

## » Tagungsbericht

### 7. Leadership-Kolloquium



**Markus Hartung**

Rechtsanwalt und Mediator

#### Der Autor:

#### Markus Hartung

Markus Hartung berät Sozietäten in Strategie- und Managementfragen und arbeitet als Coach für Partner mit Managementfunktionen.

Ab 1999 war er Managing Partner von Oppenhoff & Rädler in Deutschland, der erste Full Time-Managing Partner in Deutschland. In dieser Zeit führte er die Sozietät in die Fusion mit Linklaters und war danach bis 2008 Managing Partner von Linklaters in Deutschland sowie Mitglied im Global Executive Committee von Linklaters. Er ist Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses im Deutschen Anwaltverein (DAV) und im Ausschuss Internationale Sozietäten der Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK). Seit 2008 ist er ausserdem Lehrbeauftragter an der Bucerius Law School zu Strategie-, Leadership- und Managementthemen, seit Sommer 2010 leitet er das Bucerius Center on the Legal Profession.

#### Die Zielgruppe:

#### Professional Service Firms

„The Knowledge Industry“ - wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen wie etwa: Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater u.a.

#### Der Kontakt:

#### Markus Hartung

The Law Firm Companion  
Fasanenstr. 72  
10719 Berlin

Tel.: +49 (0)30 886 0504

Fax: +49 (0)30 886 0541

E-Mail: [info@tfc.de](mailto:info@tfc.de)

Datum/Stand:

31. Oktober 2011



Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms e.V.

7. Leadership Kolloquium für Professional Service Firms:

**„Führung von Partnerschaften und Professionals in Professional Service Firms“**

14. Oktober 2011 auf Schloss Bensberg

Jedes Jahr im Herbst findet auf Schloss Bensberg fast im Verborgenen eine Veranstaltung statt, die für viele ein Fixpunkt im Kalender geworden ist: In einem Kreis von bis zu 30 Teilnehmern finden eingehende Diskussionen über Leadership und Management in Professional Service Firms (zu deutsch: wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen, hier insbesondere Anwalts-, Steuerberater- und/oder Wirtschaftsprüferkanzleien) statt. Die Teilnehmer sind ganz überwiegend Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, gelegentlich Hochschullehrer und Unternehmensberater. Der Ablauf ist stets gleich: Zu verschiedenen Themen gibt es Impulsreferate, an die sich ein offenes Gespräch des Referenten mit den Teilnehmern anschließt – ein Kolloquium eben, keine Vortragsveranstaltung mit sich anschließenden Statements der Teilnehmer. Als Referent wird nur eingeladen, wer bereit ist, seine Erfahrungen offen mit den Teilnehmern zu teilen, nicht aber nur verbale Hochglanzprospekte abzuliefern. Da sich viele der Teilnehmer inzwischen aus vorangegangenen Kolloquien kennen, hat sich fast ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das ungemein instruktive Diskussionen ermöglicht. Zu diesem Vertrauensverhältnis, welches das Klima auch für Erstteilnehmer prägt, gehört ein gemeinsames Abendessen nach Abschluss der Veranstaltung an einem Tisch – ein großer Tisch, aber immerhin ein Tisch, an dem sich die Gespräche fortsetzen.

Auch für erfahrene Praktiker bietet dieses Kolloquium großen Gewinn, weil man seine eigenen Erfahrungen bzw. das, was man für *best practice* hält, im Gespräch mit den Teilnehmern evaluieren und überlegen kann, ob Change Management-Prozesse, um die es letztlich immer geht, nicht anders besser gelingen können.

In diesem Jahr ging es insbesondere um Führungsherausforderungen in verschiedenen Konstellationen. Zunächst stellte aber Prof. Dr. Volker Tausch ([www.vermontberatung.de](http://www.vermontberatung.de)) die aktuellen Ergebnisse des KEI genannten Kanzleientwicklungsindex der Deutschen Gesellschaft für Professional Service Firms (DGPSF) vor. Im Kern, so Tausch, hat sich ein Trend erneut bestätigt, den die DGPSF schon länger beobachtet hat: Mittelgroße Kanzleien gehören mehr und mehr zu den stabilen Konstanten im Markt der Professional Service Firms: Sie haben in den letzten Jahren stark an ihrer Management-Performance gearbeitet und waren bereit, von den Erfahrungen der „Großen“ zu lernen. In Bezug auf das Geschäftsklima, das Professional Service Firms im Kanzleientwicklungsindex jährlich einschätzen, empfinden offenbar alle Kanzlei-Typen gute Geschäftslaune, alle erwarten Wachstum für das nächste Jahr.

Der Unternehmensberater Gunther Wolf ([www.wiog.de](http://www.wiog.de)) eröffnete den Reigen der Vorträge durch ein Referat über Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen und flexible Vergütungssysteme in dienstleistungsnahen Unternehmen. Er schilderte dabei Strukturen und Systeme von Zielvereinbarung in verschiedenen Unternehmen (sowohl Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen). Daran schloss sich eine lebhafte Diskussion unter den Teilnehmern über die Frage an, wie es in Kanzleien überhaupt möglich sein könne, Zielvereinbarungen zu treffen, wenn sich doch der wirkliche Beitrag eines Mitarbeiters nicht zwingend in zahlenmäßig messbaren Ergebnissen widerspiegeln – und der Fokus auf persönliche Umsatzzahlen oder Zahl abrechenbarer Stunden letztlich nichts unmittelbar über die Qualität eines Mitarbeiters aussage. In



Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms e.V.

der Diskussion wurden verschiedene Bonussysteme erläutert und Erfahrungen über Stärken und Schwächen dieser Systeme ausgetauscht.

Über ein ganz anderes Thema sprach dann Prof. Dr. Franz-Michael Binner, Dekan der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding ([www.fham.de](http://www.fham.de)): Wie führt man ein Team von Wissenschaftlern und Lehrbeauftragten, die an verschiedenen Standorten der Fachhochschule tätig sind? – Stichwort semi-virtuelle Führung im digitalen Zeitalter. Der Referent schilderte sehr anschaulich am praktischen Beispiel, wie Kommunikation und regelmäßiger Austausch trotz fehlenden persönlichen Kontakts gelingen kann, und welche Probleme dabei auftreten können. Schon die Führung von Wissenschaftlern ist eine Kunst für sich, gegen die sich die Führung einer Kanzlei fast leicht ausmacht. Das Thema ist aber auch und gerade für Kanzleien von Bedeutung, deren Partner und Mitarbeiter in verschiedenen Büros arbeiten bzw. ständig unterwegs sind und nur in seltenen Fällen wirklich an einem Ort zusammenkommen (können).

Im Anschluss daran schilderte Rechtsanwalt Frank E. R. Diem, Gründer und Namenspartner der Sozietät Diem & Partner ([www.diempartner.com](http://www.diempartner.com)) und Präsident der RAK Stuttgart, wie die Kanzlei mit Büros in Stuttgart und im Ausland organisiert ist und mit welchen Systemen Qualitätsmanagement betrieben wird. Dabei gewährte er einen offenen und instruktiven Einblick in das System und verschiedene Abläufe, die zeigten, welcher ungeheure Aufwand betrieben werden muss, um in einer international agierenden Sozietät für eine gleichbleibend hohe Qualität der Rechtsdienstleistung Sorge zu tragen – und zwar so, dass diese Dienstleistung zertifiziert werden kann. Dieses penibel strukturierte System kann mit seinen Anwendern – unabhängigen Rechtsanwälten – in einen naturgemäßen Konflikt geraten, denn es erfordert Disziplin und die Bereitschaft, aus Mandaten erworbenes Wissen der Sozietät so zur Verfügung zu stellen, dass alle anderen Berufsträger davon profitieren und dadurch über Zeit ein „Wissen der Kanzlei“ (und nicht nur das verborgene und flüchtige Wissen der Berufsträger) entsteht, das wiederum für den Aufbau eines Brands einer kleinen Einheit unerlässlich ist. Die Diskussion befasste sich sehr eingehend mit der Bewältigung der Frage, wie man Anwälte dazu motivieren kann, das Teilen eigenen Wissens mit seinen Kollegen auch als Gewinn für sich selbst zu betrachten.

Den Abschluss bildete ein Vortrag von Rechtsanwalt und Steuerberater Thomas Beckmann ([www.stueckmann.de](http://www.stueckmann.de)), der über Führungsherausforderungen in einer multidisziplinären Partnerschaft berichtete, die, in OWL beheimatet, ausschließlich Mittelstandsmandanten betreut. Dabei ging es im Wesentlichen um die bei Steuerberatern einerseits und Rechtsanwälten andererseits unterschiedliche Art des Aufbaus von Mandantenbeziehungen. Vor der provozierenden These, dass multidisziplinäre Zusammenarbeit nicht möglich sei, interdisziplinäre Zusammenarbeit aber wohl, diskutierten die Teilnehmer, von denen einige selbst aus solchen Einheiten kamen. Eine Lösung dieses Konflikts gab es dabei nicht, wohl aber die Erkenntnis, dass gerade an dieser Nahtstelle viel Kommunikation und gegenseitiger Respekt erforderlich sei.

Die Veranstaltung wird, wie es Tradition ist, durch einen kleinen Sektempfang und ein Gala-Dinner in großer Runde abgerundet, mit Fortsetzung der Diskussionen in einem anderen Umfeld.

Das Leadership-Kolloquium ist durch seine offene und entspannte Diskussionsatmosphäre im vertrauten und vertraulichen Rahmen ein „geschützter Raum“ für Managing-Partner und Kanzleiverantwortliche, die davon sehr profitieren, wenn sie eines mitbringen: Den Mut, sich unter ihresgleichen auszutauschen.