgeberwechsels: Solche haben 27 Prozent der Fachwirte und 15 Prozent der Fachangestellten in der Vergangenheit veranlasst, die Kanzlei zu wechseln. Ernüchternd ist, dass für 17 Prozent der Fachwirte und 11 Prozent der Fachangestellten ein nicht hinreichend vielfältiges Aufgabenspektrum Motivation war, die Kanzlei zu verlassen. 12 Prozent der Fachwirte und 9 Prozent der Fachangestellten haben wegen zu hoher Arbeitsbelastung den Arbeitgeber gewechselt.

Interessanter als diese gleichsam handgreiflichen, auf Befragen genannten Gründe für einen Arbeitgeberwechsel sind unterschwellige Wechselmotive, die sich auf arbeitspsychologischer Ebene identifizieren lassen. Um diese transparent zu machen, wurden im Rahmen der Studie die bei den Befragten ermittelten Zufriedenheitswerte in den Bereichen soziale Unterstützung, Austauschbeziehung mit dem Vorgesetzten und Kommunikationsqualität mit den Angaben zu einem beabsichtigten künftigen Arbeitgeberwechsel korreliert.

### III. Einfluss der sozialen Unterstützung

Bei einer Betrachtung des Zusammenspiels von sozialer Unterstützung<sup>6</sup> und der Wechselabsicht zeigt sich, dass Kanzleimitarbeiter mit hoher sozialer Unterstützung signifikant häufiger (86 Prozent) nicht die Absicht hegen, die Kanzlei zu wechseln als Arbeitnehmer, die geringe soziale Unterstützung erfahren (49 Prozent). Dieses Ergebnis spiegelt sich in allen Berufsgruppen wider. Damit liegt nahe, dass ein Mehr an gewährter sozialer Unterstützung in der Kanzlei zu einer signifikant geringeren Wechselabsicht der Mitarbeiter führt.

6 Zum Konzept der sozialen Unterstützung näher Kilian/Heckmann, aaO (Fn. 1), S. 57 ff.  
 7 Zu diesem Konzept Kilian/Heckmann, aaO (Fn. 1), S. 71 ff.  
 8 Zur Methodik Kilian/Heckmann, aaO (Fn. 1), S. 75 f.  
 9 Details bei Kilian/Heckmann, aaO (Fn. 1), S. 93 ff.

Beeinflusst wird das Wechselspiel von erfahrener sozialer Unterstützung und beabsichtigter beruflicher Veränderung hierbei vom beruflichen Status der Betroffenen: Rechtsfachwirte, die sich geringer sozialer Unterstützung ausgesetzt sehen, artikulieren Wechselabsichten seltener als Fachangestellte oder Auszubildende.

### IV. Einfluss der Leader-Membership-Beziehung

Ganz ähnliche Auswirkungen hat die Qualität der Leader-Membership-Beziehung<sup>7</sup> zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, die über den sogenannten LMX-Wert gemessen wird<sup>8</sup>, auf Wechselabsichten. Setzt man den LMX-Wert und so die Mitarbeiterführung in einer Kanzlei ins Verhältnis zu einem beabsichtigten Arbeitgeberwechsel, so zeigt sich, dass Befragte mit hohem LMX-Wert, d.h., solche, die eine gute soziale Austauschbeziehung zu ihrem Vorgesetzten haben, signifikant seltener einen Arbeitgeberwechsel planen (15 Prozent) als Mitarbeiter mit niedrigem LMX-Wert (65 Prozent). Damit wird deutlich, dass sich eine im Sinne des LMX als gut wahrgenommene Austauschbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter positiv auf den Verbleib in der Kanzlei auswirkt. Auch hier zeigt sich, dass Rechtsfachwirte aufgrund einer schlechten Austauschbeziehung seltener Wechselabsichten entwickeln als Fachangestellte und Auszubildende die geringste Resilienz gegenüber schlechten Erfahrungen mit der Austauschbeziehung zu Vorgesetzten an den Tag legen.

### V. Einfluss der Qualität der internen Kommunikation

Korreliert man die erfahrene Kommunikationsqualität<sup>9</sup> mit der Wechselabsicht der befragten Kanzleimitarbeiter, so ergibt sich, dass die Befragten, die über gute Kommunikationsqualität bei der Arbeit berichten, signifikant häufiger angeben (84 Prozent), keine Wechselabsicht zu hegen als die Befragten, die schlechte Kommunikationsqualität erfahren (42 Prozent). Dieser Befund ergibt sich für alle Mitarbeitergruppen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass eine gute Qualität der Kommunikation mit dem Vorgesetzten hilft, die Wechselabsicht der Mitarbeiter zu verringern.

### VI. Resümee

Das Resümee kann knapp ausfallen: Wer als anwaltlicher Arbeitgeber seinen Mitarbeitern bewusst soziale Unterstützung gewährt, Fallstricke der Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem vermeidet und auf die Qualität der Kommunikation mit seinen Mitarbeitern achtet, wird sich geringerer Mitarbeiterfluktuation ausgesetzt sehen als ein Kollege, der in diese Fragen gedankenlos agiert. Das hierfür notwendige Investment an (wenig) Zeit und Geld dürfte durch die Vermeidung teurer Recruitingaktivitäten um ein Vielfaches aufgewogen werden.



Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

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

Leserreaktionen an [anwaltsblatt@anwaltsverein.de](mailto:anwaltsblatt@anwaltsverein.de).