



## Vorwort der Herausgeber

Die richtigen Strategien sind entscheidend für den Erfolg eines Rechtsanwalts. Es hat sich gezeigt, dass alle erfolgreichen Anwälte zwei parallele Anwaltsstrategien anwenden: Zum einen eine vom Typ und den persönlichen Präferenzen abhängige individuelle Karrierestrategie, die sich in der Ausrichtung und Organisation der Tätigkeit sowie in der Spezialisierung manifestiert. Zum anderen wenden sie die Strategie an, überlegenes Wissen optimal in der Praxis einzusetzen.

Auf dieser Erkenntnis basiert die Fachbuchreihe „Anwaltsstrategien“. Sie unterstützt den Leser bei der Entwicklung und Anwendung der notwendigen individuellen Karrierestrategie durch die an den Fachanwaltschaften ausgerichteten Bände zu den Spezialgebieten, wie z. B. Arbeitsrecht, Erbrecht, Familienrecht, Verkehrsrecht. Daneben vermitteln weitere Bände der Reihe das gesamte Anwalts-Know-how, damit der Leser – wie jeder erfolgreiche Anwalt – die Strategie der Anwendung des notwendigen überlegenen Wissens anwenden kann.

Erfolg im Anwaltsberuf setzt die Anwendung des Fachwissens voraus, das mit der Reihe „Anwaltsstrategien“ vermittelt wird. Gemeinsam mit vielen Kooperationspartnern unterstützen die Herausgeber den Leser bei der Aneignung dieses Fachwissens mit Rat und Tat und dem zusätzlich angebotenen Fortbildungsprogramm. Dies kommt besonders neu zugelassenen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten zugute, die sich auf dem juristischen Markt gegen harte Konkurrenz durchsetzen und bewähren müssen. Die neue Reihe „Anwaltsstrategien“ bietet jetzt erstmals eine umfassende Unterstützung auf diesem Weg: Die Bände vermitteln das Know-how für einen erfolgreichen Start in den Anwaltsberuf und ermöglichen es Berufsanfängern, das im Referendariat erlernte Wissen praxisgerecht umzusetzen. Durch die konzentrierte Darstellung erleichtern die „Anwaltsstrategien“ auch erfahrenen Rechtsanwälten das Auffrischen ihres Wissens.

Der Erfolg im anwaltlichen Markt beruht aber nicht allein auf der Fähigkeit, Mandate in organisatorischer und rechtlicher Hinsicht optimal zu bearbeiten. Deshalb bieten die „Anwaltsstrategien“ mehr als nur Recht: Sie ermöglichen dem Rechtsanwalt nicht nur ein effizientes Kanzleimanagement, sondern auch die nötige Absicherung seiner finanziellen Basis sowie eine erfolgreiche Mandantenakquise. Damit verbessern die neuen Ratgeber insbesondere die Marktchancen der Leser und helfen ihnen, Anfängerfehler zu vermeiden.



Es wurde darauf geachtet, dass die Einzelbände einen kompakten Umfang von 120 bis 180 Seiten haben und preisgünstig sind. Ein durchgängiges Gliederungskonzept ermöglicht den gezielten und schnellen Zugriff auf konkrete Problemstellungen. Die Buchreihe besticht durch ein klares Gesamtkonzept und strukturierte Themenmodule. Jeder Band deckt ein bestimmtes Themengebiet zuverlässig und kompetent ab. Die bänderübergreifende Vernetzung der Themen bietet eine lückenlose Basis für den Berufsstart.

Die Autoren der Reihe, selbst erfolgreiche Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, geben Expertentipps, stellen dem Leser Musterformulierungen sowie mandatsbezogene „Anwaltstricks“, Formulierings- und Fallbeispiele aus ihrer Anwaltspraxis zur Verfügung, die sowohl jungen als auch erfahrenen Anwälten beim Einstieg in die Rechtsmaterie und bei deren Anwendung in der Praxis helfen. Optimal ergänzt werden die Bände durch thematisch abgestimmte Präsenz- und Online-Seminare, die unter **[www.anwaltsstrategien.de](http://www.anwaltsstrategien.de)** abrufbar sind.

Die Herausgeber sind Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer Stuttgart und bringen ihre langjährige Erfahrung aus ihrer Anwaltstätigkeit ein, die sie im Rahmen von juristischen Aus- und Fortbildungsseminaren vermitteln. Sie sind darüber hinaus an den Standardwerken „Anwaltsrecht I“ und „Anwaltsrecht II“ für Rechtsreferendare beteiligt und engagieren sich als Experten im Bereich der Anwaltsaus- und -fortbildung in dem von ihnen gegründeten „IAAD Institut für Anwaltsstrategien Axmann Degen“ (**[www.iaad-institut.de](http://www.iaad-institut.de)**).

Wir danken den Autorinnen und Autoren für deren engagierte Mitarbeit sowie dem Richard Boorberg Verlag, insbesondere der dort zuständigen Lektorin, Frau Rechtsanwältin Stefanie Assmann, für die schnelle und professionelle Unterstützung im Rahmen der Umsetzung der neuen Reihe.

Das Herausgeber- und Autorenteam wünscht den Lesern viel Erfolg im Anwaltsberuf gemäß dem gemeinsamen Motto „Vom Start weg gut: ‚Anwaltsstrategien‘ – das Powerpaket für erfolgreiche Anwälte!“

Rechtsanwalt Dr. Mario Axmann  
Rechtsanwalt Dr. Thomas A. Degen

[www.anwaltsstrategien.de](http://www.anwaltsstrategien.de)  
[www.iaad-institut.de](http://www.iaad-institut.de)





## Vorwort

Die Qualität des Kanzleipersonals ist entscheidend für den Kanzleierfolg, stellt aber auch den größten Kostenfaktor in der Praxis dar. Jeder Kanzleigründer, Kanzleihinhaber und jeder angestellte Anwalt mit Führungsaufgaben ist daher gut beraten, sich mit dem Personalbereich neben der Belastung durch die Mandatsführung intensiv zu befassen. Solide Grundkenntnisse auf diesem „Soft-skill“-Gebiet sind unerlässlich.

Da das Thema „Personalmanagement“ nicht Teil der juristischen Ausbildung ist, bestehen in der Praxis erhebliche Unsicherheiten, die mit zunehmender Personalverantwortung anwachsen. Diese ausbildungsbedingte „Lücke“ schließt das vorliegende Werk.

Band 9 der Reihe „Anwaltsstrategien“ vermittelt systematisch das für die Anwaltspraxis notwendige Wissen im Bereich des gesamten Personalmanagements. Schritt für Schritt werden die Personalplanung, -beschaffung und -auswahl erläutert. Angereichert um Praxistipps werden das Verfahren der langfristigen Planung des Personalbedarfs mit Stellenbeschreibungen, die Rekrutierungsmöglichkeiten (u. a. Internetstellenbörsen) und die richtige Auswahl von qualifiziertem und engagiertem Personal dargestellt.

Das Buch hilft, teure Fehlentscheidungen zu verhindern und hilft mittels einer Anleitung zur Personalführung, Fehler beim täglichen Umgang mit Mitarbeitern zu vermeiden. Zahlreiche Muster und Checklisten geben praktische Handlungsanweisungen.

Wie führe ich sicher und erfolgreich Mitarbeitergespräche? Wie binde ich gutes Personal an die Kanzlei? Diese und viele weitere Fragen werden im Abschnitt über die Personalentwicklung ebenso behandelt wie Karriereplanungen für Mitarbeiter.

Stuttgart/Tübingen, im August 2007

Mario Axmann  
Oliver Knörr







## Inhaltsverzeichnis

**Vorwort der Herausgeber 5**

**Vorwort 7**

**Literaturverzeichnis 13**

### **A. Einführung 17**

- I. Ursachen für die fehlenden Kenntnisse im Personalbereich **17**
  - 1. Fehlende wissenschaftliche Befassung **17**
  - 2. Defizite in der Juristenausbildung **18**
  - 3. Fehlende Ausbildereignungsprüfung **19**
- II. Typische Fehlerquellen **20**
- III. Übergeordnete Bedeutung des Faktors Personal **21**
  - 1. Personal als strategischer Erfolgsfaktor **21**
    - a. Wissen des Personals **22**
    - b. Reputation der Kanzlei **23**
    - c. Mandantenbeziehungskompetenz **23**
  - 2. Personal als Zukunftsaufgabe **24**
  - 3. Personal als Kostenfaktor **25**
  - 4. Personal als Marketingfaktor **26**
  - 5. Fazit **26**
- IV. Grundlagen des Personalmanagements **27**
  - 1. Ausgangssituation für Juristen **27**
  - 2. Themenbegrenzung **28**
  - 3. Systematische Themenübersicht **29**
  - 4. Zuständigkeiten **30**
  - 5. Position der Personalzuständigen **31**

### **B. Personalplanung 32**

- I. Begriff und Inhalt **32**
- II. Einflussfaktoren der Personalbedarfsplanung **33**
  - 1. Kanzleiinterne Einflussfaktoren **33**
    - a. Personelle Faktoren und wirtschaftlicher Erfolg **33**
    - b. Personalmanagement und Organisationsentwicklung **33**
      - aa. Vision **34**
      - bb. Ziele **34**
      - cc. Strategische Ziele **35**
      - dd. Operative Ziele **35**
  - 2. Leitbild **36**
  - 3. Kanzleiexterne Einflussfaktoren **40**
- III. Verfahren der Personalbedarfsplanung **40**
  - 1. Quantitative Personalbedarfsplanung **40**
  - 2. Qualitative Personalbedarfsplanung **41**
    - a. Arbeitsplatzanalyse **42**
    - b. Qualifikationsanalyse **46**
      - aa. Fähigkeiten/Leistungsvermögen **47**
      - bb. Arbeitsstil **47**
      - cc. Arbeitseinstellung **47**
      - dd. Kontaktfähigkeit/Zwischenmenschliches Verhalten **48**



10 Inhaltsverzeichnis

---

ee. Grundhaltung/Einstellung	48
c. Weiteres Vorgehen	48
<b>C. Personalbeschaffung</b>	<b>49</b>
I. Ablauf des Rekrutierungsprozesses	49
II. Imagewerbung	49
III. Stellenbeschreibung	50
IV. Beschaffungskanäle bei der Personalsuche	52
1. „Tradition“	52
a. Stellenanzeigen	53
aa. Formulierung	53
bb. Erscheinungsort und -zeit	54
b. Personalberater	54
2. „Innovation“	54
a. Mitarbeiterbereich	54
b. Campus-Recruiting	55
c. Personalmessen	55
d. Internet Recruiting	56
<b>D. Personalauswahl</b>	<b>57</b>
I. Einführung	57
II. Beurteilung von Bewerbungsunterlagen	58
III. Das Assessment-Center	59
1. Historie	59
2. Ermittlung von Schlüsselkompetenzen	60
3. Kriterienbildung bezüglich Schlüsselkompetenzen	61
4. Prinzipien für ein erfolgreiches Assessment-Center	65
5. Ablauf und Übungsvorschläge	66
a. Die Konstruktionsübung	66
b. Die Postkorbübung	67
c. Das Rollenspiel	67
d. Die Präsentation	67
e. Das strukturierte Interview	68
f. Sonstige Möglichkeiten	68
IV. Das strukturierte Bewerberinterview	68
1. Ablauf	69
a. Vorbereitungsphase	69
aa. Kriterienbildung bezüglich Schlüsselkompetenzen	69
bb. Einladung mit Vorabinfo	70
cc. Eigene Vorbereitung	70
b. Interviewphase	70
aa. Präsentation	70
bb. Bewerberinterview	71
cc. Das Rollenspiel	72
c. Endphase	72
V. Beobachtungs- und Beurteilungsbogen	72
VI. Risiken bei der Personalauswahl	74
VII. Schlussfolgerungen	76



**E. Personalführung 78**

- I. Begriffe, Elemente und Definitionen **78**
- II. Management und Leadership **79**
  - 1. Selbst- und Fremdbild **81**
  - 2. Das 360-Grad-Feedback **84**
  - 3. Das Coaching **86**
- III. Was bedeutet führen? **87**
- IV. Zentrale Führungselemente **89**
  - 1. Bedürfnispyramide (nach Maslow) **89**
  - 2. Kommunikation **91**
- V. Führungsstile **92**
  - 1. Der autoritäre Führungsstil **93**
  - 2. Der patriarchalische Führungsstil **93**
  - 3. Der kooperative Führungsstil **94**
  - 4. Der charismatische Führungsstil **94**
  - 5. Der bürokratische Führungsstil **94**
  - 6. Der Laisser-faire Führungsstil **95**
- VI. Auswahl des richtigen Führungsstils **95**
- VII. Umsetzung in der Kanzlei praxis **96**
  - 1. Einführung **96**
  - 2. Führungstechniken **97**
- VIII. Changemanagement **100**

**F. Personalentwicklung 104**

- I. Begriff und Elemente **104**
- II. Typische Probleme in Anwaltskanzleien **104**
- III. Besondere Anforderungen an Anwaltskanzleien **105**
- IV. Elemente der Personalentwicklung **106**
  - 1. Mitarbeiterumfrage **106**
  - 2. Mitarbeitergespräch **109**
    - a. Ziele **109**
    - b. Inhalte und Ausgestaltung **110**
    - c. Ablauf **111**
      - aa. Vorbereitung **112**
      - bb. Aufbau einer Gesprächsbeziehung **112**
      - cc. Rückmeldungen nachvollziehbar und sachlich vermitteln **112**
      - dd. Sichtweisen des Mitarbeiters aufnehmen **112**
      - ee. Ziele eindeutig und klar herausarbeiten **113**
      - ff. Akzeptanz für die Ziele beim Mitarbeiter herstellen **113**
      - gg. Lösungsvorstellungen des Mitarbeiters einbeziehen **113**
      - hh. Vereinbarte Ziele und Maßnahmen konkret und verbindlich gestalten **113**
      - ii. Entwicklungsziele und -möglichkeiten **113**
- 3. Regelmäßige Mitarbeiterbesprechung **114**
- 4. Die Zielvereinbarung **115**
  - a. Definition **115**
  - b. Funktion **115**
  - c. Ziele und Inhalte **116**
  - d. Häufige Fehlerquellen **116**





12 Inhaltsverzeichnis

---

- 5. Die Work-Life-Balance **117**
  - a. Bedürfnisse in Lebensphasen **117**
  - b. Zeitmanagement **120**
- 6. Fort- und Weiterbildung **121**
- 7. Mitarbeitermotivation und -orientierung **121**
  - a. Arbeitszeitgestaltung **123**
  - b. Skill-Datenbanken: ein zukunftsorientierter Ansatz **124**

**G. Das Verhältnis von Personalmanagement zur Organisationsentwicklung 125**

**Stichwortverzeichnis 127**

