Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen der DACH-Region: Rollen – Typen – Anforderungen

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften sowie
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Rechtswissenschaft

vorgelegt von

Dario Ramon Buschor

von

Altstätten (St.Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Leo Staub

und

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Dissertation Nr. 5214

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2022

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 24. Mai 2022

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort und Danksagung

Die Thematik dieser Dissertation ist hochrelevant und doch – insb. im deutschsprachigen Umfeld – noch wenig untersucht, sodass es sich anbot, das Thema wissenschaftlich anzugehen. Mit dem stetigen Wachstum von Anwaltskanzleien auch im DACH-Raum gewinnen Fragen rund um das Management dieser immer grösser werdenden Unternehmen, von denen einige bereits mehrere hundert Millionen Euro oder Franken Jahresumsatz erwirtschaften, immer mehr an Bedeutung.

Weil die Forschung rund um das Management von Anwaltskanzleien noch immer in den Kinderschuhen steckt, wird mit dieser Arbeit versucht, einen Beitrag zur Forschung und Praxis zu leisten, indem verschiedene Punkte aufgegriffen und untersucht werden, die es Forscherinnen und Forschern, amtierenden und zukünftigen Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanagern sowie weiteren Interessierten erleichtern sollen, die richtigen Fragen zu stellen. Zusätzlich soll sie Praktikerinnen und Praktikern als Orientierung dienen, um selbstständig auf die jeweilige Organisation hin massgeschneiderte Lösungen zu finden.

Diese Dissertation soll einen hohen Praxisbezug aufweisen, weshalb stark auf Erfahrungen und Wissen aus der Praxis abgestützt wird. Deshalb wird in dieser Arbeit auch viel Gebrauch von direkten Zitaten gemacht – sowohl aus der Literatur als auch aus verschiedenen Interviews, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit geführt wurden. Um den erwähnten Praxisbezug herstellen zu können, war eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Experten, darunter Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern sowie Managing Partnerinnen und Managing Partnern, unerlässlich. Ein grosser Dank gebührt daher den zahlreichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die sich freundlicherweise bereiterklärt haben, sich mit mir zu unterhalten, mir Rede und Antwort zu stehen, mir einzigartige Einblicke in ihre Tätigkeiten zu gewähren und ihre Meinungen zu verschiedenen Themen rund um das Kanzleimanagement mit mir zu teilen. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Jedes einzelne Interview und jede Diskussion war nicht nur von zentraler Bedeutung für diese Dissertation, sondern auch stets hochinteressant und eine persönliche Bereicherung.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Prof. em. Dr. LEO STAUB, der mich nicht nur tatkräftig bei der Entwicklung dieses Dissertationsprojektes, sondern auch bei vielen weiteren Vorhaben unterstützt hat, wobei er mir stets die grösstmögliche Freiheit liess. Alle, die LEO kennen, wissen, mit wie viel Herzblut und Herzlichkeit er es immer schafft, allzeit motivierend und mit ermunternden Worten, aber dennoch direkt und zielführend unter die Arme zu greifen. Ich bin überaus dankbar, in LEO nicht nur einen Mentor für dieses Projekt, sondern auch ein Vorbild fürs Leben gefunden zu haben. Für die Übernahme des Korreferats dieser Arbeit, den Blickwinkel aus einer anderen Perspektive und die wertvollen Inputs möchte ich Prof. em. Dr. GÜNTER MÜLLER-STEWENS vielmals danken.

Für alles dankbar bin ich zudem meinen Eltern, MARKUS und ANDREA BUSCHOR, die mich jederzeit bei diesem langjährigen Unterfangen unterstützt haben und immer für mich da waren.

Nicht genug zu danken ist zudem meinen Studienkolleginnen und Studienkollegen sowie Freundinnen und Freunden, darunter besonders RAin INKA LÜHRS, M.A. HSG, für die anregenden Diskussionen, fruchtbaren Reflexionsgespräche, neuen Ideen und dass sie jederzeit als ehrliche Sounding Boards zur Verfügung standen. Zusätzlich möchte ich mich bei RA lic. iur. HSG MICHAEL KUMMER für die sorgfältige und kritische Durchsicht des Manuskripts bedanken.

Rio de Janeiro, im Juni 2022 Dario Ramon Buschor

für Rio

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung ..... **iii**

Widmung ..... **v**

Inhaltsverzeichnis ..... **vi**

Abkürzungsverzeichnis ..... **xii**

Interviewverzeichnis ..... **xvi**

Abbildungsverzeichnis ..... **xix**

Tabellenverzeichnis ..... **xx**

Zusammenfassung ..... **xxi**

Abstract ..... **xxii**

Résumé ..... **xxiii**

Lesehinweise ..... **xxiv**

1 Einführung **1**

1.1 Erkenntnislücken und Forschungsfragen 2

1.2 Wissenschaftliche Relevanz 6

1.3 Praktische Relevanz 7

1.4 Forschungsprozess 8

1.5 Aufbau der Arbeit 9

2 Methode **10**

2.1 Forschungsdesign 10

2.1.1 Forschungskonzeption 11

2.1.2 Forschungsstrategie 12

2.1.3 Branchenübersicht 12

2.2 Untersuchungsgruppe 14

2.2.1 Kriterien für die Wahl der zu untersuchenden Population 15

2.2.2 Sample 17

2.2.3 Kontaktaufnahme ... 18
2.3 Datenerhebung ... 20
2.3.1 Explorative Experteninterviews ... 21
2.3.2 Interviews mit Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern ... 22
2.3.3 Interviews mit Managing Partnerinnen, Managing Partnern und COOs ... 23
2.4 Auswertung ... 30
2.4.1 Codierprozess ... 30
2.4.2 Datenanalyse ... 31

3 Professional Service Firms unter besonderer Berücksichtigung von Anwaltskanzleien ... 33

3.1 Professional Service Firms ... 33
3.1.1 Governance und Organisation ... 37
3.1.2 Humankapital ... 39
3.1.3 Dienste höherer Art: Zum Begriff der freien Berufe ... 40
3.2 Anwaltskanzleien im Besonderen ... 42
3.2.1 Von der Anwaltskanzlei zum Anwaltsunternehmen ... 44
3.2.2 Ab wann ist eine Kanzlei gross? ... 45
3.2.3 Wachstum von Anwaltskanzleien und Anwaltsunternehmen ... 47
3.2.4 Organisationsentwicklung im Anwaltsunternehmen ... 49
3.2.5 Anwaltsunternehmen in dieser Arbeit ... 52
3.3 Klassische Partnerschaften und *Managed Professional Businesses* ... 53
3.4 *Leadership Dyads* und Mehrfachspitzen ... 56
3.5 Zusammenfassung ... 59

4 Partnerschaften und ihre Führungsorgane ... 61

4.1 Rechtsformen ... 61
4.1.1 Mögliche Rechtsformen für die Zusammenarbeit von Anwältinnen und Anwälten im DACH-Raum ... 63
4.1.2 Rechtsformen in dieser Arbeit ... 66
4.2 Gesellschaft oder Partnerschaft? ... 67
4.2.1 Vorteile von Partnerschaften ... 68
4.2.2 Das Rechtsgewand und die formelle Organisation ... 70
4.3 Berufsrecht und Anforderungen an die Führung von Anwaltsunternehmen ... 73
4.3.1 Nicht-anwaltliche Gesellschafterinnen und Gesellschafter ... 74
4.3.2 Haftung von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten ... 77
4.3.3 Die Passivlegitimation bei Organhaftungsklagen in Anwaltsunternehmen am Beispiel der Schweizer Anwalts-AG ... 81

4.4 Zusammenfassung 85

5 Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen 86

5.1 Managerinnen und Manager im Allgemeinen 87
5.1.1 Aufgaben von Managerinnen und Managern 87
5.1.2 Rollen von Managerinnen und Managern 91
5.2 Managing Partnerinnen und Managing Partner im Besonderen 97
5.2.1 Die Prügelknaben 97
5.2.2 Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern 98
5.2.3 Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern 109
5.3 Die Rollen der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner 112
5.3.1 Administratorin und Administrator 114
5.3.2 Repräsentantin und Repräsentant 116
5.3.3 Entscheiderin und Entscheider 118
5.3.4 Strategin und Stratege 120
5.3.5 Bindeglied 123
5.3.6 Sitzungsleiterin und Sitzungsleiter 126
5.3.7 Exekutivorgan 127
5.3.8 Kümmerin und Kümmerer 129
5.3.9 Vorbereiterin und Vorbereiter 131
5.3.10 Überblickerin und Überblicker 133
5.3.11 Finanzchefin und Finanzchef 135
5.3.12 Performancekontrolleurin und Performancekontrolleur 136
5.3.13 Motivatorin und Motivator 138
5.3.14 Schlichterin und Schlichter 140
5.3.15 Ernennerin und Ernenner 142
5.3.16 Kommunikatorin und Kommunikator 144
5.4 Zusammenfassung 145

6 Managing-Partner-Typen 147

6.1 Manager-Typen 148
6.1.1 Nach STEWART 148
6.1.2 Nach MINTZBERG 149
6.2 Differenzierungsfaktoren von Managing Partnerinnen und Managing Partnern 152
6.2.1 Governance 152
6.2.2 Investierte Zeit 154

6.2.3 Amtszeiten und Anzahl Amtsperioden ... 159
6.2.4 Vergütung ... 162
6.2.5 Bezeichnung ... 166
6.3 Managing-Partner-Typen in der Literatur ... 167
6.3.1 Nach BOSMAN ... 168
6.3.2 Nach HEUSSEN ... 172
6.3.3 Nach HARTUNG ... 173
6.4 Managing-Partner-Typen in dieser Arbeit ... 174
6.4.1 Bundesrätin und Bundesrat ... 176
6.4.2 Stabschefin und Stabschef ... 179
6.4.3 (Nicht-exekutive/r) Verwaltungsrätin und Verwaltungsrat ... 181
6.4.4 Integratorin und Integrator ... 183
6.4.5 Galionsfigur ... 185
6.4.6 *Patronne* und *Patron* ... 187
6.5 Zusammenfassung ... 189

7 Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen ... 191

7.1 Anforderungen an erfolgreiche Führungskräfte ... 192
7.1.1 Charaktereigenschaften ... 193
7.1.2 Fähigkeiten und Skills ... 195
7.1.3 Leistungsausweis ... 197
7.1.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter ... 197
7.1.5 Zwischenfazit ... 198
7.2 Anwältinnen und Anwälte ... 198
7.2.1 Herding Cats ... 199
7.2.2 Folgen für das Management von Anwältinnen und Anwälten sowie Erkenntnisse aus den Interviews ... 204
7.3 Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Professional Service Firms/Anwaltsunternehmen ... 210
7.3.1 Charaktereigenschaften ... 212
7.3.2 Fähigkeiten und Skills ... 214
7.3.3 Leistungsausweis ... 216
7.3.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter ... 217
7.3.5 Zwischenfazit ... 218
7.4 Anforderungen gemäss Interviewstudie ... 219
7.4.1 Charaktereigenschaften ... 219
7.4.2 Fähigkeiten und Skills ... 221

7.4.3 Leistungsausweis ... 223
7.4.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter ... 226
7.5 Zusammenfassung ... 228
7.6 Motivation für die Übernahme der Managing-Partner-Funktion ... 229
7.6.1 Eigeninteresse ... 230
7.6.2 Dienst am Anwaltsunternehmen ... 232
7.6.3 Druck vonseiten der Partnerschaft ... 233
7.6.4 Unterschiede nach Managing-Partner-Typ ... 234
7.6.5 Fazit ... 236

8 Formalisierung und Verschriftlichung ... 237
8.1 Unklare Autorität und starre Kompetenzordnungen ... 237
8.2 Umsetzung in der Praxis ... 241

9 Handlungsempfehlungen ... 245
9.1 Für Anwaltsunternehmen ... 245
9.1.1 Handlungsempfehlung 1: Nachfolgeregelung ... 245
9.1.2 Handlungsempfehlung 2: Klare Funktionsbeschreibungen ... 247
9.1.3 Handlungsempfehlung 3: Evaluation des Managements ... 248
9.1.4 Handlungsempfehlung 4: Vergütung ... 249
9.1.5 Handlungsempfehlung 5: COOs und kaufmännische Führungspersonen ... 254
9.1.6 Handlungsempfehlung 6: Der unabhängige Blick von aussen ... 256
9.1.7 Handlungsempfehlung 7: Beraterinnen und Berater ... 257
9.2 Für (angehende) Managing Partnerinnen und Managing Partner ... 258
9.2.1 Handlungsempfehlung 1: Vorbereitung und Weiterbildung ... 258
9.2.2 Handlungsempfehlung 2: Feedback-Kultur ... 260
9.2.3 Handlungsempfehlung 3: Führung von Anwältinnen und Anwälten ... 262
9.3 Fazit ... 265

10 Zusammenfassung und Ausblick ... 267
10.1 Ergebnisse und Beitrag ... 267
10.2 Grenzen der Untersuchung ... 270
10.3 Ausblick und mögliche Forschungsprojekte ... 272

Literaturverzeichnis ... 274

Materialienverzeichnis ... 299

Anhang 1: Code-Familien zu den Aufgaben und Rollen ... 301

Anhang 2: Code-Familien zu den Anforderungen..... 314

Anhang 3: Muster-Funktionsbeschreibung für Managing Partnerinnen und Managing Partner 317

Anhang 4: Muster-Evaluationsbogen für Managing Partnerinnen und Managing Partner..... 324

Lebenslauf: Dario Ramon Buschor..... 331

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich *(Austria)*
Abs.	Absatz
ABS	*Alternative Business Structure*
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
a.M.	andere/r Meinung
Art.	Artikel
BBl	Bundesblatt
BD	*Business Development* (Geschäftsentwicklung)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch (D)
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BGer	Bundesgericht
BGFA	Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (CH)
BORA	Berufsordnung der Rechtsanwälte (D)
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung (D)
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	*Chief Executive Officer*
CH	Schweiz *(Confoederatio Helvetica)*
CHF	Schweizer Franken
COO	Chief Operating Officer

D	Deutschland
DACH-Region	Deutschland, Österreich und die Schweiz
E.	Erwägung
EStG	Einkommensteuergesetz (D)
etc.	et cetera
EUR	Euro
FAO	Fachanwaltsordnung (D)
f.	der/die folgende (Artikel, Randnummer, Seite)
ff.	die folgenden (Artikel, Randnummern, Seiten)
Frankfurt a. M.	Frankfurt am Main
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gem.	gemäss
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (D/A)
HGB	Handelsgesetzbuch (D)
h.L.	herrschende Lehre
HReg	Handelsregister
HR	*Human Resources* (Humankapital)
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.G.z.	im Gegensatz zu
IBLF	*International Business Law Firm*
insb.	insbesondere
IP	*Intellectual Property* (Geistiges Eigentum)

IT	*Information Technology* (Informationstechnologie)
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KIBS	*Knowledge Intensive Business Service*
KIF	*Knowledge Intensive Firm*
KlG	Kollektivgesellschaft
KPI	*Key Performance Indicator*
LLP	*Limited Liability Partnership*
lit.	*litera* (Buchstabe)
M&A	*Mergers & Acquisitions* (Fusionen & Übernahmen)
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
mbB	mit beschränkter Berufshaftung
mbH	mit beschränkter Haftung
Mia	Milliarde/n
Mio	Million/en
MP	Managing Partnerin / Managing Partner
MPB	*Managed Professional Business*
N	Randnummer
n.d.	nicht definiert
o.ä.	oder ähnlich
OHG	offene Handelsgesellschaft
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)
p.a.	*per annum* (pro Jahr)
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PartGG	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe (D)

PartGmbB	Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung
PSF	*Professional Service Firm(s)*
Q1 – Q4	1. – 4. Quartal
RAO	Rechtsanwaltsordnung (A)
RDG	Gesetz über aussergerichtliche Rechtsdienstleistungen (D)
resp.	respektive
RL-BA	Richtlinien für die Berufsausübung der Rechtsanwälte und Rechtsanwaltsanwärter der Österreichischen Rechtsanwaltskammer
RoI	*Return on Investment* (Kapitalrentabilität)
S.	Seite
SAV	Schweizerischer Anwaltsverband
SICAV	Investmentgesellschaft mit variablem Kapital
sog.	sogenannt/e
SS-SAV	Schweizerische Standesregeln, erlassen durch den Schweizerischen Anwaltsverband
u.a.	unter anderem, unter anderen
unv.	unveröffentlicht
USD	US-Dollar
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer/n
zit.	zitiert als
zw.	zwischen

Interviewverzeichnis

Runde 1: Explorative Experteninterviews

Interview 1 (17. Juli 2019): Dr. BEAT BRECHBÜHL, 62 min, persönlich

Interview 2 (25. Juli 2019): PHILIPPE BÄRTSCH, 57 min, persönlich

Runde 2: Interviews mit Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern

Interview 1 (1. Oktober 2020): Prof. Dr. BRUNO MASCELLO, 103 min, persönlich

Interview 2 (12. Oktober 2020): JAMES D. COTTERMAN, 76 min, Zoom

Interview 3 (13. Oktober 2020): THOMAS S. CLAY, 51 min, Zoom

Interview 4 (14. Oktober 2020): Dr. GEERTJE TUTSCHKA, 46 min, Zoom

Interview 5 (23. Oktober 2020): STEFANIE HOOGKLIMMER, 61 min, Zoom

Interview 6 (26. Oktober 2020): JAAP BOSMAN, 53 min, BlueJeans

Runde 3: Interviews mit Managing Partnerinnen, Managing Partnern und COOs

Interview 1 (19. März 2021): DOMITILLE BAIZEAU, 61 min, Zoom

Interview 2 (22. März 2021): Dr. ALEXANDER RITVAY, 55 min, Zoom

Interview 3 (22. März 2021): Dr. MICHAEL LAGLER, 54 min, Zoom

Interview 4 (23. März 2021): Dr. GEORG FROWEIN & Dr. RAINER KRAUSE, 79 min, Zoom

Interview 5 (23. März 2021): Dr. STEFAN BREITENSTEIN, 57 min, persönlich

Interview 6 (24. März 2021): Dr. ALEXANDER SCHWARZ, 50 min, Zoom

Interview 7 (24. März 2021): PHILIPP COTTA, 58 min, Zoom

Interview 8 (25. März 2021): DANIEL HOCHSTRASSER, 59 min, persönlich

Interview 9 (25. März 2021): Dr. CHRISTIAN OETIKER, 70 min, persönlich

Interview 10 (26. März 2021): Dr. ANDREA GRITSCH, 69 min, Zoom

Interview 11 (29. März 2021): Dr. FLAVIO ROMERIO, 53 min, persönlich

Interview 12 (30. März 2021): CHRISTOF KLEINMANN, 54 min, Zoom

Interview 13 (31. März 2021): MICHAEL KRÄMER, 64 min, Zoom

Interview 14 (1. April 2021): Dr. ANDREAS HABLE, 56 min, Zoom

Interview 15 (6. April 2021): Dr. SIMON OSTERWALDER, 57 min, persönlich

Interview 16 (7. April 2021): Dr. MARKUS SENGPIEL, 61 min, Zoom

Interview 17 (8. April 2021): Dr. MICHAEL RITSCHER, 56 min, persönlich

Interview 18 (8. April 2021): Dr. BEAT BRECHBÜHL, 63 min, persönlich

Interview 19 (9. April 2021): Dr. JOHANNES A. BÜRGI, 56 min, Zoom

Interview 20 (12. April 2021): Dr. ROBIN FRITZ, 48 min, Zoom

Interview 21 (12. April 2021): Dr. CLEMENS HASENAUER, 25 min, Zoom

Interview 22 (13. April 2021): Dr. PHILIPPE WEBER, 51 min, Zoom

Interview 23 (14. April 2021): Dr. AXEL ANDERL, 59 min, Zoom

Interview 24 (14. April 2021): CHRISTOPH HAMM & Dr. GEORG ANDERS, 68 min, Zoom

Interview 25 (15. April 2021): Dr. ROMAN HEIZ, 51 min, persönlich

Interview 26 (15. April 2021): Dr. JENS-DIETRICH MITZLAFF, 52 min, Webex

Interview 27 (16. April 2021): ANDREAS OKONEK, 31 min, Zoom

Interview 28 (16. April 2021): URS KLÖTI, 59 min, Zoom

Interview 29 (19. April 2021): STEFAN SCHICKER, 60 min, Zoom

Interview 30 (19. April 2021): Dr. CHRISTOPHER HOLL, 56 min, Zoom

Interview 31 (20. April 2021): Dr. MARCO G. REMIORZ, 56 min, Zoom

Interview 32 (20. April 2021): PHILIPPE BÄRTSCH, 57 min, Zoom

Interview 33 (26. April 2021l): Dr. MICHAEL INHESTER, 54 min, Zoom

Interview 34 (27. April 2021): GUDRUN STANGL, 64 min, Zoom

Interview 35 (28. April 2021): Dr. ALEXANDER ROHDE, 43 min, persönlich

Interview 36 (5. Mai 2021): Dr. OLIVER GLÜCK, 51 min, Zoom

Interview 37 (5. Mai 2021): Prof. Dr. WERNER LANGEN, 55 min, Zoom

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Professional Service Firms > Anwaltskanzleien > Anwaltsunternehmen 33
Abbildung 2: Stufengebäude von Knowledge Intensive Firms 37
Abbildung 3: Anzahl Anwaltsunternehmen pro Rechtsform in dieser Studie 67
Abbildung 4: Durchschnitt abgerechneter Stunden von Managing Partnerinnen und Managing Partnern nach Kanzleigrösse (Anzahl Anwältinnen und Anwälte) 154
Abbildung 5: Anteil der Managementarbeit an der Gesamtarbeitszeit 157
Abbildung 6: Anteil der Managementarbeit an der Gesamtarbeitszeit (eigene Studie) 158
Abbildung 7: Vergütungsmodelle Partnerinnen und Partner (eigene Studie) 162
Abbildung 8: Vergütungsvergleich zw. Managing Partnerinnen / Managing Partnern und den bestbezahlten Partnerinnen und Partnern 165
Abbildung 9: Vier Managing-Partner-Typen nach BOSMAN 168
Abbildung 10: Governance-Struktur mit Bundesrats-MP (ohne Praxisgruppen)..... 177
Abbildung 11: Governance-Struktur mit Stabschef-MP 179
Abbildung 12: Governance-Struktur mit Verwaltungsrats-MP..... 182
Abbildung 13: Governance-Struktur mit Integrator-MPs (ohne Praxisgruppen) 184
Abbildung 14: Governance-Struktur mit Galionsfigur-MP (ohne Praxisgruppen) 186
Abbildung 15: Governance-Struktur mit Patron-MP..... 188
Abbildung 16: Ausgewählte Persönlichkeitsmerkmale von Anwältinnen und Anwälten 202
Abbildung 17: Alter/Partnerjahre-Matrix 226
Abbildung 18: Beispiel einer *Authority Matrix* 241

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Expertinnen und Experten aus der Kanzleiberatung (alphabetisch nach Unternehmen) 22
Tabelle 2: Managing Partnerinnen, Managing Partner und COOs (alphabetisch nach Unternehmen) 25
Tabelle 3: In der Literatur genannte Beispiele für Professional Service Firms 35
Tabelle 4: Die 16 Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern 113
Tabelle 5: Amtszeiten und Anzahl Amtsperioden 160
Tabelle 6: Übersicht über die sechs Managing-Partner-Typen dieser Untersuchung 174
Tabelle 7: Unterschiede zw. Anwältinnen/Anwälten und Betriebswirtinnen/Betriebswirten 211

Zusammenfassung

Der Rechtsmarkt entwickelt sich ständig weiter. Und mit ihm verändern sich auch die Anbieter von Rechtsdienstleistungen, wozu insb. Anwaltskanzleien gehören. Diese sind mit der Zeit zu immer grösseren Unternehmen herangewachsen und sehen sich einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, was zu einem Bedarf nach einem immer professionelleren Management führt. In Anwaltsunternehmen stehen regelmässig Managing Partnerinnen oder Managing Partner an der Spitze der Managementstruktur. Doch was bedeutet Führung in Anwaltsunternehmen? Was sind die Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern? Und welche Anforderungen werden an sie gestellt? Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen wurde neben einer Literaturanalyse eine empirische Interviewstudie mit sechs Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern, 36 Managing Partnerinnen und Managing Partnern sowie drei COOs durchgeführt, die im Rahmen der *Grounded Theory* ausgewertet wurde. Diese Arbeit, die neben der Beantwortung oben genannter Fragen Handlungsempfehlungen für Anwaltsunternehmen sowie Managing Partnerinnen und Managing Partner enthält, leistet mit der Definition von 16 spezifischen Rollen sowie sechs Managing-Partner-Typen einen Beitrag zum besseren Verständnis für die Funktion von Führungskräften in Anwaltsunternehmen. Damit legt sie einen wichtigen Grundstein für zukünftige Forschungsprojekte, unterstützt Praktikerinnen und Praktiker bei der Auseinandersetzung mit der Funktion von Managing Partnerinnen und Managing Partnern und trägt zur Weiterentwicklung von Führungsstrukturen in Anwaltsunternehmen bei.

Abstract

The legal market is in a permanent state of change. And with it, the providers of legal services, i.e. law firms, are steadily evolving. Over time, law firms have grown into ever larger companies and now face a multitude of challenges. These challenges lead to a need for increasingly professional management. In law firms, managing partners are regularly at the top of the respective management structure. But what does leadership in law firms mean? What are the tasks and roles of managing partners? And what demands are placed on them? To answer these and other questions, in addition to a literature review, an empirical interview study was conducted with six law firm consultants, 36 managing partners, as well as three COOs, which was evaluated to this end using a grounded theory approach. This thesis, which in addition to answering the above-mentioned questions, contains recommendations for action for law firms and managing partners, contributes to a better understanding of the function of executives in law firms by defining 16 specific roles and six managing partner types. It thus lays an important foundation for future research projects and supports practitioners in addressing the managing partner function and therefore contributes to further development of law firms' management structures.

Résumé

Le marché juridique est en constante évolution. Les fournisseurs de services juridiques, en particulier les cabinets d'avocats, évoluent également. Au fil du temps, ces derniers sont devenus des entreprises de plus en plus grandes et sont confrontés à une multitude de défis, ce qui entraîne un besoin de gestion de plus en plus professionnelle. Dans les entreprises d'avocats, les associés directeurs sont régulièrement à la tête de la structure de gestion. Mais que signifie la gestion dans les cabinets d'avocats? Quels sont les tâches et les rôles des associés directeurs? Et quelles sont les exigences auxquelles ils doivent répondre? Pour répondre à ces questions et à d'autres, une étude empirique par entretiens a été menée, en plus d'une analyse bibliographique, auprès de six conseillers en cabinet d'avocats, de 36 associés directeurs et de trois COO, qui ont été évalués dans le cadre de la grounded theory. Ce travail, qui contient, outre les réponses aux questions susmentionnées, des recommandations d'action pour les cabinets d'avocats et les associés directeurs, contribue à une meilleure compréhension de la fonction des cadres dans les cabinets d'avocats grâce à la définition de 16 rôles spécifiques ainsi que de six types d'associés directeurs. Elle pose ainsi une base importante pour de futurs projets de recherche, aide les praticiens à se pencher sur la fonction des associés directeurs et contribue au développement des structures de direction dans les cabinets d'avocats.

Lesehinweise

Diese Arbeit nimmt einen für eine Dissertation ungewohnt breiten Blickwinkel ein und fokussiert sich nicht auf ein eng eingegrenztes Thema. Dafür bestehen zwei Gründe: Einerseits ist sie die erste systematische und wissenschaftliche Aufarbeitung zur Tätigkeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen im DACH-Raum. Andererseits erhebt sie nicht den Anspruch, eine abschliessende Wahrheit ans Licht zu bringen, sondern stellt vielmehr den Versuch dar, eine Vielzahl von Stakeholdern dazu anzuregen, ihren Horizont zu erweitern und ihnen zu erlauben, die richtigen Fragen zu stellen. Im Folgenden wird auf einige weitere Punkte eingegangen, die beim Lesen dieser Dissertation zu berücksichtigen sind:

- Begibt man sich auf die Suche nach Erkenntnissen in den Bereichen Management, Leadership, Governance etc., ist es im deutschsprachigen Umfeld fast unumgänglich, Anglizismen zu verwenden. Dass dies zur besseren Verständlichkeit beitragen kann, zeigt MALIK am Beispiel des Wortes 'Führung' auf, das ins Englische sowohl als *'Management'* als auch *'Leadership'* übersetzt werden kann, obwohl den beiden Termini gänzlich verschiedene Bedeutungen zukommen.[1]
- Leider sind in den Führungsetagen auch von Anwaltsunternehmen (und in der Beratung dieser) noch viel zu wenig Frauen vertreten. So ergab es sich, dass von den sechs befragten Kanzleiberaterinnen und -beratern sowie von den 39 interviewten Managing Partnerinnen und Partnern und COOs lediglich fünf Interviewees weiblich sind – zwei Kanzleiberaterinnen, zwei Managing Partnerinnen und eine COO. Aus Gründen der Anonymität wird bei direkten Zitaten lediglich die männliche Form verwendet. Ansonsten wird jeweils die weibliche und männliche Form ausgeschrieben. Ein Verweis auf den Lesefluss rechtfertigt gemäss der hier vertretenen Ansicht nicht den kategorischen sprachlichen Ausschluss des weiblichen Geschlechts.[2]

[1] Vgl. MALIK, 2006, S. 286.

[2] Insb. zumal Frauen (in der Schweiz) bereits mehr als die Hälfte aller Studierenden der Rechtswissenschaft und auch rund die Hälfte aller Associates ausmachen, jedoch noch immer stark in den Partnerschaften unterrepräsentiert sind, geschweige denn in den Geschäftsleitungen; Vgl. WEISS & BUSCHOR, 2020; Vgl. BUSCHOR, 2021/2.

- Viele Anwältinnen und Anwälte bezeichnen Personen ausserhalb ihres Berufsstandes als Nicht-Anwältin bzw. Nicht-Anwalt. Dieser Begriff wird im Rahmen dieser Arbeit durch Support- oder kaufmännische Angestellte ersetzt.
- Zur besseren Verständlichkeit werden Abkürzungen dekliniert oder es wird das Plural-s verwendet (bspw. «die Aufgaben eines MPs» oder «zwei AGs»).

1 Einführung

> *«Some parents dream of their children becoming lawyers. None ever dream of their children becoming law firm managers. Why would anyone want to manage a law firm? Your most important assets – expertise, reputation, and client relationships – belong to highly opinionated and highly mobile individuals, who typically have a strong sense of their own worth and prize their personal autonomy. They tend to have limited time or respect for management. If you do a good job they will not give you much credit for it; if they do not like what you do, they can get rid of you very quickly. (…) For good or ill, the managers of law firms have the power to determine the future of the legal profession.»*[3]

Die Tätigkeit von Anwältinnen und Anwälten hat einen enormen Wandel durchgemacht. Früher noch galten sie als Freiberuflerinnen und Freiberufler, die sich in Einzelkanzleien um die juristischen Fragestellungen und Probleme ihrer Klientinnen und Klienten kümmerten. Eine Vielzahl von Faktoren hat dazu beigetragen, dass sich die Dienstleistung, die Arbeitsweise und auch die Organisation von Anwältinnen und Anwälten über die Jahre stark verändert haben. Dazu zählen die Globalisierung, die zunehmende Liberalisierung und damit einhergehende Öffnung des Rechtsmarktes,[4] die den Einzug neuer Anbieter und somit bisher ungeahnter Konkurrenz ermöglicht,[5] sowie der technologische Fortschritt und die Digitalisierung.[6] Aber auch nachfrageseitig sind Veränderungen aufgetreten. Es entwickelt sich eine immer anspruchsvoller werdende Klientel, die sich selbst stetig komplexer werdenden Regularien ausgesetzt sieht und höhere Erwartungen an ihre Rechtsberatungen stellt, ohne jedoch bereit zu sein, einen höheren – oder gar denselben – Preis dafür zu bezahlen.[7] Unternehmen bauen vermehrt ihre Rechtsabteilungen und damit ihre eigenen Kompetenzen aus, sodass sie

---

[3] EMPSON & POPHAM, 2007, S. 1 ff.

[4] SUSSKIND, 2017, S. 5 ff.

[5] TUTSCHKA, 2018, S. 6; SUSSKIND, 2017, S. 5 ff.; HARTUNG, 2017/1, S. 277; WEISS, 2015, S. 360; CHAIN & BRUCH, 2012, S. 942 ff.; RINGLSTETTER, KAISER & KAMPE, 2007, S. 182 f.

[6] SCHIEBLON, 2019, S. 1 f.; KOLSTER & HEINING, 2019, S. 91 f.; SUSSKIND, 2017, S. 10 ff.

[7] SUSSKIND, 2017, S. 4 f.; WEISS, 2015, S. 360; CHAIN & BRUCH, 2012, S. 942 ff.

zunehmend Aufgaben, welche bisher von externen Anwaltskanzleien bearbeitet wurden, *in-house* abwickeln bzw. internalisieren können.[8] Zusätzlich sinkt die Loyalität sowohl von Partnerinnen und Partnern als auch von Kundinnen und Kunden ihren Anwaltskanzleien und Rechtsberaterinnen und Rechtsberatern gegenüber.[9]

All diese Entwicklungen, gepaart mit den Trends zur Grösse, zur Internationalität sowie zu einer Verbreiterung des Leistungsangebots, führen dazu, dass sich Anwaltskanzleien verstärkt mit dem Thema Management auseinandersetzen müssen[10] – einer Thematik, der in vielen Anwaltskanzleien bislang wenig Beachtung zugekommen ist. Zu unabhängig wollten die einzelnen Partner bleiben, zu gut lief das Geschäft, um sich um das von vielen Anwältinnen und Anwälten als eher lästig empfundene Management zu kümmern. Während andere Branchen bereits vor Jahren damit angefangen haben, das Management zu professionalisieren, hinkt die Rechtsbranche noch nach. Nichtsdestotrotz vollzog sich im Laufe der Zeit ein langsamer Wechsel in Richtung Professionalisierung des Kanzleimanagements. Jedes grössere Anwaltsunternehmen verfügt mittlerweile über verschiedene Managementorgane, u.a. eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner, wenngleich sowohl deren genaue Bezeichnungen als auch tatsächliche Funktionen von Kanzlei zu Kanzlei stark variieren. Genau hier setzt diese Dissertation an.

1.1 Erkenntnislücken und Forschungsfragen

Obschon das Management von Anwaltskanzleien und -unternehmen an Aufmerksamkeit gewonnen hat, ist spezifische und forschungsbasierte Literatur zum Thema kaum verfügbar – insb. in der DACH-Region. Dabei stellt sich die berechtigte Frage nach deren Notwendigkeit, sind doch zahlreiche Forschungen und Literaturtitel zu den verschiedensten betriebswirtschaftlichen Themenbereichen vorhanden. In den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, warum die bisherige Literatur noch nicht gesättigt ist und weitere Forschung im Bereich Management von Anwaltsunternehmen nicht nur gerechtfertigt, sondern geboten ist.

---

[8] SCHIEBLON, 2019, S. 1 f.; KOLSTER & HEINING, 2019, S. 91 f.; WEISS, 2015, S. 360.

[9] BUSCHOR & LÜHRS, 2020, S. 169 ff.; BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, 2019, S. 10.

[10] Vgl. CHAIN & BRUCH, 2012, S. 951.

In den vergangenen Jahrzehnten wurde in den Bereichen *Managerial Work*[11] und Leadership bzw. Anforderungen an Führungskräfte[12] viel geforscht und publiziert. Der Fokus lag jedoch mehrheitlich auf Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, die nicht zu den Professional Service Firms zu zählen sind. Die Erkenntnisse dieser Forschung lassen sich deshalb nur bedingt auf die stetig wachsenden Professional-Service-Branchen übertragen. Flache Hierarchien, konzentrierte Eigentümerstrukturen, ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis der Professionals, fehlende Möglichkeit zur Bindung der Aktiven etc. unterscheiden Professional Service Firms von den erforschten Unternehmen und Branchen.[13] Während andere Branchen bereits vor Jahrzehnten Objekt diverser Studien wurden, kam den Professional Service Firms lange Zeit wenig Beachtung zu. Auf der anderen Seite wurde innerhalb von Professional Service Firms das Thema Management nicht prioritär behandelt. In seinem Standardwerk *«Managing the Professional Service Firm»* zitiert DAVID MAISTER den Wortlaut eines Managing Partners:

> «*Professional service firms are managed in one of two ways: badly or not at all.*»[14]

Mit MAISTER begannen Forscherinnen und Forscher zunehmend, Professional Service Firms zu untersuchen und sich mit ihren spezifischen Eigenheiten auseinanderzusetzen.[15] Der Forschungszweig, der sich langsam um Professional Service Firms entwickelte, konzentriert sich jedoch immer noch stark auf den angelsächsischen Raum. Und die untersuchten Unternehmen gehörten damals wie heute oft zu den grössten ihres Sektors, darunter die sog. *BigFour*, *BigLaw*- und *Magic-Circle*-Kanzleien oder grosse Beratungsunternehmen.

Doch nicht nur aufgrund des geografischen Fokus sowie der Branchenfremdheit können die Ergebnisse der genannten Untersuchungen nicht vorbehaltlos auf Anwalts-

---

[11] Insb. STEWART, 1967, 1975, 1982; MINTZBERG, 1973, 1989, 2005, 2009; TENGBLAD, 2004, 2006; MATTHAEI, 2010; Vgl. Kapitel 5 und 6.

[12] U.a. KOUZES & POSNER, 2011, 2017; COLLINS, 2001; MALIK, 2006, 2010, 2019; Vgl. Kapitel 7.

[13] Vgl. Unterkapitel 3.1 zu den Eigenschaften von Professional Service Firms.

[14] MAISTER, 2003, S. 291.

[15] Insb. MAISTER, 1997, 2003; MCKENNA & MAISTER, 2005; GREENWOOD, HININGS & BROWN, 1990; GREENWOOD et al., 1993; EMPSON, 2007, 2017; VON NORDENFLYCHT, 2007, 2010; LØWENDAHL, 2000.

kanzleien übertragen werden. Anwaltskanzleien unterscheiden sich von anderen Professional Service Firms und funktionieren «anders», was MAISTER folgendermassen zum Ausdruck bringt:

> *«After spending 25 years saying that all professions are similar and can learn from each other, I'm now ready to make a concession: Law firms are different.»*[16]

Neben MAISTERs allgemeiner Aussage über das Anderssein von Anwaltskanzleien gibt es weitere Gründe, warum die Erkenntnisse aus der Forschung mit Professional Service Firms nicht ohne Weiteres auf Anwaltskanzleien und -unternehmen, insb. in der DACH-Region, übertragen werden können. Erstens unterscheiden sich die untersuchten meist angelsächsischen Professional Service Firms grössenmässig von der hiesigen Kanzleilandschaft.[17] Zweitens sind die meisten dieser Unternehmen internationale Konstrukte mit einem weltweiten Netzwerk von Niederlassungen, während Anwaltskanzleien und -unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum mehrheitlich auf dem lokalen oder regionalen Markt tätig sind.[18] Drittens unterstehen Professional Service Firms und insb. Anwaltskanzleien gewissermassen einer hoheitlichen Regulierung. Dass sich dabei wesentliche Unterschiede zwischen der angelsächsischen und der hiesigen Gesetzgebung und Rechtsprechung ergeben können, ist nicht zu unterschätzen und einer sorgfältigen Prüfung zu unterziehen.

Selbstverständlich aber waren die Autorinnen und Autoren aus der DACH-Region nicht untätig. Auch hier wurde über das Management von Anwaltskanzleien publiziert. Allerdings stammt die verfügbare Literatur vielfach aus der Feder von Praktikerinnen und Praktikern, wobei (ehemaligen) Managing Partnerinnen und Partnern selbstverständlich eine wichtige Rolle zukommt.[19] Empirische Studien und rigorose Forschung finden sich jedoch nur in geringem Ausmass.[20]

---

[16] Einleitend in HEUSSEN, 2016, S. V.; MAISTER, 2006.

[17] Vgl. Abschnitte 2.1.3 und 3.2.2.

[18] Österreichische Grosskanzleien sind regelmässig zusätzlich zu ihrem Heimmarkt im osteuropäischen Markt aktiv und daher überregional tätig.

[19] Insb. STAUB, L. & HEHLI-HIDBER, C. (Hrsg.). *Management von Anwaltskanzleien*. Zürich: Schulthess; HEUSSEN, 2016; BOLLMANN, 2013.

[20] Beachte allerdings WEISS, 2021.

Diese Dissertation, welche sich zum Ziel setzt, die bisher wenig erforschte Position von Managing Partnerinnen und Managing Partnern zu untersuchen, soll dabei erste Abhilfe schaffen. Als bisher kaum erforschtes Umfeld werden dabei die grössten mehrheitlich national tätigen Anwaltsunternehmen der Schweiz, Deutschlands und Österreichs gewählt. Es sollen damit drei Bereiche abgedeckt werden, die bisher in der Forschung nur beschränkt Beachtung gefunden haben: Erstens sind das Managing Partnerinnen und Managing Partner als Spitze der Kanzlei-Governance. Zweitens Anwaltsunternehmen, die zwar lokale und nationale Champions sind, nicht aber zu den weltweit grössten gehören. Drittens die DACH-Region als alternative Forschungsregion zum Umfeld der grössten internationalen Anwaltskanzleien im Vereinten Königreich oder in den USA.

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich für die vorliegende Arbeit die folgenden zwei Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1: Was sind die Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern und welche Rollen spielen sie in den Anwaltsunternehmen der DACH-Region?

Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen sind an Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen in der DACH-Region zu stellen?

Diese beiden Forschungsfragen bilden den Rahmen dieser Untersuchung und werden im weiteren Verlauf der Arbeit beantwortet.

1.2 Wissenschaftliche Relevanz

Die Managementforschung hat sich bisher kaum mit Anwaltskanzleien und ihrem Wesen vertieft auseinandergesetzt. Während sich im breiteren Professional-Services-Bereich eine wachsende Anzahl von Forscherinnen und Forschern mit Governance- und Managementthemen beschäftigt,[21] bestehen im Bereich Management von Anwaltskanzleien noch grosse Lücken.

Diese Dissertation soll deshalb in vieler Hinsicht einen Beitrag zur Erforschung der Rolle der Management-Partnerinnen und Management-Partner leisten. Sie greift einen Themenbereich auf, zu dem zwar einige Publikationen existieren, die jedoch grösstenteils auf eigenen Erfahrungen von ehemaligen Managing Partnerinnen und Managing Partnern beruhen und/oder sich auf anekdotische Evidenz statt rigorose Forschung stützen. Folglich liegt der wissenschaftliche Mehrwert dieser Dissertation bereits darin, als erstes Werk im deutschsprachigen Raum die Rollen und Funktionen von Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanagern systematisch und basierend auf einer breit angelegten Interviewstudie zu analysieren. Mit den 16 hierin definierten Rollen möchte diese Arbeit zum besseren Verständnis der Führungsaufgaben beitragen, mit denen sich Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen und Professional Service Firms im Allgemeinen zu beschäftigen haben. Mittels Typisierung von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in sechs verschiedene Gruppen soll zudem aufgezeigt werden, dass die Managementtätigkeit selbst innerhalb einer Branche und eines vordefinierten Betriebsgrössensegments verschiedenste Facetten annehmen kann.

Ergänzend soll diese Arbeit zur Leadership-Forschung beitragen. Diverse Autorinnen und Autoren aus dem Bereich Eigenschaftstheorien setzen sich mit der Frage auseinander, welche Charakteristiken eine gute oder erfolgreiche Führungsperson auszeichnen, während andere eine derartige Sichtweise mehrheitlich verwerfen.[22] Diese Arbeit soll in Bezug auf Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen aufzeigen, dass bestimmte Eigenschaften durchaus zum Anforderungsprofil zählen, sich dieses jedoch nicht darin erschöpft. Vielmehr sind weitere Faktoren wie

[21] Insb. EMPSON, GARDNER, VON NORDENFLYCHT, GREENWOOD etc.; Vgl. Kapitel 3.

[22] Für die erste Gruppe sind bspw. KOUZES & POSNER oder COLLINS zu nennen; Als Beispiel für eine ablehnende Haltung ist insb. MALIK zu erwähnen; Vgl. Kapitel 7.

erlernbare und steuerbare Fähigkeiten oder der bisherige Leistungsausweis mindestens so wichtig, wobei teilweise bereits der Anschein ausreicht, eine bestimmte Eigenschaft zu besitzen. Damit sollen andere Forscherinnen und Forscher dazu motiviert werden, ihre Untersuchungen auf die Rechtsbranche, die noch sehr stark von der Fachforschung getrieben wird, auszuweiten.

1.3 Praktische Relevanz

Im Zentrum der dieser Arbeit zugrunde liegenden Interviewstudie stehen amtierende Managing Partnerinnen und Managing Partner der grössten Anwaltsunternehmen in den drei DACH-Jurisdiktionen Deutschland, Österreich und der Schweiz. Viele von ihnen betonten im Rahmen der Interviews, dass sie sich zu diversen gestellten Fragen noch nie ernsthaft Gedanken gemacht hätten, und bedankten sich für die Möglichkeit zur Reflexion. Andere legten offen, dass sie sich seit längerer Zeit genau mit den im Interview angesprochenen Themen auseinandersetzen wollten oder gerade dabei sind, diese Themen intern kursieren oder von externer Seite analysieren zu lassen.

Diese Arbeit ist bestrebt, einer Vielzahl von Stakeholdern Einblicke in die Besonderheiten von Professional Service Firms und Anwaltskanzleien, in Elemente ihrer Governance sowie in die Aufgaben und Herausforderungen ihrer Führungskräfte zu bieten. Dabei lässt sich nicht bestreiten, dass sie für amtierende und zukünftige Managing Partnerinnen und Managing Partner den wohl grössten Mehrwert schafft. Dieser Gruppe, deren Aussagen dieser Arbeit zu einem grossen Teil zugrunde liegen, soll sie eine Möglichkeit bieten, über ihre eigene Funktion und die Rollen, die sie ausüben, zu reflektieren und sich mit ihren Amtskolleginnen und -kollegen zu benchmarken und zu vergleichen. Obschon sie keine direkt anwendbaren Lösungen präsentiert, soll sie den gedanklichen Rahmen für die Lösungsfindung in Bezug auf ihre individuellen Herausforderungen schaffen und zum Nachdenken über und Diskutieren von Thematiken anregen, die bisher nicht bedacht oder hinausgeschoben wurden. Ein weiterer Forschungsbeitrag dieser Arbeit, nämlich einen Einblick in verschiedene Anwaltsunternehmen zu gestatten, entfaltet seine Wirkung auch in der Praxis. So können die Erkenntnisse der Studie Managing Partnerinnen, Managing Partnern, COOs und anderen Führungspersonen in Anwaltsunternehmen als Inspiration, Ansporn oder Argument für verschiedene Initiativen dienen – von der Einführung eines neuen MP-

Vergütungsmodells bis hin zur kompletten Reorganisation der Governance-Struktur inkl. deren schriftlicher Erfassung in Organigrammen und Reglementen.[23]

1.4 Forschungsprozess

Der Forschungsprozess dieser Arbeit unterteilte sich in sechs Phasen, die jedoch nicht sequenziell zu betrachten sind. In der ersten Phase stand das Ziel der besseren Herausarbeitung der Ausgangslage und der Problemstellung im Vordergrund. Hierzu gehörten die Durchführung zweier explorativer Interviews mit zwei amtierenden Managing Partnern sowie das Gewinnen eines ersten Überblicks über die Literatur in den Bereichen Professional Service Firms und deren Management, um im Anschluss das Forschungsfeld näher bestimmen zu können. In der zweiten Phase wurde der theoretische Rahmen abgesteckt und anhand der verfügbaren Literatur aus den genannten Bereichen sowie der *Managerial-Work*- und Leadership-Forschung das Wesen von Professional Service Firms und insb. Anwaltsunternehmen erarbeitet sowie die Aufgaben und Rollen von und Anforderungen an Managerinnen, Manager, Managing Partnerinnen und Managing Partner erarbeitet und in aggregierter From zusammengetragen. In der nächsten Phase wurden diese Erkenntnisse mittels einer Reihe von Interviews mit Kanzleiberaterinnen und -beratern mit deren Einblicken aus ihrer Beratungspraxis ergänzt. Diese Interviews dienten zudem zur Vorbereitung der vierten Phase, nämlich der empirischen qualitativen Interviewstudie mit Managing Partnerinnen, Managing Partnern und COOs von DACH-Anwaltsunternehmen. Anhand der bis anhin gewonnenen Erkenntnisse sowie der Inputs der Kanzleiberaterinnen und -berater konnte ein Interviewleitfaden zusammengestellt werden, der anschliessend für die Hauptrundeninterviews verwendet wurde. In der fünften Phase wurden die Interviews ausgewertet und die daraus gewonnenen Erkenntnisse mit denen aus der *Managerial-Work*-, Leadership-, PSF- und Kanzleimanagementliteratur verglichen. In der sechsten und letzten Phase wurde das gesamte Forschungsprojekt einer abschliessenden Betrachtung unterzogen sowie Handlungsempfehlungen und Denkanstösse für Anwaltsunternehmen sowie Managing Partnerinnen und Managing Partner ausgearbeitet.

[23] Vgl. auch die Handlungsempfehlungen im Kapitel 9.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist thematisch strukturiert. Deshalb wird nicht zu Beginn eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Stattdessen wird die relevante Literatur in den einzelnen Kapiteln vorgestellt, bevor anschliessend zu den Ergebnissen der eigenen Untersuchung übergegangen wird.

Die Dissertation ist in zehn Kapitel unterteilt. Den Rahmen bilden diese Einleitung sowie eine Zusammenfassung und ein Ausblick am Ende. Der Hauptteil wiederum lässt sich grob in einen theoretischen und einen praktischen Teil strukturieren. Der theoretische Teil umfasst die Kapitel 2 bis 4, in denen zuerst das Vorgehen und die Methode erläutert werden (Kapitel 2), bevor die inhaltliche Basis durch eine Einführung in Professional Service Firms, Anwaltskanzleien und Anwaltsunternehmen geschaffen (Kapitel 3) und deren Partnerschaftsaspekt untersucht werden (Kapitel 4). Der nachfolgende praktische Teil beginnt mit dem Kern der vorliegenden Arbeit, nämlich den drei Hauptfragen: «Was sind die Aufgaben und Rollen einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners im Anwaltsunternehmen?» (Kapitel 5), «Haben alle Managing Partnerinnen und Managing Partner dieselbe Funktion oder gibt es unterschiedliche Managing-Partner-Typen?» (Kapitel 6) und «Welche Anforderungen werden an eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner im Anwaltsunternehmen gestellt?» (Kapitel 7). Der praktische Teil wird durch zwei weitere Kapitel ergänzt, wobei sich das eine der Verschriftlichung von internen Regeln widmet (Kapitel 8), während im anderen Kapitel praktische Empfehlungen für Anwaltsunternehmen einerseits und Managing Partnerinnen und Managing Partner andererseits formuliert werden (Kapitel 9).

2 Methode

> *«Qualitative research is important for management scholarship for many reasons. (…) For example, qualitative research can provide thick, detailed descriptions of actual actions in real-life contexts that recover and preserve the actual meanings that actors ascribe to these actions and settings.»*[24]

Mit dem Ziel, den im vorherigen Kapitel formulierten Forschungsfragen zu den Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern sowie den Anforderungen an ihre Funktion näherzukommen, wurde im Rahmen dieser Arbeit neben der Literaturrecherche v.a. auf eine qualitative Interviewstudie gesetzt. Da Managing Partnerinnen und Managing Partner die Objekte der vorliegenden Untersuchung sind, sind sie am besten dazu geeignet, über ebendiese Fragen Auskunft zu geben. In diesem Kapitel wird einerseits auf das Sample der interviewten Managing Partnerinnen, Managing Partner und COOs eingegangen und andererseits erläutert, wie die Interviews und damit die Aussagen der befragten Personen ausgewertet wurden. Bevor jedoch auf das Sample eingegangen wird, folgt im nächsten Unterkapitel eine kurze Einführung in das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsdesign.

2.1 Forschungsdesign

Dieses Unterkapitel zum Forschungsdesign widmet sich dem Thema, wie ausgehend von den Forschungsfragen, welche aufgrund der theoretischen Erkenntnisse erarbeitet wurden, die Schlussfolgerungen gezogen werden, die in den Kapiteln 5 bis 7 vorgestellt werden. Es unterstreicht dessen enorme Wichtigkeit, indem einerseits aufgezeigt wird, was im Forschungsprozess passiert ist, und andererseits dargelegt wird, durch welche Forschungspraktiken die Beobachtungen in Daten und später in Forschungsresultate und neue Erkenntnisse umgewandelt wurden.[25]

[24] GEPHART, 2004, S. 455.

[25] GEPHART, 2004, S. 458.

2.1.1 Forschungskonzeption

In der vorliegenden Arbeit wird die Betriebswirtschaft als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft angesehen.[26] Im Zentrum stehen das Aufzeigen und Abstrahieren von praktischen Wirklichkeiten sowie die Entwicklung von Antworten auf die Problemstellungen der Praxis. Dabei sollen nicht in erster Linie bestehende Erkenntnisse und Tatsachen überprüft, sondern neue erschaffen werden.

Als Ausgangspunkt dieser Arbeit wird ein Problem der Praxis herangezogen, nämlich die unbestimmte Natur von Führungsaufgaben in Anwaltsunternehmen. So zeigt sich anhand der verfügbaren Literatur, dass Anwaltsunternehmen noch sehr stark auf demokratisch-partnerschaftliche Führungsstrukturen getrimmt sind und sich eine professionalisierte Führung bisher nicht oder nur sehr begrenzt durchsetzen konnte. Basierend auf der Zielsetzung, die Führungsstrukturen in für DACH-Verhältnisse grossen Anwaltsunternehmen mit einem Fokus auf die Funktion von Managing Partnerinnen und Managing Partner dieser Anwaltsunternehmen herauszuarbeiten und herauszufinden, welche Aufgaben und Rollen sie über- und einnehmen sowie was die Anforderungen an sie in ihrer Managementfunktion sind, wird mit dieser Arbeit ein Beitrag zu einer realitäts- und praxisorientierten Forschung geleistet.

Eine empirische Untersuchung dieser Art ist mit einem hohen Innovationsgrad verbunden. Im Fokus dieser Arbeit liegt auch eine Gegenüberstellung neuer, durch eine qualitative Interviewstudie gewonnener Erkenntnisse mit Abhandlungen aus der Literatur. Dabei ist das Ziel, dass sich im Rahmen der Auseinandersetzung mit Theorie und Empirie in einem stetigen Prozess neue Erkenntnisse aufzeigen und Handlungsempfehlungen herausarbeiten lassen.

Mit diesem Ziel einhergehend ist der Forschungs- und Lernprozess wie folgt konzipiert: Die Basis der Studie bildet ein gewisses Verständnis für die Thematik, das vordergründig aus der Literaturanalyse und damit der Theorie herangewachsen ist. Diese Erkenntnisse aus der Theorie, welche die Grundlage für die Interviewstudie bilden, werden anhand der gewonnenen Eindrücke immer wieder infrage gestellt. Die gewonnenen Daten wiederum werden kritisch reflektiert, differenziert und abstrahiert, wodurch sich die Möglichkeit eines Perspektivenwechsels auf die bisher erarbeitete

[26] ULRICH & HILL, 1976, S. 305 f.; ULRICH, 1984, S. 303 ff.

Theorie ergibt. Die finale Erkenntnis bildet das Ergebnis dieses Prozesses, nach dem die obigen Schritte mehrmals durchschritten und stetig angepasst werden.[27]

2.1.2 Forschungsstrategie

Die vorliegende Arbeit basiert methodologisch vordergründig auf der *Grounded Theory*.[28] Diese Methode kann wie folgt beschrieben werden:

> *«Stated simply, grounded theory methods consist of systematic, yet flexible guidelines for collecting and analyzing qualitative data to construct theories from the data themselves. Thus researchers construct a theory 'grounded' in their data.»*[29]

Es handelt sich bei der *Grounded Theory* somit um eine Forschungsstrategie, die den Ansatz verfolgt, auf direktem Weg aus den empirischen Daten, vorliegend aus der Interviewstudie, Theorien zu erarbeiten. Dabei werden aus den Daten zuerst Codes und/oder Code-Kategorien gebildet, woraus im Anschluss eine Theorie entwickelt wird.[30] Und obwohl im Rahmen des *Grounded-Theory*-Ansatzes mit verschiedenen Arten von empirischen Daten gearbeitet werden kann,[31] eignen sich Interviews am besten. Dies liegt insb. daran, dass die empirische Datensammlung mittels Interviewstudien eine offene und zugleich zielgerichtete Forschungsmethode darstellt, welche eine tiefgründige Exploration eines Gebietes erlaubt, in dem die interviewte Person über eine besonders grosse Expertise oder breite Erfahrung verfügt.[32]

2.1.3 Branchenübersicht

In der DACH-Region ist Deutschland der grösste Rechtsmarkt, was aufgrund der grossen Unterschiede in den Einwohnerzahlen zu seinen Nachbarn Österreich und der Schweiz wenig überraschend ist. Aber Deutschland ist auch auf globaler Ebene ein Schwergewicht. So rangierte Deutschland im Jahr 2016 mit einem Gesamtvolumen

---

[27] Vgl. CSIK, 2014, S. 6 f.

[28] Vgl. GLASER & STRAUSS, 2008.

[29] CHARMAZ, 2014, S. 1.

[30] Vgl. GIOIA, CORLEY & HAMILTON, 2013, S. 20 ff.

[31] CHARMAZ, 2014, S. 14 ff.

[32] Vgl. CHARMAZ, 2014, S. 85 ff.; Mehr zur Datenerhebung in Unterkapitel 2.3.

von USD 25 Mia oder 4% des weltweiten Marktumfangs nach den USA und dem Vereinigten Königreich auf Platz drei der grössten Rechtsmärkte der Welt.[33]

Deutschland zählte Anfang des Jahres 2021 gemäss der Bundesrechtsanwaltskammer 165'680 Anwältinnen und Anwälte, was einen leichten Rückgang gegenüber dem Vorjahr bedeutete.[34] Aus einer 2016 veröffentlichen Studie ergibt sich, dass fast ein Drittel davon, nämlich rund 32%, ihre Kanzlei als Einzelanwältinnen und Einzelanwälte führen.[35] Für die Schweiz und Österreich sind keine derart aktuellen Zahlen verfügbar. Im Jahr 2019 waren in der Schweiz 12'967 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in den kantonalen Registern eingetragen.[36] Wie frühere Erhebungen gezeigt haben, sind davon wohl jeweils rund ein Viertel in Kanzleien mit 1 bis 2, 3 bis 5, 6 bis 19 oder mit über 20 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten tätig.[37] Auch für Österreich sind keine Zahlen aus dem Jahr 2021 verfügbar. Allerdings hat die österreichische Rechtsanwaltskammer verkündet, dass per Ende 2020 6707 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte gezählt wurden.[38]

Auch wenn sich diese Arbeit vornehmlich mit Grosskanzleien oder Anwaltsunternehmen beschäftigt und diese den Löwenanteil an Aufmerksamkeit der Fachpresse erhalten, darf nicht übersehen werden, dass nur eine kleine Minderheit aller Anwältinnen und Anwälte tatsächlich in Grosskanzleien beschäftigt ist. Exakte Zahlen sind nicht verfügbar, u.a. weil dies an einer fehlenden Definition des Wortes ‘Grosskanzlei’ bzw. ‘Anwaltsunternehmen’ scheitern würde.[39] BERGMANN & NIETLISPACH zufolge waren im Jahr 2017 gerade einmal 23% aller Anwältinnen und Anwälte in Kanzleien mit 20 oder mehr Juristinnen und Juristen beschäftigt.[40] Somit fällt die Anzahl Anwältinnen

[33] Newswire, 2017.

[34] BRAK, 2021.

[35] KILIAN, 2016, S. 27.

[36] GEISSMANN, 2019.

[37] BERGMANN & NIETLISPACH, 2019, S. 13.

[38] Rechtsanwälte.at, 2021; Es ist zusätzlich darauf hinzuweisen, dass es im Jahr 2020 weitere 2270 sog. Rechtsanwaltsanwärterinnen und Rechtsanwaltsanwärter gab und dass die Praktikumszeit dieser Rechtsanwaltsanwärterinnen und Rechtsanwaltsanwärter, bevor sie die Patentierung als Rechtsanwältin oder Rechtsanwalt erlangen können, in Österreich fünf Jahre dauert, womit viele von ihnen mit (Junior) Associates in Deutschland oder in der Schweiz vergleichbar sind; Für einige frühere Vergleichszahlen siehe HEUSSEN, 2006 und WEISS & BUSCHOR, 2020.

[39] Siehe Abschnitt 3.2.1.

[40] BERGMANN & NIETLISPACH, 2019, S. 13.

und Anwälte in Kanzleien mit 50 oder gar 100 und mehr Professionals noch geringer aus. So auch ein für diese Arbeit interviewter Managing Partner:

> «Und schlussendlich ist es ja auch so, dass das *Gros* der Partner ohnehin nicht in so grossen Einheiten organisiert ist wie jetzt hier bei uns. (…) wenn man sich Deutschland anguckt, sind ja maximal 5% aller Anwälte in solchen grossen Einheiten organisiert.» – **MP 21**

Werden die grössten Anwaltskanzleien nach Anzahl beschäftigter Anwältinnen und Anwälte in den jeweiligen Ländern der DACH-Region betrachtet und verglichen, stechen zwei Punkte hervor: Einerseits sind die grössten Anwaltskanzleien Deutschlands (CMS Hasche Sigle, Freshfields, Luther) mehr als doppelt so gross wie ihre Schweizer (Walder Wyss, Kellerhals Carrard, Lenz & Staehelin) und österreichischen (Wolf Theiss, Schönherr, Freshfields) Pendants[41] und andererseits dominieren ausländische bzw. internationale Grosskanzleien mit sechs Vertretern unter den zehn grössten in Deutschland den Grosskanzleimarkt.[42] Im Vergleich: In Österreich schaffen es lediglich zwei[43] und in der Schweiz gar nur eine[44] internationale Grosskanzlei unter die zehn grössten Anwaltskanzleien des Landes.

2.2 Untersuchungsgruppe

Am Anfang jeder Studie, in welcher mittels qualitativer Interviews Daten gesammelt werden sollen, steht die Ermittlung der zu befragenden Subjekte.[45] Dabei müssen einerseits die Frage beantwortet werden, welche Personengruppen von Relevanz sind und andererseits, welche Einzelpersonen daraus interviewt werden sollen.[46] Anders als

[41] JUVE, 2020; Eigene Erhebung basierend auf den öffentlich zugänglichen Kanzleiwebsites (2021 Q1).

[42] JUVE, 2020; CMS Hasche Sigle (Grösste Kanzlei [1] nach Anzahl Anwältinnen und Anwälten), Freshfields (2), Taylor Wessing (4), Hogan Lovells (8), Linklaters (9) und DLA Piper (10).

[43] Eigene Erhebung basierend auf den öffentlich zugänglichen Kanzleiwebsites (2021 Q1); Freshfields (3) und CMS Reich-Rohrwig Hainz (7).

[44] Eigene Erhebung basierend auf den öffentlich zugänglichen Kanzleiwebsites (2021 Q1); Baker McKenzie (8).

[45] WEISS, 1995, S. 14.

[46] FLICK, 2009, S. 115.

bei quantitativen Untersuchungen hat dies jedoch weniger einen randomisierten Charakter aufzuweisen, sondern ist viel eher zielgerichtet.[47]

Dabei gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Einerseits kann eine Totalerhebung gemacht oder aber nur ein Teil davon, also eine Stichprobe oder *Sample*, untersucht werden.[48] Totalerhebungen oder *Complete Collection Sampling*, bei denen alle Personen einer Grundgesamtheit untersucht werden, sind dabei insb. dann denkbar und praktikabel, wenn die Grundgesamtheit oder Population überschaubar, d.h. nicht zu gross ist.[49] Dies trifft auf die vorliegende Untersuchung zu. Ein Nachteil dieser Methode besteht darin, dass die betrachtete Gruppe bereits von Anfang an eng eingegrenzt wird, wodurch die Variation innerhalb der zu untersuchenden Population stark eingeschränkt wird.[50]

2.2.1 Kriterien für die Wahl der zu untersuchenden Population

Die Untersuchung richtet sich an die Managing Partnerinnen und Managing Partner einer bestimmten Art von Anwaltsunternehmen.[51] Es stellte sich zuerst die Frage, in welchem Kanzleiumfeld die Untersuchungen gemacht werden sollen, schliesslich unterscheidet sich jede Kanzlei in der einen oder anderen Form von ihren Mitbewerberinnen. Unterschiede ergeben sich in der Grösse, gemessen an der Anzahl Berufsträgerinnen und Berufsträger, der Anzahl Partnerinnen und Partner, beim Umsatz, an der Präsenz im In- und Ausland oder auch an der Anzahl Niederlassungen. Zum anderen unterscheiden sich Kanzleien aber auch grundlegend durch Faktoren, die Klientinnen und Klienten oder anderen Parteien ohne direkten Einblick in die Kanzlei nicht sofort auffallen. Dazu gehören insbesondere verschiedene Aspekte der Kanzleiorganisation, bspw. die Rechtsform,[52] die Art der Zusammenarbeit innerhalb eines Standorts und

[47] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 53.

[48] EBSTER & STALZER, 2013, S. 164.

[49] EBSTER & STALZER, 2013, S. 164; FLICK, 2009, S. 117.

[50] FLICK, 2009, S. 117.

[51] Vgl. Abschnitt 3.2.1.

[52] Siehe Unterkapitel 4.1.

zwischen verschiedenen Standorten,[53] ihr Associate/Partner-Verhältnis[54] oder die Art der Gewinnverteilung.[55]

Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Arbeit u.a. mit den Management- und Leadership-Themen befasst, wurde die Grösse der Kanzleien, gemessen an der Anzahl ihrer Berufsträgerinnen und Berufsträger, als erstes Kriterium für die Wahl der zu untersuchenden Anwaltsunternehmen festgelegt. Schliesslich gelten bei Professional Service Firms ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als der wichtigste Produktionsfaktor.[56] Da Anwaltsunternehmen jedoch in den verschiedensten Formen auftreten, muss zuerst geklärt werden, wie für die vorliegende Arbeit überhaupt ein Anwaltsunternehmen definiert ist. HARTUNG führt dazu aus:

> «Jede Kanzlei ist eine Marke. Sie ist ein markiertes Ganzes, das darauf angewiesen ist, zur eigenen und Fremdidentifikation ein Sinn machendes und Sinn gebendes 'ich' oder 'wir' zu formulieren und diese Identität in Folge nach innen und aussen selbstähnlich (ihrer Identität ähnlich) zu gestalten.»[57]

So wurde als eine Kanzlei anerkannt, was unter einem gemeinsamen Namen bzw. einer gemeinsamen Marke unabhängig von ihrer Rechtsform oder ihrer internen Zusammenarbeit agiert. Als Faktor für die Grösse wurde die Anzahl juristischer Berufsträgerinnen und Berufsträger gewählt, wobei lediglich Anwaltsunternehmen berücksichtigt wurden, die mindestens 70 von ihnen beschäftigen. Damit soll keinesfalls angedeutet werden, dass kleinere Einheiten nicht unternehmerisch geführt werden können und auch geführt werden. Vielmehr soll damit dem Umstand Rechnung getragen

---

[53] Viele IBLFs kooperieren in der Form eines Schweizer Vereins. Vgl. dazu ZUMSTEG, 2019; Auch innerhalb eines Landes gibt es grosse Unterschiede zwischen den Anwaltskanzleien. Dies zeigt sich allein schon an den unterschiedlichen rechtlichen Strukturen, wie im Kapitel 4 gezeigt wird.

[54] Auch *Leverage* oder *Gearing* genannt; Der *Leverage* ist in Anwaltsunternehmen im Vergleich zu anderen Professional Service Firms wie Wirtschaftsprüfungs- oder Strategieberatungsunternehmen oftmals wesentlich geringer (bei Anwaltsunternehmen im DACH-Raum i.d.R. zw. zwei und drei Associates pro Partnerin oder Partner).

[55] Wobei insbesondere zwischen den zwei Formen des reinen *Locksteps*, wonach jede Partnerin und jeder Partner je nach Seniorität den gleichen Anteil am Gewinn erhält, und des sog. *Eat-What-You-Kill*-Systems, wonach jede Partnerin und jeder Partner für ihren oder seinen Gewinn selbst verantwortlich ist, unterschieden wird. In der Praxis kommen indessen immer häufiger Zwischenformen zur Anwendung; Vgl. Abschnitt 6.2.4.

[56] Siehe Abschnitt 3.1.2.

[57] HARTUNG, 2015, S. 14.

werden, dass die Funktion einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners isoliert und in ihrer oder seiner Funktion als Managerin oder Manager des Anwaltsunternehmens betrachtet werden soll, wozu eine gewisse Organisationsgrösse sinnvoll ist.

Als zweites Kriterium wurde festgelegt, dass die Kanzlei ihre Tätigkeit zu einem überwiegenden Teil innerhalb eines DACH-Landes ausüben muss. So soll gewährleistet werden, dass die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner die Möglichkeit haben, die jeweilige Unternehmung tatsächlich zu führen und strategisch weiterzuentwickeln, und nicht nur für die Verwaltung einer Landeseinheit zuständig sind, während die richtungsweisenden Managemententscheidungen in ausländischen Gruppen- oder Konzerngremien gefällt werden. Dadurch konnten die Standorte von IBLFs wie Baker McKenzie oder CMS in der Schweiz, CMS, Freshfields, Linklaters, Hogan Lovells und Taylor Wessing in Deutschland oder Freshfields und CMS in Österreich nicht mehr berücksichtigt werden. Ebenfalls nicht berücksichtigt wurden die Rechtsabteilungen grosser, meist internationaler Verbünde, die neben Rechts- auch Steuer-, Insolvenz- und/oder Unternehmensberatung oder Wirtschaftsprüfung anbieten. Darunter finden sich neben den sog. BigFour-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deloitte, EY, KPMG und PwC insbesondere in Deutschland weitere oft weltweit agierende Unternehmen wie Ebner Stolz Mönning Bachem, Rödl & Partner oder Schultze & Braun, welche mit steigender Tendenz eine grosse Anzahl Anwältinnen und Anwälte beschäftigen. Im Jahr 2019 befanden sich bspw. die *Legal Arms* aller BigFour Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf der Liste der 50 grössten Rechtsdienstleister Deutschlands, gemessen an der Zahl der bei ihnen tätigen Anwältinnen und Anwälte.[58]

2.2.2 Sample

Die beiden Kriterien führten dazu, dass das Sample an für die Arbeit infrage kommenden Kanzleien und deren Managing Partnerinnen und Managing Partner erheblich eingeschränkt wurde. Da sich zudem Kanzleigrössen, gemessen an der Anzahl Anwältinnen und Anwälte, laufend ändern, und in den drei Ländern der DACH-Region unterschiedliche Bezeichnungen und Vorgaben für Anwaltsanwärterinnen, Anwaltsanwär-

[58] JUVE, 2020

ter, Anwältinnen und Anwälte bestehen,[59] kann kaum je mit Sicherheit bestimmt werden, wie viele Kanzleien zu einem bestimmten Zeitpunkt die beiden Kriterien erfüllen. Nichtsdestotrotz wurde mithilfe von Listen der grössten Anwaltskanzleien aus Branchenmagazinen (insb. JUVE) und Onlinedatenbanken (insb. Statista) sowie Zählungen der öffentlich verfügbaren Daten auf den Internetseiten der verschiedenen Anwaltsunternehmen, der Versuch unternommen, die Population möglichst abschliessend zu erfassen: Im Q4 2020 konnte so eine Population von 47 Anwaltsunternehmen eruiert werden.

In einem nächsten Schritt mussten die Managing Partnerinnen und Managing Partner ausfindig gemacht werden. Anders als bei den meisten Wirtschaftsunternehmen wird die Geschäftsleitung etwa auf der Website des Anwaltsunternehmens oftmals nicht gesondert ausgewiesen. Nichtsdestotrotz war diese Information meistens relativ einfach herauszufinden. Wurden die Managing Partnerinnen und Managing Partner bzw. der/die COO nicht auf der Kanzlei-Webseite veröffentlicht, konnten die fehlenden Informationen durch persönliche Kontakte oder eine Suche in Branchenmagazinen gewonnen werden.

2.2.3 Kontaktaufnahme

Nachdem die passenden Personen gefunden waren, mussten sich diese bereiterklären, ein Interview zu führen. Dies gestaltet sich nicht immer einfach, sind doch die meisten Personen ihren Organisationen verpflichtet und unterliegen diversen Restriktionen wie Schweigepflichten o.ä.[60] Viele Organisationen sind sich zudem ihrer Stellung als sog. «*gatekeepers of business research*» durchaus bewusst und haben Richtlinien dazu entwickelt, wie mit solchen Anfragen umzugehen ist.[61] Und selbst wenn eine bestimmte Organisation die Teilnahme an einer wissenschaftlichen Untersuchung anhand von

[59] So ist bspw. der Anteil Rechtsanwaltsanwärterinnen und Rechtsanwaltsanwärter oder Konzipientinnen und Konzipienten in österreichischen Anwaltsunternehmen ungemein höher als in deutschen oder schweizerischen. Dies liegt daran, dass Konzipientinnen und Konzipienten in Österreich eine fünfjährige Praktikumszeit, davon mindestens drei Jahre in einer Anwaltskanzlei, absolvieren müssen, während bspw. ihre Schweizer Kolleginnen und Kollegen – abhängig vom jeweiligen Kanton – lediglich ein in den meisten Fällen einjähriges Praktikum zu absolvieren haben. Weiterführende Informationen zur Rechtsanwaltsausbildung in Österreich finden sich unter folgendem Link: https://www.rechtsanwaelte.at/buergerservice/der-rechtsanwalt/ausbildung/.

[60] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 54 f.

[61] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 55.

Interviews zulässt, müssen die einzelnen Interviewpartner dieser ebenfalls zustimmen;[62] schliesslich sind es im Endeffekt sie, die geschäftliche Informationen und möglicherweise sogar Details aus dem eigenen und fremden Privatleben freigeben und dafür einstehen müssen. Um die Hürden für die potenziellen Interviewees zu senken, wurde mit diesen von Beginn an vereinbart, dass:

- die Interviews nur den Betreuern dieser Dissertation zugänglich gemacht werden, sonst aber in keiner Art und Weise, auch nicht in anonymisierter Form, veröffentlicht werden;
- die Interviewees ihr Interview-Transkript sichten und allenfalls heikle Passagen streichen und unklare, falsch verstandene Passagen korrigieren oder ergänzen können;[63] und
- Zitate aus den Interviews nur in anonymisierter Form verwendet werden und keine Rückschlüsse auf die jeweiligen Interviewees bzw. die korrespondierenden Anwaltsunternehmen zulassen. Die MP-Nummerierung basiert auf dem Zufälligkeitsprinzip und stimmt mit keiner in dieser Arbeit enthaltenen Liste, also weder mit der Aufzählung im Abschnitt 2.3.3 noch mit der Reihenfolge im Interviewverzeichnis überein.[64] Zitate werden ohne Nennung des Namens und, um die Anonymisierung auch der beiden englischsprachigen Interviewees in der MP-Runde zu gewährleisten, ausschliesslich in deutscher Sprache wiedergegeben. Zitate aus den in englischer Sprache geführten Interviews mit den Managing Partnerinnen und Managing Partnern wurden deshalb sinngemäss übersetzt. Anders die Interviews mit den Kanzleiberaterinnen und -beratern, wo englische Zitate nicht übersetzt wurden, sondern im Original verwendet werden.[65]

---

[62] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 57.

[63] Aufgrund der Tatsache, dass die Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater keine persönlichen Informationen oder sensitive Unternehmensdaten über ihre eigenen Unternehmen preisgaben, wurde bei ihnen auf eine Durchsicht der Transkripte verzichtet.

[64] Direktzitate von COOs werden analog zu den Zitaten der Managing Partnerinnen und Managing Partner mit dem Kürzel «MP XY» gekennzeichnet.

[65] Dies liegt einerseits an der sprachlichen Verteilung (drei Interviews in englischer und drei in deutscher Sprache) sowie an der Tatsache, dass die Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater zu ihrem Expertenwissen befragt wurden und nicht um die Bekanntgabe persönlicher, kritischer oder möglicherweise gar geheimer Informationen gebeten wurden.

Da die Kontaktaufnahme mit möglichen Interviewees bestenfalls über persönliche Beziehungen geschieht,[66] wurden diejenigen Beraterinnen und Berater sowie Managing Partnerinnen und Managing Partner, zu denen bereits ein gewisser Kontakt bestand, direkt angefragt. Alle weiteren Personen wurden von Prof. em. Dr. LEO STAUB per E-Mail schriftlich angefragt. Wenn auch kein *Complete Collection Sample* erreicht werden konnte, war die Rücklaufquote ausgesprochen hoch. Nach etwaiger Nachfrage haben sich alle angefragten Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater sowie Managing Partnerinnen und Managing Partner und/oder COOs von insgesamt 35 Anwaltsunternehmen zu einem Gespräch bereiterklärt.

2.3 Datenerhebung

> *«A research interview is a purposeful conversation between two or more people, during which the interviewer asks concise and unambiguous questions and listens attentively to the interviewee talking.»*[67]

Diese Arbeit beruht neben einem Fundus an sowohl Fach- als auch anekdotischer Literatur zu einem Grossteil auf Erkenntnissen, die mithilfe einer Interviewstudie und der anschliessenden Analyse herausgearbeitet wurden. Interviews geben uns Zugang zu den Beobachtungen und Erfahrungen anderer[68] und können dazu genutzt werden, neue Erkenntnisse zu gewinnen, indem bisher unausgesprochene Ansichten festgehalten werden oder bestehende Meinungen verfeinert oder bestätigt werden.[69] Man kann innere Beweggründe und individuelle Empfindungen herausarbeiten und dadurch ein Fenster in die Vergangenheit schaffen.[70]

Die Interviewstudie wurde in drei Teile aufgeteilt, wobei die ersten zwei u.a. der Vorbereitung des dritten Teils – der Hauptrunde mit den Managing Partnerinnen, Managing Partnern und COOs – dienten. Zusätzlich wurden Methoden- und Datentriangulation angewandt, indem die Interviewpartner in verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Fragen eingeteilt wurden bzw. die eine Gruppe (Managing Partnerinnen,

---

66 Vgl. ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 56 f.

67 SAUNDERS, LEWIS & THORNHILL, 2019, S. 434.

68 WEISS, 1995, S. 1.

69 SAUNDERS, LEWIS & THORNHILL, 2019, S. 434 f.

70 WEISS, 1995, S. 1.

Managing Partner, COOs) u.a. mit den Ergebnissen der anderen Gruppe (Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater) konfrontiert wurde. Triangulation ist ein Prozess, in dem eine Vielzahl von Perspektiven eingenommen wird, um die Untersuchungsergebnisse herauszufordern und zu einem besseren Verständnis beizutragen oder Erkenntnisse zu validieren.[71] Dabei kann die Triangulation verschiedene Formen annehmen, wie Methoden-, Daten-, Theorien- oder gar Forschertriangulation.[72]

2.3.1 Explorative Experteninterviews

Schon in einem sehr frühen Stadium dieser Arbeit wurden im Q2 2019 in einem ersten Schritt zwei Interviews mit den Managing Partnern zweier führender Schweizer Anwaltsunternehmen geführt. Ziel dieser Interviews war es, einen besseren Einblick in den Arbeitsalltag und das Umfeld von Führungskräften in Anwaltsunternehmen zu bekommen. So entwickelten sich Gespräche über den Führungsaufbau innerhalb von Anwaltsunternehmen, wie sich der Arbeitsalltag seit der Übernahme der Managementaufgaben verändert hat, wie es überhaupt zu der Wahl kam etc. Beide Managing Partner übten ihr Amt zum Zeitpunkt der Hauptrunde noch immer aus und wurden folglich während der Hauptrunde ein zweites Mal interviewt.

Die gewonnenen Informationen dieser explorativen Erstinterviews dienten insb. dazu, sich einen Überblick zu verschaffen, ein Gefühl für die Tätigkeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern zu gewinnen, den späteren Interviewkatalog vorzubereiten, das methodische Vorgehen weiterzuentwickeln sowie weitere Erfahrungen im Führen von Interviews zu sammeln. Die Interviews wurden weder aufgezeichnet noch detailliert transkribiert, um die Interviewees möglichst frei über ihren Alltag berichten zu lassen. Dies resultierte in besonders offenen Gesprächen, wodurch wertvolle Erkenntnisse gewonnen wurden, die zwar aufgrund der fehlenden Transkripte nicht direkt eingearbeitet werden konnten, aber aus den genannten Gründen indirekt einen grossen Mehrwert für den weiteren Verlauf der Arbeit schufen.

[71] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 305 f.; RICHARDS & MORSE, 2013, S. 103 f.

[72] ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017, S. 306.

2.3.2 Interviews mit Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern

Mithilfe der Notizen aus den freien Experteninterviews sowie Erkenntnissen aus der Literatur wurde ein Fragenkatalog erstellt und Kontakt mit Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern aus Europa und den USA aufgenommen. Das Ziel der Interviews mit den Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern, die im Q4 2020 stattgefunden haben, war es, einen ergänzenden Praxisblick auf die Thematik zu erhalten, der es erlaubte, die Literatur besser zu interpretieren, zu vervollständigen und zu hinterfragen. Dadurch wurde neben einem besseren Verständnis und hilfreichen Hintergrundinformationen und Ratschlägen insb. auch die Basis für die Ausarbeitung eines neuen Fragenkatalogs für die Hauptrundeninterviews geschaffen.

Tabelle 1: Expertinnen und Experten aus der Kanzleiberatung (alphabetisch nach Unternehmen)

Expertin / Experte	**Organisation**	**Form**	**Dauer**
THOMAS S. CLAY	Altman Weil, Inc.	Zoom	51 min
JAMES D. COTTERMAN	Altman Weil, Inc.	Zoom	76 min
Dr. GEERTJE TUTSCHKA	CLP – Consulting for Legal Professionals	Zoom	46 min
Prof. Dr. BRUNO MASCELLO	Mascello Legal Management Consulting und Universität St.Gallen HSG	Persönlich	103 min
JAAP BOSMAN	TGO Consulting	BlueJeans	53 min
STEFANIE HOOGKLIMMER	Venturis Consulting Group	Zoom	61 min

Die Interviews mit den Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberatern wurden mit dem Einverständnis der Interviewees auf einem Audioaufnahmegerät aufgezeichnet und in deutscher oder englischer Sprache transkribiert (drei Interviews fanden auf Englisch statt, zwei auf Schriftdeutsch und eines auf Schweizerdeutsch), wobei für die englischen und schriftdeutschen Interviews eine Transkribiersoftware eingesetzt wurde. Anschliessend wurden die Aussagen mittels der Codiersoftware Atlas.ti codiert und

sortiert. Da die Interviewanalyse weniger zur Ausarbeitung von Endergebnissen, sondern vielmehr zur Weiterentwicklung der Forschungsmethode diente, wurden die Interviews deduktiv anhand eines aufgrund der Interviewfragen herausgearbeiteten Codebuches codiert und ausgewertet.

2.3.3 Interviews mit Managing Partnerinnen, Managing Partnern und COOs

Mithilfe der Erkenntnisse aus der Literatur und den Interviews mit den Expertinnen und Experten aus der Kanzleiberatung wurde ein Fragekatalog für die Hauptrundeninterviews ausgearbeitet. Interviewstudien müssen sich dabei in ihrem Aufbau nicht auf die eine oder andere, d.h. offene oder geschlossene, Fragemethode beschränken.[73] So wurde auch der dieser Arbeit zugrundeliegende Interviewfragebogen derart konzipiert, dass er sowohl einen strukturierten als auch einen semi-strukturierten Teil enthält, wobei die beiden Teile für die Interviewees nicht bemerkbar getrennt wurden, sondern sich die Unterscheidung vielmehr auf die Auswertung bezog. Die beiden Teile verfolgten nämlich unterschiedliche Ziele bzgl. ihrer Auswertung. Der strukturierte Teil zielte auf eine eher quantitative Analyse ab. So liegen die Vorteile dieses Teils einerseits in der einfachen Auswertung und andererseits in der Möglichkeit, die gewonnenen Daten direkt zu gruppieren und gegenüberzustellen sowie in Untergruppen zu unterteilen und diese bildlich darzustellen.[74] Der Nachteil des strukturierten Teils liegt in der Unvollständigkeit der Antworten. Daher wird in Kauf genommen, dass die Antworten nur bruchstückhaft wiedergegeben werden und auf beschreibende, erklärende und ggf. rechtfertigende Ausführungen grösstenteils verzichtet wird.[75] Die Fragen dieses Teils zielen insb. auf Antworten ab, die quantifizierbar und einfach zu vergleichen sind, wie die folgenden Beispiele zeigen:

> «Wie lange dauert eine Amtszeit als Managing Partner bei [Anwaltsunternehmen]?»
>
> «Wie oft kann ein Managing Partner bei [Anwaltsunternehmen] wiedergewählt werden?»

[73] WEISS, 1995, S. 3 f.

[74] Vgl. WEISS, 1995, S. 2; Siehe Abbildungen 6, 7 und 17.

[75] WEISS, 1995, S. 2.

> «Wie viel Zeit wenden Sie ungefähr für das Management von [Anwaltsunternehmen] auf, wie viel für die Mandatsarbeit und wie viel für weitere Tätigkeiten, bspw. in der Lehre oder in Aufsichts- und Verwaltungsräten?»

Dabei wurde berücksichtigt, dass eine spontane Antwort auf derartige Fragen keine exakten Resultate generieren kann, sondern vielmehr eine Schätzung darstellt.

Im zweiten (semistrukturierten und eher qualitativen) Teil des Interviewfragebogens sollte den Interviewees mehr Raum für Erklärungen, Spezifikationen und Ausschweifungen gegeben werden. Die Vorteile liegen dabei darin, dass Interviewees darauf aufmerksam gemacht werden können, wann (weitere) Beispiele für ein vertieftes Verständnis vorteilhaft wären oder dass ein Interesse an Einzelheiten und Hintergründen, d.h. an einer ganzheitlichen Darstellung des Geschehens besteht.[76] Dieser Abschnitt machte den grösseren Anteil der jeweiligen Interviews aus. Nachfolgend finden sich Beispiele möglicher Fragen dieses Teils:

> «Was sind Ihre wichtigsten Aufgaben im Jahreszyklus als Managing Partner von [Anwaltsunternehmen]?»

> «Beschreiben Sie mir bitte, wie ihr Arbeitsalltag aussieht. Was für Tätigkeiten gehen Sie von der Zeit nach, in der Sie morgens ins Büro kommen, bis Sie abends wieder nach Hause gehen?»

> «Was muss Ihrer Meinung nach ein Managing Partner oder eine Managing Partnerin mitbringen, damit er oder sie [Anwaltsunternehmen] erfolgreich führen kann?»

Im Vorfeld der Interviews wurden den Interviewees die Fragen, bis auf zwei Ausnahmen, die explizit darum ersucht haben, nicht zur Durchsicht vorgelegt. Es wurde ihnen lediglich mitgeteilt, dass sich das Gespräch um die vier Themenfelder «Rechtsstellung der Managing Partnerin oder des Managing Partners und Einbettung in die Kanzlei-Governance», «Karriere als Managing Partnerin oder Managing Partner», «Aufgaben und Rollen der Managing Partnerin oder des Managing Partners» sowie «Eigenschaften und Führungsstil» drehen wird. Dadurch ist es gelungen, nicht an den Fragebogen

[76] WEISS, 1995, S. 3.

gebunden zu sein, sondern den Interviewees möglichst grosse Freiheit bei der Gesprächsführung zu lassen und das Gespräch lediglich durch Rück- und Ergänzungsfragen zu leiten. Die Interviewees konnten somit den Fokus sowie den Verlauf des Gesprächs mitbeeinflussen. Nach wenigen Interviews stellte sich heraus, dass der Einstieg am besten mit einer sehr offen formulierten Frage gelingt, bspw. einer Frage nach der Management-Struktur des jeweiligen Anwaltsunternehmens sowie nach dem Platz der Interviewpartnerin oder des Interviewpartners innerhalb der aufgezeigten Struktur.[77] Ausgehend von den Antworten der Interviewees wurde situativ mit Rück- oder weiterführenden Fragen fortgefahren. Wann immer notwendig, wurde das Gespräch durch Themenwechsel wieder in die vordefinierten Bahnen gelenkt.

37 Gespräche mit insgesamt 39 Personen, wovon drei offiziell, d.h. gemäss Bezeichnung des Unternehmens und nicht nur basierend auf einer Interpretation der jeweiligen Beschreibung, eine COO-Rolle einnehmen, während die anderen 36 Personen offiziell als Managing Partnerin oder Managing Partner interviewt wurden, fanden teilweise persönlich und alternativ über Videokonferenzmedien statt. Während die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Deutschland und Österreich ausschliesslich via Videokonferenzapplikationen (mehrheitlich Zoom) durchgeführt wurden, war es den Schweizer Interviewees selbst überlassen, ob sie einem persönlichen Gespräch zustimmen oder ein Videotelefonat bevorzugen.[78] Die persönlichen Gespräche fanden dabei stets in den Sitzungsräumlichkeiten der jeweiligen Anwaltsunternehmen statt. Der nachfolgenden Tabelle können Gesprächspartnerin oder Gesprächspartner, Form der Unterhaltung (persönlich oder via Videoapplikation) sowie die Dauer des Gesprächs entnommen werden.

Tabelle 2: Managing Partnerinnen, Managing Partner und COOs (alphabetisch nach Unternehmen)

Managing Partnerin/ Managing Partner/COO	**Anwaltsunternehmen**	**Form**	**Dauer**
Dr. MARCO REMIORZ	ARNECKE SIBETH DABEL-	Zoom	56 min

[77] Dieser Einstieg war jedoch nicht in Stein gemeisselt, sondern es wurde je nach Interviewee zugunsten eines anderen Themas (bspw. des persönlichen Werdegangs) davon abgewichen.

[78] Dies war insb. den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und den daraus resultierenden Risiken und Unsicherheiten geschuldet.

	STEIN Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB (ARNECKE SIBETH DABELSTEIN)		
DANIEL HOCHSTRASSER	Bär & Karrer AG (Bär & Karrer)	Persönlich	59 min
PHILIPP COTTA	BEITEN BURKHARDT RechtsanwaltsGmbH[79] (BEITEN BURKHARDT)	Zoom	58 min
Dr. ANDREAS HABLE	BINDER GRÖSSWANG Rechtsanwälte Steuerberater GmbH (BINDER GRÖSSWANG)	Zoom	56 min
Dr. CHRISTOPHER HOLL	BLD Bach Langheid Dallmayr Rechtsanwälte PartGmbB (BLD)	Zoom	56 min
Dr. SIMON OSTERWALDER	Bratschi AG (Bratschi)	Persönlich	57 min
MICHAEL KRÄMER	BUSE Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbB (BUSE)	Zoom	64 min
Dr. CLEMENS HASENAUER	CERHA HEMPEL Rechtsanwälte GmbH (CERHA HEMPEL)	Zoom	25 min

[79] Tritt seit dem 15. September 2021 unter dem neuen Namen ADVANT Beiten auf und ist Teil der als Schweizer Verein inkorporierten ADVANT-Allianz, die von Altana (Frankreich), BEITEN BURKHARDT (Deutschland) und Nctm (Italien) ins Leben gerufen wurde.

Dr. AXEL ANDERL	DORDA Rechtsanwälte GmbH (DORDA)	Zoom	59 min
Dr. ROBIN FRITZ	FPS Fritze Wicke Seelig Part-GmbB (FPS Fritze Wicke Seelig)	Zoom	48 min
Dr. ALEXANDER SCHWARZ	Gleiss Lutz Hootz Hirsch Part-mbB (Gleiss Lutz)	Zoom	50 min
Dr. JENS-DIETRICH MITZLAFF	GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB (GÖRG)	Webex	52 min
Dr. OLIVER GLÜCK	GSK STOCKMANN Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB (GSK Stockmann)	Zoom	
CHRISTOF KLEINMANN	GvW Graf von Westphalen PartGmbB (GvW)	Zoom	54 min
Dr. RAINER KRAUSE, Dr. GEORG FROWEIN	Hengeler Mueller PartGmbB (Hengeler Mueller)	Zoom	79 min
Dr. FLAVIO ROMERIO	Homburger AG (Homburger)	Persönlich	53 min
CHRISTOPH HAMM, Dr. GEORG ANDERS	HEUSSEN Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (HEUSSEN)	Zoom	68 min

Prof. Dr. WERNER LANGEN	Kapellmann und Partner Rechtsanwälte mbB (Kapellmann)	Zoom	
Dr. BEAT BRECHBÜHL	Kellerhals Carrard	Persönlich	63 min
DOMITILLE BAIZEAU	LALIVE SA (LALIVE)	Zoom	61 min
Dr. STEFAN BREITENSTEIN	Lenz & Staehelin KlG (Lenz & Staehelin)	Persönlich	57 min
Dr. MARKUS SENGPIEL	Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (Luther)	Zoom	61 min
Dr. MICHAEL RITSCHER	Meyerlustenberger Lachenal AG[80] (MLL)	Persönlich	56 min
Dr. PHILIPPE WEBER	Niederer Kraft & Frey AG (NKF)	Zoom	51 min
Dr. ALEXANDER RITVAY	Noerr PartGmbB (Noerr)	Zoom	55 min
URS KLÖTI	Pestalozzi Rechtsanwälte AG (Pestalozzi)	Zoom	59 min
Dr. MICHAEL INHESTER	P+P Pöllath + Partners Rechtsanwälte und Steuerberater mbB (POELLATH)	Zoom	54 min

[80] Fusionierte mit der Schweizer Kanzlei FRORIEP per 1. Juli 2021 zu MLL Meyerlustenberger Lachenal FRORIEP AG.

ANDREAS OKONEK	Redeker Sellner Dahs Rechtsanwälte PartG mbB (Redeker)	Zoom	31 min
PHILIPPE BÄRTSCH	Schellenberg Wittmer AG (Schellenberg Wittmer)	Zoom	57 min
Dr. ALEXANDER ROHDE	Schellenberg Wittmer	Persönlich	43 min
Dr. MICHAEL LAGLER	Schönherr Rechtsanwälte GmbH (Schoenherr)	Zoom	54 min
GUDRUN STANGL	Schoenherr	Zoom	64 min
STEFAN SCHICKER	SKW Schwarz Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB (SKW)	Zoom	60 min
Dr. CHRISTIAN OETIKER	VISCHER AG (VISCHER)	Persönlich	70 min
Dr. JOHANNES A. BÜRGI	Walder Wyss AG (Walder Wyss)	Zoom	56 min
Dr. ROMAN HEIZ	Wenger & Vieli AG (Wenger & Vieli)	Persönlich	51 min
Dr. ANDREA GRITSCH	WOLF THEISS Rechtsanwälte GmbH & Co KG (Wolf Theiss)	Zoom	69 min

Während in dieser Arbeit alle Interviewees entweder als Managing Partnerin, Managing Partner oder als COO bezeichnet werden, sind die in den verschiedenen Anwaltsunternehmen verwendeten Titulierungen vielfältiger. So werden Bezeichnungen wie Managing Partnerin und Managing Partner, Mitglied des Managements, Vorsit-

zende oder Vorsitzender der Geschäftsführung, Geschäftsführerin oder Geschäftsführer, geschäftsführende Partnerin oder geschäftsführender Partner, Sprecherin oder Sprecher, Sprecherin oder Sprecher der geschäftsführenden Partner, Senior Partnerin oder Senior Partner sowie COO und kaufmännische Leiterin oder kaufmännischer Leiter etc. verwendet, um diejenigen Personen zu bezeichnen, die sich vornehmlich mit dem Management des Anwaltsunternehmens beschäftigen.[81]

2.4 Auswertung

Dieses Unterkapitel fokussiert sich lediglich auf die Analyse der gewonnenen Daten aus der Hauptrunde (Interviews mit 36 Managing Partnerinnen und Managing Partnern und drei COOs). 33 der insgesamt 37 Interviews[82] wurden mit dem Einverständnis der Interviewees auf einem Audioaufnahmegerät oder direkt in der Videotelefonieapplikation aufgezeichnet, wodurch ein wortwörtliches Transkript erstellt werden konnte. Schweizerdeutsche Gespräche wurden ins Schriftdeutsche übersetzt und transkribiert, englische Gespräche wurden nicht übersetzt. Für die schriftdeutschen und englischen Transkripte wurde für die Grobarbeit wiederum eine Transkribiersoftware zu Hilfe genommen.

2.4.1 Codierprozess

Die Interviews wurden in den meisten Fällen aufgezeichnet, transkribiert und teilweise von den Interviewees noch ergänzt, berichtigt oder gekürzt. Im Anschluss wurden sie in die Codiersoftware Atlas.ti eingespeist, eine Auswertungssoftware für qualitative Daten, welche eine Unterstützung bei der systematischen Analyse grösserer Datenvolumen (Interviews etc.) bietet.

Im Gegensatz zur eher groben Codierung der Kanzleiberaterinterviews, wo ein deduktiver Codieransatz gewählt wurde, wurde das Codebuch in der Hauptrunde weder rein induktiv noch rein deduktiv, sondern anhand eines hybriden Ansatzes erarbeitet.[83] In

[81] Vgl. Abschnitt 6.2.5.

[82] Zweimal konnten Gespräche geführt werden, bei denen zwei Managing Partner gleichzeitig befragt werden konnten, weshalb mit insg. 39 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern lediglich 37 separate Interviews durchgeführt wurden (vgl. Interviewverzeichnis).

[83] Vgl. BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 129 f.

einem ersten Schritt wurden Codes entwickelt, die direkt von der Literatur abgeleitet wurden. Im Anschluss wurden die vordefinierten Codes, welche die Weite und Tiefe der Interviewaussagen nicht abzudecken vermochten, induktiv mit neuen Codes ergänzt.[84] Alle Codes wurden laufend getestet, angepasst und verfeinert. Die finale Codeliste wurde verschriftlicht und mit kurzen Definitionen versehen, welche wiederum mit einer Liste von beispielhaften Zitaten, die den Testinterviews entstammen, ergänzt wurden.[85]

Codieren ist ein iterativer Akt, da in der ersten Codierrunde kaum je alle relevanten Stellen markiert, und wenn so, auch richtig codiert werden, weshalb dieselben Texte in mehreren Runden codiert werden müssen, um die Daten zu filtern, markieren, kategorisieren und den Fokus richtig einzustellen.[86] So wurde die Codierung der Interviews über drei Runden hinweg iterativ weiterentwickelt. D.h. die Codes wurden laufend überarbeitet, kontrolliert und rekategorisiert, bis alle Codes möglichst zutreffend gesetzt waren.[87]

Die nicht aufgezeichneten Gespräche wurden stichwortartig transkribiert und, wo eine Durchsicht nicht vom betreffenden Interviewee abgelehnt wurde, den Interviewees zur Durchsicht, Ergänzung und Berichtigung zugestellt. Die lediglich stichwortartig transkribierten Interviews konnten nicht mit derselben Tiefe mithilfe von Atlas.ti ausgewertet werden. Nichtsdestotrotz sind die dabei gewonnenen Informationen in die Interpretation des Gesamtdatenmaterials miteingeflossen.[88]

2.4.2 Datenanalyse

Alle geführten und transkribierten Interviews können in zwei Teile aufgeteilt werden. Antworten auf quantifizierbare Fragen, sofern sie vom jeweiligen Interviewee beantwortet wurden oder die Daten öffentlich zugänglich sind, konnten relativ einfach ver-

[84] Vgl. BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 128 f.

[85] Vgl. BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 151 f.

[86] SALDAÑA, 2016, S. 9.

[87] Vgl. SALDAÑA, 2016, S. 11 ff.

[88] Die Interviews mit den COOs sind nicht direkt in die Ergebnisse miteingeflossen. Vielmehr haben ihre Aussagen zu einem besseren Verständnis der MP-Rollen beigetragen. Ihre Aussagen wurden – wo besonders illustrativ – trotzdem im Rahmen dieser Arbeit direkt zitiert.

glichen und folglich grafisch visualisiert werden.[89] Darunter fallen bspw. Angaben über die Dauer einer Amtszeit oder der investierten Managementzeit.[90] Die nicht zahlenbasierten Antworten bzw. codierten Zitate, wurden je nach Informationsgehalt für verschiedene Zwecke genutzt. Einerseits können Listen erstellt werden, welche die genannten Punkte zu einem bestimmten Thema in komprimierter Fassung aufführen (bspw. alle Zitate, die eine bestimmte Fähigkeit oder Charaktereigenschaft einer erfolgreichen Managing Partnerin oder eines erfolgreichen Managing Partners enthalten).[91] Andererseits kann quantifiziert werden, wie oft ein bestimmter Code gesetzt wurde – sowohl innerhalb eines Interviews als auch über alle Interviews hinweg. Die Gesamtzahl aller Zitate pro Code erlaubt dabei potenzielle Rückschlüsse auf die Wichtigkeit eines bestimmten Codes, bspw. einer gewissen Tätigkeit oder Rolle ('Repräsentantin und Repräsentant', 'Kümmerin und Kümmerer', 'Administratorin und Administrator', 'Schlichterin und Schlichter' etc.).[92] Weitere Erkenntnisse entstehen durch die systematische Analyse und Vergleiche der verschiedenen Daten und Datensätze. Diese Querbezüge zwischen den Interviews erlauben es, einerseits mögliche Korrelationen zwischen verschiedenen Faktoren zu erkennen, und andererseits Cluster zu bilden bzw. bestimmte Managing-Partner-Typen zu identifizieren.[93]

[89] BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 165.

[90] Siehe Abbildungen 6, 7 und 17.

[91] Siehe Anhang 1 und 2.

[92] BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 181; Siehe Unterkapitel 5.3 und Anhang 1.

[93] Vgl. BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017, S. 200 ff.; Siehe Unterkapitel 6.4.

3 Professional Service Firms unter besonderer Berücksichtigung von Anwaltskanzleien

Bevor mit der eigentlichen Untersuchung begonnen werden kann, gilt es, den relevanten Kontext aufzuzeigen. Professional Service Firms, und dazu zählen auch Anwaltskanzleien, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Unternehmen im Dienstleistungssektor. LØWENDAHL meint sogar, dass die Unterschiede derart gross sind, dass *«a direct application of traditional strategic management assumptions and tools (…) at best misleading and at worst disastrous»* sei.[94]

Nachfolgend werden zuerst die Eigenschaften und Eigenheiten von Professional Service Firms aufgezeigt, bevor im Anschluss auf die Unterkategorie der Anwaltskanzleien eingegangen wird. Dabei bilden Anwaltsunternehmen das für diese Arbeit selbständig definierte Subsegment von Anwaltskanzleien, welche wiederum nur eine Kategorie aller Professional Service Firms sind, den Kontext, in dem sich die Ausführungen in den weiteren Kapiteln mehrheitlich bewegen.

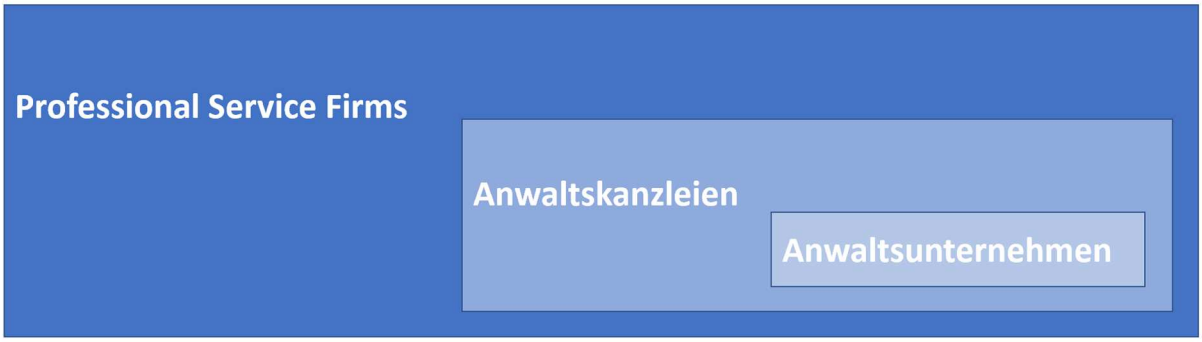


Abbildung 1: Professional Service Firms > Anwaltskanzleien > Anwaltsunternehmen

3.1 Professional Service Firms

Seit die Forschung rund um Professional Service Firms Fahrt aufgenommen hat, wurden Dutzende Bücher, Aufsätze etc. veröffentlicht, ohne dass sich eine bestimmte De-

[94] LØWENDAHL, 2000, S. XII.

finition dessen, was eine Professional Service Firm ist, hätte durchsetzen können. Einen Definitionsversuch wagten GREENWOOD, SUDDABY & MCDOUGALD. Sie beschreiben Professional Service Firms folgendermassen:

> *«[Professional service firms are] organizations comprised primarily of professionals that facilitate economic and commercial exchange by providing advice to business. (…) Compared to most organizations, these firms lack hierarchy, are decentralized and have diffuse authority structures. They are knowledge intensive and their primary currency is intellectual capital and expertise.»*[95]

Eine andere breit gefasste Definition von Professional Service Firms findet sich im *«Oxford Handbook of Professional Service Firms»*. Darin werden diese anhand von vier Kriterien beschrieben. Alle vier Kriterien müssen gemäss den Autorinnen und Autoren erfüllt sein, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, damit ein Unternehmen als Professional Service Firm kategorisiert werden kann. Diese Kriterien sind:

- «*Primary activity: Application of specialist knowledge to creation of customized solutions to clients' problems; (…)*
- *Knowledge: Core assets are specialist technical knowledge of professionals and their in-depth knowledge of clients; (…)*
- *Governance: Extensive individual autonomy and contingent managerial authority, where core producers own or control core assets; (…)*
- *Identity: Core producers recognize each other as professionals and are recognized as such by clients and competitors.»*[96]

VON NORDENFLYCHT hat seinerseits drei Charakteristiken herausgearbeitet, die allen Professional Service Firms inhärent sind, nämlich:[97]

- *Knowledge Intensity;*
- *Low Capital Intensity;* und
- *Professionalized Workforce.*

[95] GREENWOOD, SUDDABY & MCDOUGALD, 2006, S. 1 f.

[96] HININGS ET AL., 2015, S. 6 ff.

[97] VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 159 ff.

In Anbetracht dieser Definitionsversuche wird deutlich, dass eine grundsätzliche Einigkeit bzgl. der definierenden Charakteristiken herrscht, wenn auch eine exakte Definition bisher nicht verfügbar ist. Dieses Dilemma wird umgangen, indem der Begriff der Professional Service Firm in Publikationen oft nur indirekt beschrieben wird, indem eine nicht abschliessende Aufzählung von Beispielen wie «Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc.» erfolgt.

Die wohl umfangreichste Sammlung verschiedener Professionen, die als Beispiele für Professional Service Firms in 30 Journalartikeln und Büchern genannt wurden, hat VON NORDENFLYCHT zusammengestellt.[98] Von den insgesamt 32 genannten Berufsgruppen wurden Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung mit grossem Abstand am meisten erwähnt und können somit als die klassischen Formen von Professional Service Firms bezeichnet werden.[99]

Tabelle 3: In der Literatur genannte Beispiele für Professional Service Firms[100]

Anzahl Nennungen (von insg. 30)	**Branche**
26	- Wirtschaftsprüfung - Rechtsberatung
25	Unternehmensberatung
16	Ingenieurwesen (Beratung, Design)
15	Werbebranche
13	Architektur
11	*Investment Banking*
7	Marketing, *Public Relations*
5	- Medizinische Praxen - Immobilienmakler

[98] VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 156.

[99] VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 156.

[100] Eigene Darstellung in Anlehnung an VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 156 und KÜHN, 2015, S. 17.

4	- Versicherungsmakler - Softwareentwicklung
3	- Aktuariate - *Head Hunter* - Medienproduktion - Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen
2	- Bildungsinstitute, Unterrichtsstätten - Finanzberatung - Vermögensverwaltung - Talentagenturen - Universitäten
1	- Modedesign - Grafikdesign - Spitäler - Profisport - Projektmanagement - Massenumfragen - Risikomanagement-Dienstleistungen - Agenturen für soziale Arbeit

Viele der hier aufgelisteten Branchen resp. Berufe entsprechen jedoch weder gänzlich den oben erwähnten Kriterien noch dem eigenen Verständnis vieler Professionals und Professional Service Firms, sondern sind viel eher Teil einer weitläufigeren Definition – der sog. *Knowledge Intensive Firms*.[101] KÜHN hat in Anlehnung an weitere Autoren ein mehrstufiges System entwickelt,[102] worin auf der ersten Stufe die sog. *Knowledge Intensive Firms (KIFs)* angesiedelt sind. Auf der zweiten Stufe befinden sich nur noch sog. *Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*, was bedeutet, dass alle KIBS auch KIFs sind, während das Umgekehrte nicht zwingend der Fall sein muss.[103] Erst auf der dritten Stufe befinden sich die Professional Service Firms, wobei auf der vierten Stufe

[101] VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 156.

[102] Siehe Abbildung 2.

[103] KÜHN, 2015, S. 19.

zwischen Neo-PSFs und klassischen (d.h. gem. KÜHN 'regulierten') Professional Service Firms[104] unterschieden wird.[105]

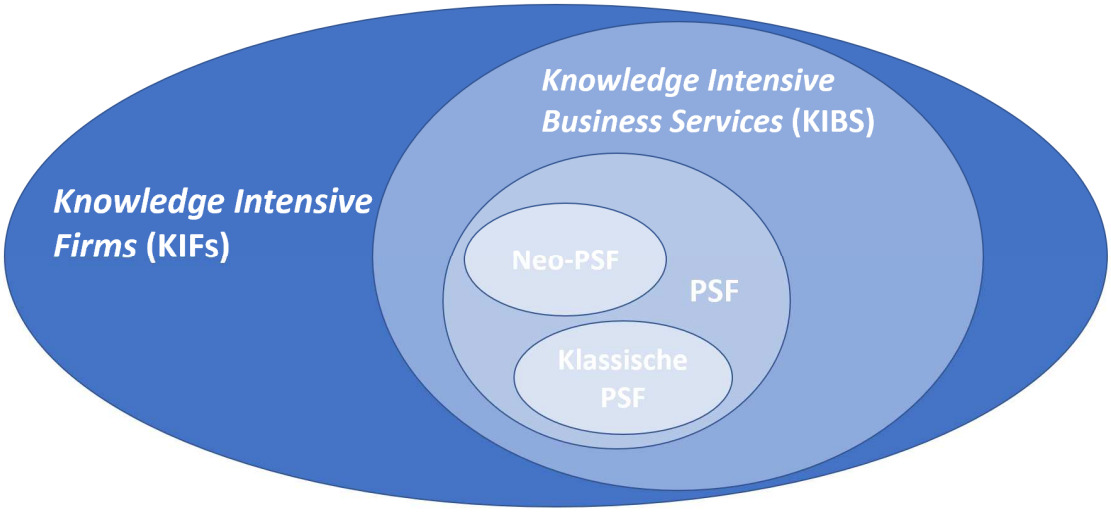


Abbildung 2: Stufengebäude von Knowledge Intensive Firms[106]

Im Folgenden werden zwei Merkmale der Professional Service Firms (Stufe 3) besprochen, die für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind: Governance und Organisation von Professional Service Firms sowie deren Professionals.

3.1.1 Governance und Organisation

Gemäss GREENWOOD, HININGS & BROWN unterscheiden sich Professional Service Firms von anderen Organisationen insb. bzgl. ihrer Eigentümer- und Governance-Struktur sowie der Natur der von ihnen erbrachten Dienstleistungen.[107] Bei einer grossen Mehrheit aller Professional Service Firms, grundsätzlich unabhängig von ihrer Rechtsform, insb. aber bei sog. *Professional Partnerships*,[108] verteilen sich die Eigentumsrechte am Unternehmen[109] ausschliesslich auf die aktiven oder teilweise ehemali-

[104] Zu den klassischen (d.h. regulierten) Professional Service Firms gehören u.a. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien; MALHOTRA & MORRIS, 2009, S. 907 ff.; Vgl. MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999, S. 37.

[105] KÜHN, 2015, S. 19.

[106] In Anlehnung an KÜHN, 2015, S. 19 m.w.H.

[107] GREENWOOD, HININGS & BROWN, 1990, S. 729.

[108] VON NORDENFLYCHT, 2014, S. 139 f.; VON NORDENFLYCHT, 2007, S. 430; GREENWOOD & EMPSON, 2003; Vgl. auch CHIOMENTO, 2012, S. 179.

[109] Während Professional Service Firms historisch als sog. *Professional Partnerships* ohne jegliche Form von externen Eigentümerinnen und Eigentümern oder Mitinhaberinnen und Mitinhabern kon-

gen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.[110] Dieser Kreis besteht regelmässig aus einer Gruppe bestimmter Senior Professionals, die meistens (Equity-)Partnerinnen und (Equity-)Partner genannt werden.[111] Zwischen diesem Kreis von Mitinhaberinnen und Mitinhabern und der untersten Hierarchiestufe der Professionals bestehen i.d.R. nur wenige Zwischenstufen, weshalb gemeinhin gilt, dass Professional Service Firms von flachen Hierarchien geprägt sind.[112] DELONG, GABARRO & LEES erinnern an das Beispiel der *Magic-Circle*-Kanzlei Clifford Chance, die lediglich fünf Stufen von neueintretenden Associates bis zur Managing Partnerin oder zum Managing Partner kennt.[113] Während historisch eine Drei-Ebenen-Struktur, bestehend aus Junior Professionals, Mid-Level Professionals sowie Partnerinnen und Partnern als Norm galt,[114] sind jedoch mit der Zeit und dem enormen Wachstum der grössten Professional Service Firms weitere Stufen dazugekommen und die flache Struktur mindestens teilweise durch eine strengere Hierarchie ersetzt worden.[115]

In diesem Zusammenhang untersuchten GREENWOOD, HININGS & BROWN diverse Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und definierten den PSF-Archetyp der P^2-Form als wenig strategisch agierende und konsensorientierte professionelle Partnerschaft[116] mit dezentralisierten Kontrollmechanismen.[117] COOPER et al. vertraten nur wenige Jahre später die Meinung, dass der P^2-Archetyp die Eigenschaften von Professional Service

stituiert waren, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten einige Veränderungen ergeben. So hat sich eine Vielzahl von Professional Service Firms – wobei die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen erheblich sind – zwischenzeitlich inkorporiert, wobei bei einigen die Anteile (oder mindestens ein Teil davon) frei auf dem Markt handelbar sind; Vgl. VON NORDENFLYCHT, 2014; VON NORDENFLYCHT, 2007; GREENWOOD & EMPSON, 2003.

[110] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 915; FAMA & JENSEN, 1983, S. 315; MAISTER fragt sich diesbezüglich: *«Why is Athenian democracy so eagerly defended among the professions, when that battle was lost decades or even centuries ago in other commercial enterprises?»* (2003, S. 290).

[111] VON NORDENFLYCHT, 2014, S. 137 f.; VON NORDENFLYCHT, 2007, S. 420; EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 142; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 910.

[112] VON NORDENFLYCHT, 2014, S. 157; DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 56 f.; MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999, S. 38.

[113] DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 57.

[114] DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 46; MAISTER, 2003, S. 7; MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999, S. 38; Je nach Branche und Unternehmen können sich weitere Abstufungen ergeben und die Bezeichnungen abweichen (vgl. DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 47).

[115] MALHOTRA & MORRIS, 2009, S. 901; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 922; Vgl. FAMA & JENSEN, 1983, S. 316.

[116] Daher die Bezeichnung P^2, welche die beiden Elemente *Partnership* und *Professionalism* kombiniert.

[117] GREENWOOD, HININGS & BROWN, 1990, S. 749 f.

Firms bereits nicht mehr richtig wiedergebe. Sie definierten das *Managerial Professional Business* (MPB)[118] als alternative Form zum P^2-Archetypen,[119] wobei MPBs als unternehmerische Einheiten angesehen werden, deren Mitglieder ihre Tätigkeit weniger als Profession und mehr als Business sehen, auf Teamarbeit setzen, Vertrauen in ihre Führungsstruktur haben und ihre eigenen Interessen hinter diejenigen des Unternehmens zurückstellen.[120]

Ebenfalls bezeichnend ist die Tatsache, dass – auch wenn es in diesem Punkt erhebliche Branchenunterschiede gibt und insbesondere in den letzten Jahrzehnten einige Änderungen eingetreten sind[121] – Professional Service Firms regelmässig von ihren eigenen Professionals im Sinne eines partnerschaftlichen Konsensus und nicht durch Managerinnen und Manager im klassischen Sinne geführt werden.[122] An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an, indem u.a. untersucht werden wird, mit welchen Aufgaben sich die Managerinnen und Manager bzw. Managing Partnerinnen und Managing Partner von DACH-Anwaltsunternehmen vorwiegend zu beschäftigen haben.

3.1.2 Humankapital

Professional Service Firms sind i.d.R. wenig kapitalintensiv, d.h. sie benötigen kaum Aktiven tangibler (Produktionsstätten, Maschinen, Rohstofflager etc.) oder intangibler Art (Patente oder andere IP-Rechte).[123] Die wichtigste Ressource bzw. die wichtigsten

---

[118] Oft wird anstelle des Begriffs *Managerial Professional Business* die Bezeichnung *Managed Professional Business* verwendet.

[119] BROCK nimmt die Thematik konkurrierender Archetypen auf und geht dabei auch auf das inhärente Paradox ein, dass es keine konkurrierenden Archetypen geben sollte, zumal es definitionsgemäss immer nur einen Archetypen zu einem bestimmten Zeitpunkt geben könne. Weil aber diese Übergänge vom einen auf den anderen Archetypen fliessender Natur sind, sei es durchaus möglich, dass zu einem gegebenen Zeitpunkt verschiedene Archetypen nebeneinander existieren (2006, S. 168).

[120] Siehe auch KAISER & RINGLSTETTER, 2011, S. 183 ff.; COOPER et al., 1996, S. 630 f.

[121] Bspw. durch den Legal Services Act 2007 in England und Wales; Vgl. AULAKH & KIRKPATRICK, 2016, S. 277 ff.

[122] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 914; LØWENDAHL, 2000, S. 25; Dies hat sich jedoch über die Zeit und mit dem Wachstum gewisser Professional Service Firms dahingehend geändert, dass sich mittlerweile durchaus Professional Service Firms finden lassen, bei denen sich die oberste Management-Ebene ausschliesslich mit dem Management befasst und nicht weiter in die Erbringung von Kundenleistungen involviert ist oder gar externe Managerinnen und Manager, die unter Umständen keine Erfahrung in der Erbringung der Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens haben, die Geschäftsleitung übernommen haben.

[123] VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 162; Deshalb gehören Anwaltskanzleien oft zu den Unternehmen mit den höchsten RoIs.

Aktiven jeder Professional Service Firm sind die Professionals, die für sie arbeiten.[124] Diese tragen nicht nur durch ihr Knowhow und ihre Expertise und Erfahrung, ihre Soft Skills bzgl. der Bildung und Erhaltung von Kundenbeziehungen und durch ihre professionelle Reputation und ihr Netzwerk von Peers und Professionals, sondern auch durch ihre langjährigen Kontakte zu ehemaligen, aktuellen und potenziellen zukünftigen Kundinnen und Kunden zum Wert des Unternehmens bei.[125]

Zuletzt sind es auch die einzelnen Professionals, welche die spezifischen Kundenfragen und -probleme mit ihrem technischen Wissen und ihren sich stetig weiterentwickelnden und vertiefenden Kenntnissen über ebendiese Kundinnen und Kunden bearbeiten, beantworten und lösen.[126] Diese fortlaufenden Kundeninteraktionen und die daraus resultierenden Kundenbeziehungen sowie die Reputation der einzelnen Professionals und des gesamten Unternehmens sind oftmals die einzigen Unterscheidungsfaktoren zu Peers einerseits und Konkurrentinnen und Konkurrenten andererseits.[127]

3.1.3 Dienste höherer Art:[128] Zum Begriff der freien Berufe

Der Begriff der freien Berufe geht zurück auf die sieben Künste der Antike, nämlich Grammatik, Rhetorik, Logik (Dialektik), Arithmetik, Geometrie, Musik und Astronomie.[129] Diese Berufsfelder bedurften nach der damaligen Vorstellung eines freien Geistes, was ihre Bezeichnung als freie Künste erklärt.[130] Ausgeübt wurden die sog. freien Berufe insb. von Angehörigen der Oberschicht, weshalb es sich diese oft leisten

[124] REINER, 2016, S. 20 f.; KRAUS, 2015, S. 52; MINTZBERG, 1989, S. 174; OLSEN, SVERDRUP & KALLEBERG, 2019, S. 12.

[125] LØWENDAHL, 2000, S. 41; Gemäss BLASE machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Professional Service Firms durchschnittlich über 90% des Unternehmenswertes aus (2005, S. 2); RINGLSTETTER, KAISER & KAMPE bezeichnen das erarbeitete Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Kundenbeziehungen und Beziehungskompetenz sowie ihre persönliche Reputation sowie die Reputation des Unternehmens als kritische Ressourcen einer Professional Service Firm (2007, S. 180 ff.).

[126] EMPSON, 2017, S. 6; HININGS et al., 2015, S. 7; KAISER & RINGLSTETTER, 2011, S. 6; VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 162 f.; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 917; MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999, S. 38; MAYSON, 1997, S. 42 f.

[127] KAISER & RINGLSTETTER, 2011, S. 6; MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999, S. 37.

[128] Feuerich/Weyland PartGG-BRÜGGEMANN, § 1 N 11.

[129] SCHILLER, 2009, N 1252 inkl. dazugehörige Fussnote Nr. 1290; Vgl. auch Bericht des Bundesrates, S. 5 f.

[130] SCHILLER, 2009, N 1252.

konnten, auf eine wirtschaftliche Entschädigung für ihre Arbeit zu verzichten.[131] Jedoch waren weder die nicht gewinnbringende Geschäftsführung noch die unabhängige Berufsausführung wesentliche Erkennungsmerkmale der freien Berufe, sondern ergaben sich vielmehr aus der wirtschaftlichen Situation sowie dem Status, den die Berufsträgerinnen und Berufsträger bereits vor der Aufnahme der freien Tätigkeit innehatten.[132]

Eine einheitliche Umschreibung oder eine abschliessende Liste freier Berufe gibt es heute nicht mehr. Ähnlich der Literatur bzgl. Professional Service Firms bedient man sich oftmals einer nicht abschliessenden Auflistung freier Berufe.[133] Gemäss einer Definition von SCHILLER werden unter den freien Berufen Dienstleister verstanden, die «aufgrund besonderer beruflicher Qualifikation, fachlich unabhängig und im Rahmen eines besonderen Vertrauensverhältnisses» Leistungen für ihre Kundinnen und Kunden erbringen.[134]

Auch KÜHN untersuchte die Frage der Bedeutung des freien Berufs und stellt fest, dass gewisse Autoren[135] diesen dem angloamerikanischen Begriff der *Profession* gleichsetzen, während andere[136] versuchen, mit eigenen Definitionen aufzuwarten.[137] Mit Verweis auf OBERLANDER, BREHM & HESS beschreibt KÜHN Freiberufler wie folgt:

> «Die traditionelle Vorstellung des Freiberuflers umschreibt diesen als selbstständigen und eigenverantwortlichen Unternehmer, der unter der autonomen Kontrolle der berufsständischen Kammern steht, und meist

[131] SCHILLER, 2009, N 1252; Vgl. Bericht des Bundesrates, S. 5.

[132] SCHILLER, 2009, N 1252.

[133] Vgl. BRUNNER, 1977, S. 448; BGer 4A_526/2008, E. 4.2. m.w.H.

[134] SCHILLER, 2009, N 1253; Die gleichen oder ähnlichen Begriffsmerkmale finden sich auch im Bericht des Bundesrates, S. 6 f. wieder. Darin wird festgehalten, dass die freien Berufe einen Personenbezug aufweisen bzw. der Beruf «persönlich und eigenverantwortlich ausgeübt» wird und oftmals «ein Vertrauensverhältnis seitens des Kunden, der Kundin zur leistungserbringenden Person» besteht. Zusätzlich würden sie sich dadurch auszeichnen, dass es sich vordergründig um die Erbringung von Dienstleistungen handelt, für deren Erbringung die ausübende Person eine hohe, i.d.R. basierend auf einem tertiären Bildungsabschluss beruhende, Qualifikation ausweise. Ein letztes Merkmal besteht zudem in der Reglementierung des Berufes, welche jedoch nicht nur von staatlicher Seite verordnet, sondern auch durch Selbstregulierung erreicht werden kann.

[135] Bspw. KNAUER & WOLF, 2007, S. 144.

[136] Bspw. OBERLANDER, BREHM & HESS, 2011, S. 7.

[137] KÜHN, 2015, S. 23.

> durch einen Hochschulabschluss befähigt ist, 'hoch qualifizierte' Dienstleistungen zu erbringen.»[138]

Weitere Hinweise lieferte ihm die deutsche Steuergesetzgebung, worin der freie Beruf als «selbständig ausgeübte wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit» beschrieben wird,[139] sowie das PartGG, welches den freien Beruf wie folgt definiert:

> «Die freien Berufe haben im Allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.»[140]

Die im deutschen PartGG enthaltene Auflistung deckt sich zu grossen Teilen mit der bereits beschriebenen Auflistung VON NORDENFLYCHTs. Ob die Begriffe deckungsgleich sind, kann jedoch vorliegend nicht abschliessend geklärt werden.

Nachdem verschiedene *Professions* oder freie Berufe erwähnt und die wichtigsten Merkmale von Professional Service Firms aufgezeigt und kurz erläutert wurden, wird im nächsten Unterkapitel der Fokus auf eine bestimmte Subgruppe gelenkt, nämlich die der Anwältinnen und Anwälte bzw. der Anwaltskanzleien.

3.2 Anwaltskanzleien im Besonderen

> «*After spending 25 years saying that all professions are similar and can learn from each other, I'm now ready to make a concession: Law firms are different*.»[141]

---

[138] KÜHN, 2015, S. 23; OBERLANDER, BREHM & HESS, 2011, S. 7.

[139] § 18 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 EStG; KÜHN, 2015, S. 452.

[140] § 1 Abs. 2 S. 1 PartGG; KÜHN, 2015, S. 452; Das PartGG macht dazu die folgende Aufzählung: Die selbständige Berufstätigkeit als Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Hebammen, Heilmasseure, Diplom-Psychologen, Mitglieder der Rechtsanwaltskammern, Patentanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratende Volks- und Betriebswirte, vereidigte Buchprüfer, Steuerbevollmächtigte, Ingenieure, Architekten, Handelschemiker, Lotsen, hauptberufliche Sachverständige, Journalisten, Bildberichterstatter, Dolmetscher, Übersetzer und ähnliche Berufe sowie Wissenschaftler, Künstler, Schriftsteller, Lehrer und Erzieher (1 Abs. 2 S. 2 PartGG); Für eine ähnliche Aufzählung österreichischen Rechts siehe REINER, 2016, S. 32 f. m.w.H.

[141] Einleitend in HEUSSEN, 2016, S. V; MAISTER, 2006; Siehe Unterkapitel 1.1.

In den meisten hier zitierten Publikationen zu Professional Service Firms finden sich gewisse Beispiele oder Aufzählungen, wobei Anwaltskanzleien stets erwähnt werden. DELONG, GABARRO & LEES gehen sogar so weit, dass sie die Anwaltskanzlei als den ältesten Prototypen einer sog. *Practice-based Professional Service Firm* bezeichnen würden.[142] Während Anwaltskanzleien von den einen als Prototyp bezeichnet werden, sind sie gemäss MAISTER «anders» als andere Professional Service Firms, wie er im einleitenden Zitat klarmacht. Doch was genau unterscheidet Anwaltskanzleien von andern Professional Service Firms? Wodurch heben sie sich von ihnen ab?

Anwältinnen und Anwälte (und mit ihnen die Anwaltskanzleien) unterliegen einer vergleichsweise strengen staatlichen Aufsicht; gesetzliche Berufspflichten sowie Standesregeln sind die Norm und selbst die Organisationsform wird regelmässig reguliert.[143] Das gilt teilweise auch für andere Professional Service Firms, meistens jedoch in einem geringeren Ausmass. Des Weiteren bestechen Anwaltskanzleien durch ihre besonders starke Neigung zum Partnerschaftsmodell und durch die Abwesenheit externer Managerinnen und Manager (was tw. auch am regulatorischen Umfeld liegt),[144] wobei letztes Kriterium erst für grössere Kanzleien, oder eben Anwaltsunternehmen, von besonderer Relevanz ist.

Während bislang mehrheitlich von ‘Anwaltskanzleien’ gesprochen wurde, wird im Folgenden der Begriff der ‘Anwaltsunternehmen’ eingeführt, der sich vornehmlich auf Anwaltskanzleien ab einer gewissen – jedoch unbestimmten – Grössenordnung bezieht. Im weiteren Verlauf liegt der Fokus auf dieser Untergruppe der Anwaltsunternehmen.

---

[142] DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 45.

[143] SENNHAUSER, 2013, N 16 f.; GMÜR, KAISER & KAMPE, 2009, S. 404; PEITSCHER bekräftigt zwar, dass die anwaltliche Berufstätigkeit «keiner staatlichen Kontrolle» unterliegt (2017, N 54). Nichtsdestotrotz ist auch die deutsche Anwaltschaft gewissen gesetzlichen Regeln, insb. der BRAO und der BORA unterworfen; MÜLLER-STEWENS & DROLSHAMMER, 2000, S. 628; SCHIEBLON, 2019, S. 7; Beachte auch die verschiedenen Gesetze und Verordnungen wie bspw. das BGFA und die kantonalen Anwaltsgesetze in der Schweiz, die BRAO und BORA in Deutschland oder die RAO sowie verschiedene Richtlinien der Rechtsanwaltskammern der verschiedenen Bundesländer in Österreich.

[144] MÜLLER-STEWENS & DROLSHAMMER, 2000, S. 628; Diese Thematik wird im Verlauf dieser Arbeit an verschiedenen Themen aufgegriffen und diese Aussage teilweise relativiert.

3.2.1 Von der Anwaltskanzlei zum Anwaltsunternehmen

> *«The practice of law is a profession, but a law firm is a business and must be managed like a business.»*[145]

Die Kanzlei wird im schweizerischen juristischen Wörterbuch als «Schreibstube, Büro, insb. bei Behörden und Anwälten. (…)»[146] beschrieben. So bezeichnen sich auch Organismen jeder Grösse – vom Einzelunternehmen bis zur internationalen Grosskanzlei mit mehreren tausend Anwältinnen und Anwälten, welche anwaltliche Dienstleistungen anbieten, als Anwaltskanzleien. Und während es zutrifft, dass all diese Schreibstuben, ob gross oder klein, Anwaltskanzleien sind, ergeben sich mit dem Wachstum grosse Unterschiede u.a. organisatorischer Natur, die es rechtfertigen, eine Unterkategorie einzuführen – die der 'Anwaltsunternehmen'. Im deutschen Sprachraum hat wohl insb. BENNO HEUSSEN den Begriff des Anwaltsunternehmens geprägt – spätestens mit der Veröffentlichung seines Werkes «Anwaltsunternehmen führen».[147] Er betont gleich zu Beginn seines Buches, dass es ungewöhnlich sei, eine Kanzlei als Unternehmen zu bezeichnen, zumal dieser Begriff zu sehr für die Arbeit von Managerinnen und Managern, keineswegs aber für die Arbeit von Anwältinnen und Anwälten bestimmt sei.[148] Direkt im Anschluss erwähnt er jedoch die Wichtigkeit davon, dass selbst kleinere Anwaltskanzleien lernen, sich mehr als Unternehmerinnen und Unternehmer zu positionieren. Selbst in einer Einzelkanzlei tätige Anwältinnen und Anwälte müssen sich mit dem Thema Selbstorganisation, einer der wichtigsten Fähigkeiten von Managerinnen und Managern, auseinandersetzen.[149] Etwas anders geht BOLLMANN an den Begriff des Anwaltsunternehmens heran. Er umschreibt den Wechsel der Anwaltskanzlei von einem '*Social Club*' zu einem 'Unternehmen'. Dabei beschreibt er

---

[145] DENNEY, 2012, S. 10.

[146] METZGER, 2005, S. 311, 'Kanzlei'.

[147] Erstmals veröffentlicht im Jahr 2009, hier zitiert in der 3. Auflage; HEUSSEN, 2016; Auch STAUB & HEHLI-HIDBER bedienen sich des Unternehmensbegriffs nach STAUB & HEHLI-HIDBER (Hrsg.). (2012). *Management von Anwaltskanzleien – Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen*. Zürich/Basel/Genf: Schulthess; Vgl. auch LOGES, 2012, S. 464; Zur sprachlichen Bedeutung solcher Labels am Beispiel der Unterscheidung zw. 'Klient' und 'Kunde', bzw. 'Client' oder 'Customer' siehe MAYSON, 2016, S. 201 ff.

[148] HEUSSEN, 2016, S. VII.

[149] HEUSSEN, 2016, S. VII; Auch STAUB betont, dass jede Partnerin und jeder Partner (dazu gehören natürlich auch Einzelanwältinnen und Einzelanwälte) gleichzeitig Anwältin oder Anwalt, Investorin oder Investor und Unternehmerin oder Unternehmer ('Entrepreneur') ist (2018, Kap. 7, S. 31 ff.).

diese Wandlung insbesondere anhand des Wachstums von Anwaltskanzleien und den damit einhergehenden Veränderungen der Organisation, der Kostenstruktur und des Mindsets.[150] Dieses habe sich während der Transition dahingehend zu verändern, dass Partnerinnen und Partner erkennen, dass mit dem weiteren Wachstum eine Governance-Struktur unverzichtbar werde, und einsehen, dass es neben den eigenen auch übergeordnete Kanzlei- bzw. Unternehmensinteressen gebe.[151] Es soll an dieser Stelle jedoch keinesfalls suggeriert werden, dass kleinere Anwaltskanzleien nicht durchaus genauso oder sogar unternehmerischer geführt werden können wie ihre grösseren Konkurrentinnen. Vielmehr soll betont werden, dass für Professional Service Firms, darunter insb. auch für Anwaltskanzleien, ab einer gewissen Grösse mehr unternehmerische Führung zwingend erforderlich ist. Allerdings herrscht keine Einigkeit darüber, an welchem Punkt eine Anwaltskanzlei diese kritische Marke überschreitet, bzw. ab wann eine Anwaltskanzlei als 'gross' zu qualifizieren ist.

3.2.2 Ab wann ist eine Kanzlei gross?

> «Die Rechtsberatung ist wahrscheinlich eine der letzten Branchen, in denen noch Verhältnisse wie in einer Cottage Industry zu Beginn der Industrialisierung herrschen. Im Gegensatz zu Unternehmensberatern, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder PR-Agenturen, hat die juristische Disziplin noch keine Big 4 oder Ähnliches hervorgebracht.»[152]

Mittlerweile gibt es mehrere Dutzend Anwaltsunternehmen, die über 1000 Anwältinnen und Anwälte beschäftigen, wobei das amerikanisch-chinesische Anwaltsunternehmen Dentons mit über 10'000 Anwältinnen und Anwälten und einigem Abstand auf Yingke, ein weiteres chinesisches Anwaltsunternehmen, weltweiter Spitzenreiter bzgl. der Anzahl beschäftigter Juristinnen und Juristen ist.[153] Was BLASE im einleitenden Zitat aus dem Jahr 2005 betonte, hat seine Gültigkeit jedoch bis heute beibehalten. Noch immer hat sich im Gegensatz zu anderen Branchen kein einzelnes Anwaltsunter-

[150] BOLLMANN, 2013, S. 223 ff.; MASCELLO, 2017, S. 21 f.

[151] BOLLMANN, 2013, S. 231 f.

[152] BLASE, 2005, S. 2.

[153] Vgl. The American Lawyer, 2020.

nehmen oder eine kleine Gruppe – analog den BigFour-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften[154] oder den sog. MBB-Strategieberatungsunternehmen[155] grössen- und umsatzmässig oder von ihrem Bekanntheitsgrad her eindeutig von der Konkurrenz absetzen können.

Wie am Ende des letzten Abschnitts bereits vorweggenommen, sind sich die verschiedenen Autorinnen und Autoren nicht einig, ab welcher Grösse eine Anwaltskanzlei als (Anwalts-)Unternehmen bezeichnet werden kann. BLASE meinte, jedoch ohne die Kriterien zu nennen, lediglich:

> «Es gibt in dieser 'Branche' etwa 750 Kanzleien, die man aufgrund ihrer Grösse oder ihres Selbstverständnisses als 'Unternehmen' bezeichnen könnte.»[156]

Konkreter äussert sich BOLLMANN zu dieser Frage. Laut ihm können sich Anwaltskanzleien mit bis zu zwölf Partnerinnen und Partnern durchaus noch als *Social Clubs* bezeichnen.[157] Mit dem Wachstum werden sie jedoch, so BOLLMANN, zwangsläufig irgendwann zu Unternehmen. Dabei stellt sich jedoch die logische Folgefrage, ab wann eine Partnerschaft als gross bezeichnet werden darf. TAUSCH bezeichnet eine Kanzlei ab 50 Anwältinnen und Anwälten als gross.[158] In den USA galten Kanzleien schon vor einigen Jahren noch als klein, wenn sie weniger als 30 Anwältinnen und Anwälte beschäftigen und erst (mittel-)gross, wenn die Zahl der Juristinnen und Juristen 175 erreicht hat.[159] Anders in Deutschland: SCHIEBLON geht für den deutschen Rechtsmarkt davon aus, dass Kanzleien mit mindestens 100 Juristinnen und Juristen als Grosskanzleien gelten, während Kanzleien mit 20 bis 100 Anwältinnen und Anwälten als mittelständisch und Kanzleien mit weniger als 20 Anwältinnen und Anwälten als klein zu qualifizieren sind.[160] In einer Schweizer Studie werden Kanzleien gar be-

[154] Deloitte, EY, KPMG und PwC.
[155] McKinsey & Company, Boston Consulting Group und Bain & Company.
[156] BLASE, 2005, S. 2.
[157] BOLLMANN, 2013, S. 231; LOGES, 2012, S. 464.
[158] TAUSCH, 2014, S. 418.
[159] LEGAL EXECUTIVE INSTITUTE, 2015, S. 1.
[160] SCHIEBLON, 2019, S. 4.

reits ab 20 Juristinnen und Juristen als gross bezeichnet.[161] Da aufgrund der enormen Unterschiede auf dem Anwaltsmarkt in den einzelnen Ländern und Landesteilen keine einheitliche Skala verfügbar ist, bleibt es den Betrachtenden überlassen, ab wann eine bestimmte Kanzlei als gross anzusehen ist.[162]

3.2.3 Wachstum von Anwaltskanzleien und Anwaltsunternehmen

> «Wenn Sie einen Anwalt fragen: 'Warum musst du gross sein?' Dann sagt er, er habe grosse Kunden. (…) Und warum korreliert die Grösse der Kanzlei zur Grösse des Kunden? Dann sagt er, dass der Kunde aus einer Hand verschiedene Rechtsgebiete spezialisiert abgedeckt haben will. Auch das ist ein *fair Point,* um gross zu sein. (…) Und jetzt frage ich nochmal: Warum Grösse? Grösse rentiert dann, wenn dadurch die Marge verbessert werden kann.» – **MP 16**

Anwaltsunternehmen haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark zugenommen – sowohl in Bezug auf ihre Grösse als auch ihre Anzahl.[163] Diverse Autorinnen und Autoren führen dieses Wachstum auf eine oder zwei grosse Fusionswellen zurück – die erste nach der fortschreitenden Liberalisierung auf dem Anwaltsmarkt und dem Trend zur überörtlichen Kanzlei und die zweite mit dem Einzug angelsächsischer Grosskanzleien auf dem kontinentaleuropäischen Festland.[164]

Während US-amerikanische Fachmedien die grössten Anwaltsunternehmen vornehmlich nach der Höhe ihres Umsatzes (und seltener nach der Höhe des durchschnittlichen Partnergewinns, des sog. *Profit per Partner*) rangieren, wodurch Grösse auch durch

---

[161] Zumindest in Bezug auf Anwaltskörperschaften wird im Bericht von 'grossen Anwaltskörperschaften' gesprochen, wenn 20 oder mehr Anwältinnen und Anwälte für das Anwaltsunternehmen arbeiten (BERGMANN & NIETLISPACH, 2019, S. 21).

[162] Während eine Kanzlei mit 50 Anwältinnen und Anwälten am Standort St.Gallen mit einigem Abstand das grösste Anwaltsunternehmen wäre, würde es in Zürich zwar immer noch als 'bedeutend' angesehen werden, jedoch bereits nicht mehr um die obersten Plätze mitmischen. In Grossstädten wie New York, Chicago oder London wäre dieselbe Kanzlei höchstens zu den Mittelstandskanzleien zu zählen.

[163] Vgl. BUSCHOR, 2021/1; WEISS & BUSCHOR, 2020, S. 259; SCHIEBLON, 2019, S. 1 f.; MASCELLO, 2015, S. 60; EMPSON, 2007, S. XVII; HUGGENBERG, 2002.

[164] SCHIEBLON, 2019, S. 2 f.; ROSSBACH, 2019, S. 70; FELLMANN, 2017, N 2139 ff.; HARTUNG, 2014, S. 366 ff.; STAUB, 2012/5, S. 647 f.; Vgl. CHIOMENTO, 2012, S. 179.

Profitabilitätssteigerung gewonnen werden kann,[165] fokussierte sich diese Arbeit auf die Grösse als Ausdruck der Anzahl beschäftigter Anwältinnen und Anwälte.[166]

FELLMANN und STAUB beschreiben drei verschiedene Wege, wie eine Anwaltskanzlei wachsen kann, nämlich durch sog. organisches Wachstum, durch den Zuzug neuer Partnerinnen und Partner mit eigenen Teams und eigenem Klientenstamm oder durch Fusionen mit anderen Anwaltskanzleien und – wo erlaubt – mit anderen Professional Service Firms wie Steuerberatungskanzleien oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.[167] Organisches Wachstum beschreibt dabei ein Zuwachs an Aufträgen durch Intensivierung der bestehenden Geschäftsbeziehungen wie auch durch den Zugewinn neuer Kundinnen und Kunden, wodurch, sobald die verfügbare anwaltlichen Ressourcen nicht mehr ausreichen, neue Anwältinnen und Anwälte eingestellt, ausgebildet und – wenn die Entwicklung es erlaubt und die Personen reif dafür sind – zu Partnerinnen und Partnern ernannt werden.[168] Immer häufiger sind laterale Wechsel auf Partnerstufe zu beobachten.[169] Während dies eine relativ einfache Methode ist, die Anzahl Berufsträgerinnen und Berufsträger sowie den Gesamtumsatz zu steigern, darf nicht vergessen werden, dass die Integration sehr häufig fehlschlägt, wie Untersuchungen gezeigt haben.[170] Die dritte und schnellste Methode für mehr Wachstum ist eine Fusion mit anderen Anwaltskanzleien.[171]

---

[165] Vgl. HARTUNG, der betont, dass Anwaltsunternehmen nicht nur durch Zuwachs von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsen können, sondern auch durch gesteigerte Produktivität der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2014, S. 380 ff.).

[166] Dies beruht einerseits auf dem Umstand, dass Anwaltsunternehmen in der DACH-Region ihre Umsatzzahlen i.d.R. nicht publizieren und andererseits auf der im vorherigen Unterkapitel besprochenen Bedeutung des Faktors 'Humankapital' für Professional Service Firms; Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.

[167] FELLMANN, 2012, S. 76 ff.; STAUB, 2012/1, S. 14 ff.

[168] FELLMANN, 2012, S. 76 f.; STAUB, 2012/1, S. 14 f.; In der Grössenordnung der Anwaltsunternehmen, welche in dieser Arbeit untersucht werden, ist rein organisches Wachstum selten. Selbst die eingefleischtesten Partnerschaften, die sich durch eine strikte *born-and-bred-Policy* profilieren, wie die Schweizer Anwaltsunternehmen Homburger oder Lenz & Staehelin, haben sich aufgrund strategischer Weiterentwicklungsmöglichkeiten am einen oder anderen Zeitpunkt dazu entschieden, laterale Partner aufzunehmen; BUSCHOR & LÜHRS, 2020, S. 169; Vgl. auch HARTUNG, 2019/2, S. 123 ff. bzgl. Kriterien für die Aufnahme von Partnerinnen und Partnern in die Partnerschaft.

[169] LÜHRS & BUSCHOR, 2021; BUSCHOR & LÜHRS, 2020, S. 169 ff.; BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, 2019, S. 10; Vgl. auch eine Reihe von fachspezifischen Zeitschriften und Websites wie JUVE, The American Lawyer, Law.com, thelawyer.com etc.

[170] Vgl. BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, 2019, S. 16 ff.

[171] EMPSON, 2017, S. 226; FELLMANN, 2012, S. 78 f.; STAUB, 2012/5, S. 648 ff.; Vgl. auch BACHES, 2018; In der Schweiz ist in diesem Kontext insb. das Unternehmen Kellerhals Carrard aufgefallen,

Auf das einleitende Zitat zurückkommend stellt sich die Frage nach den Gründen für das Streben nach Wachstum. Einige Autorinnen und Autoren betonen, dass Anwaltskanzleien mit zunehmender Grösse sog. Skaleneffekte realisieren können, was in Kostensenkungen resultieren kann.[172] Andere Gründe, die für Wachstum sprechen, sind u.a. Reputationsgewinne,[173] die Möglichkeit, einerseits grössere Transaktionen abzuwickeln und sich andererseits zu einem *One-Stop Shop* für Grosskunden zu entwickeln,[174] attraktiver für talentierten Nachwuchs zu sein[175] oder steuerliche Vorteile zu erlangen.[176]

3.2.4 Organisationsentwicklung im Anwaltsunternehmen

> «Wir konnten eine Zeit lang, als wir klein waren, eigentlich alles zusammen entscheiden. Und irgendwann mit einem zweiten, mit einem dritten, vierten Standort ging das nicht mehr. Und dann haben wir angefangen, so eine Organisation zu schaffen.» – **MP 29**

Einigkeit besteht darin, dass die Organisation einer Kanzlei umso professioneller sein muss, je grösser sie wird. Wenn also Partnerschaften wachsen, ist es unausweichlich, dass sie gewisse Governance-Strukturen einführen und dabei die Partnerinnen und Partner die formelle Autorität an eine bestimmte Gruppe oder Einzelpersonen delegieren, welche das Unternehmen für sie managen. Während sich in einer kleinen Einheit noch viele Geschäfte von der Gemeinschaft aller Partnerinnen und Partner erledigen lassen, wird es spätestens in Einheiten ab ca. 15 Partnerinnen und Partner erforderlich,

---

das sich in wenigen Jahren durch diverse Zusammenschlüsse verschiedener mittelgrosser Anwaltskanzleien zum zweitgrössten Anwaltsunternehmen (gemessen an der Zahl der Berufsträger) der Schweiz gemausert hat.

[172] STAUB, 2012/5, S. 648; BOWER, 2008/2, S. 2 f.; BOWER warnt an anderer Stelle jedoch davor, dass die eingesparten Kosten durch Integrationsaufwendungen oder durch «*increased costs inherent in operation of a large law firm*» wieder ausgeglichen werden (2008/1, S. 6).

[173] IACOBUCCI, 2012, S. 324; SMETS, MORRIS & MORRIS, 2008, S. 25 f.; BOWER, 2008/1, S. 8.

[174] BOWER, 2018/1, S. 7; FELLMANN, 2012, S. 67; BAKER & PARKIN, 2006, S. 1657.

[175] FELLMANN, 2012, S. 2012 f.; BOWER, 2008/1, S. 7 f.

[176] STAUB, 2012/5, S. 649; Die Grösse kann jedoch auch Nachteile mit sich bringen. So hat bspw. eine Untersuchung von Schweizer BigFour-Partnerinnen und Partnern, die zu Anwaltsunternehmen gewechselt haben, gezeigt, dass die Einschränkung ihrer Autonomie in der grösseren BigFour-Einheit einer der Hauptgründe dafür war, dass sie zu einem Anwaltsunternehmen wechselten, wo sie sich (professionell und intellektuell) besser ausleben konnten (LÜHRS & BUSCHOR, 2021; Vgl. auch die Eigenschaften von Anwältinnen und Anwälten weiter unten im Unterkapitel 7.2).

über das Delegieren und die Zuweisung von Aufgaben nachzudenken.[177] HEUSSEN bedient sich dabei Schaubildern aus dem Bootssport, um die Thematik zu verdeutlichen. So spricht er vom «Vierer ohne Steuermann», also von kleineren Anwaltskanzleien, deren administrative Aufgaben und Managementprobleme überschaubar sind, sodass sie diese gemeinsam bewältigen können.[178] Die nächstgrössere Einheit bezeichnet er als «Achter mit Steuermann» und damit als Einheit, die aufgrund ihrer Grösse und der steigenden Komplexität jemanden brauche, «der nach vorn schaut, um den Takt zu geben und die Richtung zu korrigieren.»[179] Stärker gemanagt werden jedoch die «Hochseeyachten», welche gemäss HEUSSEN nur gewinnen können, wenn «alles bis ins Kleinste perfekt organisiert ist, und alle ohne Rücksicht auf ihre persönlichen Stärken und Schwächen Tag und Nacht bereit sind, gemeinsam die festgesetzten Ziele zu erreichen.»[180] Ein Managing Partner beschreibt diese Entwicklung in seinem Anwaltsunternehmen wie folgt:

> «Am Anfang machten die Anwälte alles, also auch die Velosständerprobleme. Weil wir sind quasi aus einem kleinen Büro herausgewachsen. Später haben wir angefangen, Komitees zu formen. (…) Dann gab es ein Finanzkomitee etc. Irgendwann hat man aber gemerkt, dass das nicht effizient ist und wir haben einen COO eingestellt. (…) Das war ein Quantensprung. Stellen Sie sich vor, die Welt vorher… Wenn man Blumenschmuck wollte im Empfang, da meinte ein jeder, dass er auch noch seine Meinung zum Blumenschmuck abgeben musste. (…) Und mit diesem COO haben wir es geschafft, dieses Back Office (…) den Partnern wegzunehmen. Also als einzelner Partner bin ich nicht der Chef der Dame am Telefon. Ich soll mich nicht kümmern und ich darf mich nicht kümmern. Wenn ich ein Problem habe, dann muss ich der Hierarchie nachgehen. Das hat ein sehr starkes Umdenken erfordert. Das hat aber auch eine sehr grosse Entlastung mit sich gebracht. Mittlerweile ist es durch, und es ist akzeptiert. Wir haben jetzt das Back Office weg von den Part-

[177] HARTUNG, 2019/1, S. 41; RIZOR, 2019, S. 180.
[178] HEUSSEN, 2016, S. 27.
[179] HEUSSEN, 2016, S. 27.
[180] HEUSSEN, 2016, S. 27.

> nern stabil organisiert, was in einer Anwaltskanzlei doch ein disruptiver Prozess ist.» – **MP 12**

Für EMPSON ist die Delegation von administrativen und Führungsaufgaben an einen ausgewählten Personenkreis und damit die Entwicklung eines professionellen Managements jedoch nicht nur eine Folge von Wachstum, sondern vielmehr eine Bedingung dafür.[181] Ein professionelles und formalisiertes Management kann somit aktiv dazu beitragen, dass immer grösser und komplexer werdende Anwaltsunternehmen sich in einem Markt behaupten können, der durch immer mehr und aggressivere Konkurrenz besticht. *Face-to-Face*-Interaktion, kollegiales Monitoring und Teilzeit-Management sind nicht mehr ausreichend.[182] Und so leisten sich viele Anwaltskanzleien ab einer gewissen Grösse[183] eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner, die oder der sowohl für die alltäglichen als auch für die längerfristigen Managementaufgaben zuständig ist und damit die anderen Anwältinnen und Anwälte sowie Partnerinnen und Partner entlastet, damit sich diese auf ihre Kerntätigkeit, die Erbringung von Rechtsdienstleistungen an ihre Kundinnen und Kunden, fokussieren können.[184] Dass dies schon seit einigen Jahren insbesondere im angelsächsischen Raum so gelebt wird, bestätigt GREENWOOD, der ausführt, dass Grosskanzleien bereits formelle Management-Strukturen mit professionellen Managerinnen, Managern, Spezialistinnen und Spezialisten haben, welche nicht zwangsläufig Anwältinnen oder Anwälte seien. Diese Grosskanzleien hätten CEOs, COOs, Marketingfachleute etc.[185] MAYSON beschrieb diesen Weg von der gründergeführten Kanzlei über die demokratisch beherrschte Sozietät bis hin zu einem immer professionelleren und konzentrierteren Management mit einem *Chief Executive* an der Spitze bereits vor der Jahrtausendwende.[186]

Mit der Einsicht, dass Anwaltskanzleien und -unternehmen mehr und mehr gemanagt werden müssen, und der voranschreitenden Professionalisierung dieses Managements hat sich auch die Sprache dahingehend verändert, dass mittlerweile von Anwaltskanz-

---

[181] EMPSON, 2017, S. 35.

[182] GREENWOOD, 2007, S. 189 f.

[183] TUTSCHKA ist der Meinung, dass Anwaltskanzleien ab einer Grösse von 50 Anwälten ein spezialisiertes Managementteam brauchen (2018, S. 138).

[184] TUTSCHKA, 2018, S. 131.

[185] GREENWOOD, 2007, S. 190.

[186] MAYSON, 1997, S. 235 ff.

leien als einem 'Business' gesprochen wird.[187] Mit all diesen schleichenden Veränderungen, die zu einer gesteigerten Akzentuierung des Kanzleimanagements führen, steigt auch die Akzeptanz dafür, dass immer mehr Entscheidungen, welche ursprünglich die Partnerschaft fällte, einer Managing Partnerin, einem Managing Partner oder dem Management Board übertragen werden. Und v.a. wird das Management mittlerweile immer weniger als notwendiges Übel angesehen, sondern viel mehr als essenzieller Faktor für den langfristigen Erfolg, wobei eine personelle Besetzung von Managementpositionen durch *«full-time und skilled incumbents»* unentbehrlich ist.[188]

3.2.5 Anwaltsunternehmen in dieser Arbeit

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert ein Unternehmen, und zwar unabhängig von seiner Grösse, als «eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist».[189] MALIK beschreibt Unternehmen als «gewinnabhängige Organisationen der Wirtschaft.»[190] Nichtsdestotrotz wird in dieser Arbeit der Begriff der Anwaltsunternehmen für grössere und grosse Anwaltskanzleien verwendet. Mangels einheitlicher Definition musste folglich eine eigene entwickelt werden. Da vorliegend Untersuchungen bzgl. des Managements der grössten Anwaltsunternehmen in der DACH-Region angestrengt werden sollen und gleichzeitig eine ausreichend grosse Grundmenge existieren muss, wurde ein pragmatischer Ansatz gewählt. Als Anwaltsunternehmen in dieser Arbeit gelten somit Anwaltskanzleien, die unter einer gemeinsamen Marke tätig sind und mindestens 70 Berufsträgerinnen und Berufsträger beschäftigen. Für die weiteren Ausführungen zum Sample wird auf das Unterkapitel 2.2 verwiesen. Die Begriffe Kanzlei, Anwaltskanzlei oder Rechtsanwaltskanzlei werden synonym für all jene Unternehmen einschliesslich Einzelunternehmen verwendet, deren Zweck überwiegend die Erbringung juristischer Dienstleistungen ist – und zwar für die Bezeichnung sowohl kleinerer Kanzleien als auch als Oberbegriff für Kanzleien aller Grössen.

[187] GREENWOOD, 2007, S. 190.
[188] GREENWOOD, 2007, S. 190.
[189] Vgl. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087.
[190] MALIK, 2019, S. 414.

Im Kapitel 4 wird auf einige Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den verschiedenen Jurisdiktionen eingegangen. Da in dieser Arbeit grenzübergreifend die gleichen Sachverhalte analysiert werden sollen, sind gewisse Vereinfachungen oder Vereinheitlichungen unabdingbar und können nicht vermieden werden.[191] In einem nächsten Schritt wird jedoch zuerst aufgezeigt, dass selbst innerhalb einer überschaubaren Unterkategorie bestimmter Professional Service Firms, vorliegend überwiegend im DACH-Raum tätige Anwaltsunternehmen mit über 70 Berufsträgerinnen und Berufsträgern, noch grosse Unterschiede erkennbar sind – bspw. in der Art und Weise ihrer Führungsstruktur.

3.3 Klassische Partnerschaften und *Managed Professional Businesses*

In den vorherigen Abschnitten wurde der Weg von der Anwaltskanzlei zum Anwaltsunternehmen thematisiert. Dabei wurde u.a. manifestiert, dass Anwaltskanzleien im Laufe ihres Wandels zwangsläufig Management-Strukturen etablieren. Während diesen Ausführungen in ihren Grundzügen eine allgemeingültige Bedeutung zukommt, bestehen zwischen den verschiedenen Unternehmen grosse Unterschiede in der Intensität dieser Strukturen. Im Folgenden werden die Ausführungen im Abschnitt 3.1.1 bzgl. der zwei konkurrierenden Archetypen für Professional Service Firms auf Anwaltsunternehmen angewendet. Die Bemerkungen werden dabei direkt durch Zitate aus der Interviewstudie ergänzt.

Die Begriffe ‘Partnerschaft’ und *‘Managed Firm’* werden auch für die Beschreibung von verschiedenen Anwaltsunternehmen gerne herbeigezogen. Dabei gilt die klassische Partnerschaft als Zusammenschluss gleichberechtigter Partnerinnen und Partner, die nicht hierarchisch organisiert sind, während *Managed Firms* straff durchorganisierte Einheiten mit klarem strategischem Fokus und grossem Profitabilitätsdruck seien, in denen die Mitspracherechte der Partnerinnen und Partner stark eingeschränkt wür-

[191] So wird bestimmten Besonderheiten der einzelnen Jurisdiktionen keine besondere Beachtung geschenkt, da sie sonst den Rahmen dieser Untersuchung sprengen würden. Darunter fallen bspw. die unterschiedliche Handhabung bei der Ausbildung und Patentierung oder das Vorhandensein spezieller Kategorien von Anwältinnen und Anwälten wie bspw. die deutschen ‘Syndikusanwältinnen’ und ‘Syndikusanwälte’.

den.[192] HARTUNG & ASCHENBRENNER merken zu ihrer eigenen Beschreibung der beiden Kategorien an, sie zeige bereits auf, wo die Sympathien liegen. So sei die *Managed Firm* geradezu «der Inbegriff der Grosskanzlei als *Empire of Evil* mit allen ihr zugeordneten negativen Eigenschaften.» In der Aussenwahrnehmung sei sie auch alles andere als eine Partnerschaft, bestehend aus einer Gruppe selbstbestimmter Unternehmerinnen und Unternehmer.[193] Dieser negativen Konnotation folgend betonten auch verschiedene Managing Partnerinnen und Managing Partner während der Interviews, dass ihre Anwaltsunternehmen keine *Managed Firms* seien. Zwei Managing Partner führten dazu aus:

> «Wir bezeichnen uns selber auch nicht als eine 'Managed Law Firm', sondern als eine 'Moderated Firm'. Der Begriff ist zwar sehr schwammig und was eine 'Managed Firm' ist und was eine 'Moderated Firm' ist, ist auch sehr unklar. Aber wir grenzen uns da schon ein bisschen ab gegenüber den angloamerikanischen Kanzleien, die stärker hierarchisch aufgebaut sind.» – **MP 25**

> «Wir sind bei weitem keine 'Managed Law Firm'. Auch wenn es vielleicht die Befürchtung von Einzelnen ist, dass es in die Richtung geht und wir vielleicht gewisse Ansätze haben, dass wir Sachen jetzt besser managen. Aber nicht im Sinne von, dass du jetzt ein kleines Quadrat hast, in dem du dich bewegen kannst, sondern du hast noch immer sehr viel Freiheit. (…) Wenn man die Regeln erfüllen kann, ist man meistens ein Freund davon, weil es Transparenz bringt. Wenn man es nicht erfüllen kann, ist man meistens eher ablehnend. Egal ob Partner oder ob Anwalt oder ob Sekretärin. (…) Wie gesagt, wir reglementieren jetzt nicht runter bis auf welche Krawattenfarbe an welchem Tag, sondern es sind eher grössere Sachen, die wir regeln. Die groben Bahnen.» – **MP 5**

[192] HARTUNG & ASCHENBRENNER, 2011, S. 135; Vgl. auch MASCELLO, 2017, S. 22.
[193] HARTUNG & ASCHENBRENNER, 2011, S. 135.

Ein weiterer Interviewpartner gab preis, dass die Partnerinnen und Partner die Befürchtung äusserten, dass er «jetzt alles auf Amerikanisch trimmen möchte»[194] und ihm bereits ganz zu Beginn der folgende Ratschlag erteilt wurde:

> «Das Erste, was mir jemand gesagt hat, ist: 'Mach auf keinen Fall den Fehler und mach als Erstes ein Organigramm!'» – **MP 37**[195]

Diese Beispiele zeigen auf, dass sich Anwältinnen und Anwälte mit einer rigide durchorganisierten Governance-Struktur, wie sie in den meisten anderen Branchen bereits seit Jahrzehnten standardmässig anzutreffen ist, vielfach noch schwer tun. RIZOR führt dazu aus, dass sich viele Anwaltsunternehmen deshalb für eine Mischform zwischen einer *Managed Firm* und einer klassischen Partnerschaft entscheiden. Jedoch entstehe mit dem Wachstum der Trend, einem gewählten Managementteam mehr Rechte zu übertragen und eine zentralisiertere Führung zu ermöglichen.[196]

Ob die eine oder andere Struktur besser oder schlechter ist, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Auch HARTUNG & ASCHENBRENNER beziehen nicht Position und merken an, dass sich im Endeffekt alle Anwaltsunternehmen mit denselben Problemen zu beschäftigen haben. Und dafür sei nicht die eine oder andere Organisationsform besser geeignet.[197] Allerdings gibt es für die Partnerinnen und Partner – unabhängig davon, wo sich das Anwaltsunternehmen auf dem Spektrum zwischen diesen beiden Extremformen befindet – zwei Möglichkeiten, wie diese Probleme anzugehen sind, nämlich: «professionell und erfolgreich oder unprofessionell und erfolglos.»[198] Wichtig ist lediglich, dass sie sich darüber einig sind, wie das Anwaltsunternehmen organisiert sein soll, wer welche Entscheidungen trifft und welche Rechte und Pflichten die einzelnen Mitglieder haben.[199] Dabei ist es jedoch keine Notwendigkeit, dass diese

---

[194] MP 37.

[195] MP 37 fügte hinzu, dass sie bis dato kein offizielles Organigramm hätten. Zwar gebe es gewisse Darstellungen. Diese hätten aber reinen Informationscharakter und dienen nur der Veranschaulichung.

[196] RIZOR, 2019, S. 177.

[197] Eine andere Meinung vertreten BRADLOW & SILVERMAN, die dem Partnerschaftsmodell *«impaired response capability», «poor-quality decision making», «deficient implementation», «high opportunity costs»* und *«stifled entrepreneurship»* attestieren (1989, S. 29 f.).

[198] HARTUNG & ASCHENBRENNER, 2011, S. 135.

[199] HARTUNG, 2019/1, S. 42.

Regeln verschriftlicht werden.[200] Der Managing Partner eines Anwaltsunternehmens, das diverse Reglemente verabschiedet hat, äussert sich dazu wie folgt:

> «Eine Kanzlei läuft dann gut, wenn man nie in diesen Unterlagen nachblättern muss. Wir sind eine Partnerschaft, wir sind kein Corporate.» – **MP 2**

Unabhängig von der gewählten Struktur und verwendeten Bezeichnung bedürfen Anwaltsunternehmen einer Art Führung. Im folgenden Unterkapitel wird deshalb der Schritt weg von Organisationsbeschreibungen und Strukturen hin zum Management gemacht.

3.4 *Leadership Dyads* und Mehrfachspitzen

Sowohl in den bisherigen Ausführungen als auch in der weiteren Literatur wird vielfach suggeriert, dass die Position von Managing Partnerinnen und Managing Partnern eine einsame sei – die Managing Partnerin oder der Managing Partner an der Spitze der Hierarchie oder als Prima oder Primus inter Pares im Gremium. Dass dies ein Trugschluss wäre, zeigen sowohl die Interviews, die im Rahmen dieser Untersuchung geführt wurden, als auch Teile der PSF-Literatur, wo an verschiedenen Stellen von Doppelspitzen oder *Leadership Dyads* (oder gar *Triads*) die Rede ist. Diese Doppel- oder Dreierspitzen sind in der Literatur jedoch personell unterschiedlich besetzt. RIZOR beschreibt den Fall zweier gleichrangiger Managing Partnerinnen oder Managing Partner, welche die Managementaufgaben unter sich aufteilen.[201] EMPSON fokussiert sich auf eine Dyade zwischen Senior Partnerin oder Senior Partner und Managing Partnerin oder Managing Partner bzw. *Chairman* oder *Chairwoman* und *Executive*,[202] während EMPSON, CLEAVER & ALLEN die Doppelspitze bestehend aus einer (anwaltlichen) Managing Partnerin oder einem Managing Partner sowie einem (kaufmännischen) *Management Professional*, bspw. einer oder einem COO, untersuch-

[200] Siehe Kapitel 8 zum Thema Verschriftlichung der vereinbarten Regeln.

[201] RIZOR, 2019, S. 177 ff.

[202] EMPSON, 2017, S. 83 ff.; EMPSON, 2014; EMPSON, 2013; Triaden bestehen gem. EMPSON aus den genannten zwei (anwaltlichen) Managing und Senior Partnerinnen und Partnern sowie weiteren (kaufmännischen) Managerinnen oder Managern, häufig COOs oder CFOs (2017, S. 105).

ten.[203] Jede dieser Arten von Doppel- (oder Mehrfach-)Spitzen[204] lässt sich in den untersuchten Anwaltsunternehmen wiederfinden. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, warum Anwaltsunternehmen vermehrt auf Doppel- und Mehrfachspitzen setzen. Dabei werden die Ausführungen wiederum mit beispielhaften Zitaten aus der Interviewstudie ergänzt.

Die Bestellung von Doppelspitzen hat verschiedene Gründe. So sollen einerseits die Entscheidungen durch die Abstimmung unter den Managing Partnerinnen und Managing Partnern besser werden. Andererseits erhoffen sich sowohl Managing Partnerinnen und Managing Partner als auch die übrigen Partnerinnen und Partner, dass die mit dem Management beschäftigten Professionals aufgrund der Arbeitsteilung weiterhin genügend Zeit haben, sich um ihre Kundinnen und Kunden zu kümmern und im Anwaltsgeschäft verhaftet zu bleiben.[205] Ein Managing Partner schildert beide genannten Gründe folgendermassen:

> «Ich wollte schon noch Mandate machen. Und das geht letztendlich nicht, wenn man alleine antritt. Und ich finde, es hat sich total bewahrheitet, dass die Entscheidungsfindung, der Umgang mit Druck auch in schwierigen Situationen etc. viel einfacher ist, wenn man zu zweit ist. Es ist in der Tat ein grosser Vorteil. Die Entscheidungen werden besser, weil sie alle vordiskutiert sind zwischen uns beiden, bevor wir nach aussen gehen. Also ich bin sehr froh, dass ich [Co-Managing Partner] als Sparringspartner habe. Das ist wirklich wichtig. Und es sind auch unterschiedliche Stärken und Schwächen. [Co-Managing Partner] hat andere Stärken und Schwächen als ich. Wir ergänzen uns da auch ziemlich gut.» – **MP 20**

EMPSON hat *Leadership Dyads* eingehend untersucht und nennt sie *«a highly effective method of containing and resolving the conflicts inherent within pluralistic organiza-*

[203] EMPSON, CLEAVER & ALLEN, 2013.

[204] In verschiedenen untersuchten Anwaltsunternehmen besteht das Management aus einem Board, wobei kein Mitglied als Managing Partnerin oder Managing Partner bzw. Prima oder Primus inter Pares definiert wird, sondern das Gesamtboard als gleichberechtigtes Management fungiert.

[205] RIZOR, 2019, S. 177.

tions.»[206] Für sie tragen Doppelspitzen insb. dazu bei, dass verschiedene Interessen berücksichtigt werden. Den Vorteil sieht EMPSON zudem darin, dass konfligierende Interessen direkt auf oberster Stufe und unter vier Augen besprochen und Konflikte so vermieden oder gelöst werden können. Sie beschreibt dies mithilfe einer Metapher aus der Kriegsführung:

> *«The members of the leadership dyad can be seen as 'champions' of opposing 'armies', fighting battles with each other to spare the lives of the conflicting factions of professionals (and the conflicting priorities they represent).»*[207]

Dyaden, die einen Management Professional involvieren, sind eine Reaktion auf die Anforderungen eines sich stetig verändernden Marktes sowie die voranschreitenden *Corporatization* von Professional Service Firms und Anwaltsunternehmen. Zwei Managing Partner, beide im Bewusstsein darüber, dass ihre Expertise insb. in der Erbringung fachspezifischer Dienstleistungen, nicht aber in der Führung von Personen oder der Entwicklung strategischer Initiativen liegt, erläutern die Hinzunahme dieser Managementkompetenzen und damit die Einstellung einer Person in der COO-Rolle wie folgt:

> «(…) das Management besteht aus mir und meinem Co-Managing Partner (…) und unserem Chief Operating Officer. Der ist kein Jurist, bewusst, der ist Betriebswirt und bereichert uns interdisziplinär mit Ideen, die wir als Juristen oftmals nicht haben. Wir haben insoweit das Management bewusst erweitert um diese Kompetenz.» – **MP 26**
>
> «Also überhaupt in einer Kanzleirolle ist der COO durch einen Rechtsanwalt komplett fehlbesetzt. Und deswegen habe ich eineinhalb Jahre lang darauf hingearbeitet, den COO abzulösen (…) durch einen COO, der tatsächlich ausgebildeter Unternehmensführer ist, also ein BWLer, der Unternehmensführung kann und Anwaltskanzleien versteht. Und das ist erst einmal ein relativ grosser Schritt gewesen, weil Kanzleien normalerweise keine Nichtjuristen im Führungsgremium haben. Und wir haben

[206] EMPSON, 2017, S. 106.
[207] EMPSON, 2017, S. 106.

> dann eben als eine der sehr frühen Kanzleien in dem Bereich es geschafft, die Partner zu überzeugen, dass es sinnvoll ist, einen Nichtjuristen mit in das Management reinzunehmen. Und dann haben wir gesagt, wir brauchen nur noch einen Juristen und einen Nichtjuristen. Und jetzt ist der seit zwei Jahren offiziell COO.» – **MP 32**

Wie die beiden Praxisbeispiele aufzeigen, wurden externe Experten in der Rolle des COO eingestellt, damit sie mit ihrer Managementerfahrung und -expertise die anwaltlichen Managing Partnerinnen und Managing Partner in Managementangelegenheiten unterstützen oder gar gänzlich entlasten können.[208] Es soll jedoch bereits an dieser Stelle vorweggenommen werden, dass dieses Modell nicht immer erfolgreich ist.[209] Diverse Managing Partnerinnen und Managing Partner berichteten von gescheiterten Versuchen, eine COO-Position einzuführen. Einer von ihnen umschreibt seine Erfahrungen mit folgenden selbstkritischen Worten:

> «Wir haben das zweimal versucht mit Betriebswirten. Das hat bei uns nicht funktioniert. Warum hat es nicht funktioniert? Es lief beides mal, Gott sei Dank, relativ glimpflich aus, auch für die Betroffenen. Wir haben uns dann schlichtweg getrennt. Aber man muss einfach mal selbstkritisch sagen, wie gesagt, wir sind als Kanzlei, die sehr stark individuell partnergetrieben ist, ein Stück weit noch unfähig, die Meinungen anderer anzunehmen.» – **MP 27**

3.5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde der Kontext für den weiteren Inhalt dieser Arbeit vorbereitet, nämlich das Umfeld von Professional Service Firms oder, genauer gesagt, von Anwaltsunternehmen und ihren Führungsstrukturen. Diese unterscheiden sich von Industrie- und anderen Dienstleistungsunternehmen dadurch, dass sie besonders stark von ihren ‘Produzenten’ abhängig sind, die allesamt hochausgebildete Personen sind und

[208] EMPSON, CLEAVER & ALLEN, 2013, S. 815 ff.

[209] Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik von kaufmännischen (Senior) Managerinnen und Managern in Anwaltsunternehmen siehe EMPSON, CLEAVER & ALLEN, 2013, S. 821 ff. Darin beschreibt das Autorenteam nicht nur, wie diese Art von Dyaden entstehen, sondern auch wie sich die Rollen in der Praxis äussern, wie sich die beiden Akteure in ihren Rollen einfinden und weiterentwickeln können sowie wie die Rollenaufteilung bestenfalls ausgestaltet ist.

das Unternehmen jederzeit verlassen können. Während dies jedoch auch für die meisten anderen Professional Service Firms gilt, differenzieren sich Anwaltsunternehmen insb. durch die Regulierung ihrer Geschäftstätigkeit und Organisation, der besonders starken Neigung zum Partnerschaftsmodell sowie der – und dieser Punkt ist im Lichte dieser Arbeit von besonderem Interesse – Abwesenheit professioneller Top-Managerinnen und Top-Manager. Stattdessen wird auf die Führung durch bestimmte Partnerinnen und Partner entweder in der Form einer Managing Partnerin bzw. eines Managing Partners oder aber als Mehrfachspitze mit oder ohne COO-Unterstützung gesetzt.

Im folgenden Kapitel wird die Unterkategorie der Anwaltsunternehmen genauer betrachtet. Dabei wird neben rechtlich vorgesehenen und in dieser Studie vorkommenden Rechtsformen insb. auf den Partnerschaftsbegriff sowie die obersten Führungsorgane und die Haftung von Partnerinnen und Partnern eingegangen.

4 Partnerschaften und ihre Führungsorgane

Nachdem im vorherigen Teil zwischen klassischen Partnerschaften und *Managed Professional Businesses* oder *Managed Law Firms* unterschieden wurde, wird in diesem Kapitel aufgezeigt, welche Arten von Rechtsformen Anwältinnen und Anwälten für die Berufsausübung in der DACH-Region zur Verfügung stehen und welche davon für den Zusammenschluss zu Anwaltsunternehmen besonders beliebt sind. Dabei wird festzustellen sein, dass die klassische Partnerschaft als Rechtsform in der DACH-Region nicht existiert. Es wird deshalb im Folgenden ausserdem der Frage nachgegangen, weshalb sich Anwaltsunternehmen vornehmlich als Partnerschaften bezeichnen.

4.1 Rechtsformen

Anwältinnen und Anwälte üben ihren Beruf entweder alleine als Einzelunternehmerinnen und Einzelunternehmer (*sole practitioner*)[210] oder in der Form von Zusammenschlüssen aus. Historisch kam dafür im angelsächsischen Raum aus regulatorischen und praktischen Gründen häufig die *General Partnership* (im deutschen Sprachraum vergleichbar mit der Kollektivgesellschaft) zum Zuge. Begründen lässt sich das durch die Flexibilität in der Ausgestaltung, die es den zusammenarbeitenden Anwältinnen und Anwälten erlaubt, ohne grosse administrative Hürden unter einem gemeinsamen Namen aufzutreten und die Gewinne nach einem eigens definierten Distributionsschlüssel zu verteilen.[211] Noch heute operieren selbst grösste Anwaltsunternehmen wie bspw. die *Magic-Circle*-Kanzlei Slaughter and May in der Form einer *General Partnership*. Während inkorporierte Strukturen wie die Schweizer AG oder die deutsche oder österreichische GmbH im angloamerikanischen Raum weniger verbreitet sind,[212] schliessen sich Anwältinnen und Anwälte dort regelmässig in der Form einer *Limited*

[210] Entgegen der Definition der Gesellschaft als Zusammenschluss von zwei oder mehreren Personen (vgl. Art. 530 OR, § 705 BGB, § 1175 ABGB) erlauben die Gesetzgeber auch Einpersonengesellschaften, bspw. in Form einer Aktiengesellschaft oder GmbH mit nur einer Aktionärin oder einem Aktionär bzw. einer Gesellschafterin oder einem Gesellschafter.

[211] TURNOR, 2014, S. 7; Vgl. auch AULAKH & KIRKPATRICK, 2016, S. 280.

[212] TURNOR, 2014, S. 8.

Liability Partnership oder LLP[213] zusammen, die ähnliche Vorteile bietet wie die *General Partnership*, jedoch den zusätzlichen Pluspunkt der Haftungsbeschränkung für ihre Gesellschafterinnen und Gesellschafter bietet.[214] Mit zunehmender Komplexität bzgl. Haftungsrisiken, Steuerfolgen und anderen regulatorischen Hürden, die sich insb. bei der Expansion in neue Länder ergeben, entscheiden sich viele grössere Kanzleien für die Gründung von lokalen LLPs, *General Partnerships* oder anderer Gesellschaftsformen, welche von der Muttergesellschaft kontrolliert werden,[215] oder wo dies nicht möglich ist, für einen Zusammenschluss in der Form eines Schweizer Vereins (bspw. Baker McKenzie) nach Art. 60 ff. ZGB.[216]

Da weder die Schweiz,[217] noch – zumindest seit dem Brexit – Deutschland oder Österreich die LLP als Gesellschaftsform anerkennen,[218] kommt diese für Zusammenschlüs-

[213] Während in der Schweiz und Österreich kein entsprechendes Pendant existiert, ist die deutsche PartGmbB der LLP sehr ähnlich.

[214] TURNOR, 2014, S. 9; Keine Haftungsbeschränkung für eigene *Malpractice*-Forderungen.

[215] TURNOR, 2014, S. 10 f.

[216] TURNOR, 2014, S. 13 f.; Für tiefergehende Informationen zu internationalen Grosskanzleien in der Form eines Schweizer Vereins siehe ZUMSTEG, 2019.

[217] Im Jahr 2008 hatte sich das Verwaltungsgericht des Kantons Genf mit der Zulässigkeit einer Anwaltskanzlei in der Rechtsform einer LLP nach englischem Recht zu befassen (Arrêt du Tribunal administratif du canton de Genève du 29 avril 2008 [ATA/201/2008]). Die Kanzlei mit Hauptsitz in London wollte in Genf eine Niederlassung gründen, wobei sich die Haupttätigkeit in Genf abgespielt hätte, während am statuarischen Hauptsitz in London nur ein einziger Anwalt tätig gewesen wäre. Das Genfer Verwaltungsgericht entschied sich im konkreten Fall gegen die Zulässigkeit der LLP, da keine Notwendigkeit zur Wahl einer ausländischen Rechtsform bestand, insb. zumal Genf die Zulässigkeit der Anwaltskapitalgesellschaft anerkannt habe, und eine ausländische Rechtsform nicht im Interesse der Klienten oder der Anwaltsaufsicht sei. In einem späteren Entscheid bzgl. Zulässigkeit einer Einpersonen-AG (Arrêt du Tribunal administratif du canton de Genève du 12 janvier 2010 [ATA/14/2010]); Vgl. SENNHAUSER, 2013, N 278 ff.) ging das Verwaltungsgericht noch einen Schritt weiter und hielt fest, dass Anwaltsgesellschaften für eine effektive Überwachung einer Schweizer Rechtsform bedürfen, wodurch das Gericht eine klare Ablehnung ausländischer Rechtsformen für Anwaltskanzleien aussprach (vgl. SENNHAUSER, 2013, N 277 ff.). Mit dem Entscheid vom 6. Dezember 2013 hatte dann auch das Bundesgericht die Gelegenheit, höchstrichterlich über die Zulässigkeit einer nach dem amerikanischen Recht organisierten Anwaltskanzlei bzw. über die Zulässigkeit der Eintragung ihrer Mitglieder in das kantonale Anwaltsregister zu befinden. Das Bundesgericht wies die Beschwerde ab, ohne zu prüfen, ob der Umstand, dass die Beschwerdeführerin von einer ausländischen juristischen Person angestellt ist, ein grundsätzliches Hindernis für die Eintragung in das kantonale Anwaltsregister ist (BGE 140 II 102).

[218] Innerhalb der EU war es spätestens nach dem Centros-Entscheids des EuGH (Rechtssache C-212/97, Entscheid vom 9. März 1999) möglich, eine deutsche Anwaltskanzlei in der Form einer LLP zu führen, indem im Vereinigten Königreich eine LLP gegründet und eingetragen wird, die laufenden Geschäfte jedoch übertragen und die Kanzlei in Deutschland als LLP betrieben wird (vgl. HARTUNG, 2017/2, S. 17; HARTUNG, 2019/3, S. 20 f.). So war bspw. das deutsche Anwaltsunternehmen Noerr bis zum Brexit in der Rechtsform der LLP tätig. Mit dem Brexit führt die An-

se von Anwältinnen und Anwälten in der DACH-Region kaum mehr in Frage. Im Folgenden wird deshalb kurz ausgeführt, welche Rechtsformen für Anwaltsgesellschaften im DACH-Raum überhaupt zur Verfügung stehen, bevor die im Sample dieser Arbeit tatsächlich vertretenen Rechtsformen in der gebotenen Kürze dargestellt werden.

4.1.1 Mögliche Rechtsformen für die Zusammenarbeit von Anwältinnen und Anwälten im DACH-Raum

Im Sinne des Schweizer Privatrechts ist eine Gesellschaft eine durch Vertrag begründete Vereinigung von Personen, die der gemeinsamen Verfolgung eines bestimmten Zwecks dient.[219] Dabei hat der Gesetzgeber im Gegensatz zu den Schuldverträgen im Gesellschaftsrecht einen Numerus Clausus der Gesellschaftsformen eingeführt.[220] Das Schweizer Recht kennt insgesamt zehn Gesellschaftsformen, nämlich die einfache Gesellschaft, die Kollektivgesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die Aktiengesellschaft, die Kommanditaktiengesellschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Genossenschaft, den Verein sowie seit dem Inkrafttreten des Kollektivanlagegesetzes vom 23. Juni 2006 am 1. Januar 2007 die Investmentgesellschaft mit variablem Kapital (SICAV) sowie die Kommanditgesellschaft für kollektive Kapitalanlagen. Für Anwaltsgesellschaften typisch sind die einfache Gesellschaft (insb. für sog. Unkostengemeinschaften[221]), die Kollektivgesellschaft sowie, spätestens seit dem Bundesgerichtsentscheid 2C_237/2011 vom 7. September 2012 (veröffentlicht als BGE 138 II 440), die Aktiengesellschaft. Ebenfalls möglich, wenn auch trotz einigem Zuspruch[222] weitaus weniger gebräuchlich, ist die Anwalts-GmbH.[223] Als Rechtsform für Anwalts-

wendung der in Deutschland vorherrschenden Sitztheorie dazu, dass sich die operative Einheit einer im Vereinigten Königreich gegründeten LLP in eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (kurz: GbR) umwandelt (vgl. HARTUNG, 2017/1, S. 17 f.; HARTUNG, 2019/3, S. 20 f.).

[219] MEIER-HAYOZ, FORSTMOSER & SETHE, § 1 N 2.

[220] MEIER-HAYOZ, FORSTMOSER & SETHE, § 11 N 1 ff.

[221] Vgl. WEISS, 2021, S. 73.

[222] Vgl. FELLMANN, nach dessen Auffassung sich die GmbH als Rechtsform für kleinere und mittlere Anwaltsgesellschaften geradezu anbiete (2017, N 2020 ff.); Andere Autoren sehen seit der Aufhebung der Kapitalobergrenze die GmbH durchaus auch als passendes Rechtsgewand für grössere Gesellschaften, sofern sie nicht zu viele Gesellschafter aufweisen (MEIER-HAYOZ, FORSTMOSER & SETHE, 2018, § 18 N 45, N 52 f.; SENNHAUSER, 2013, N 379 ff.).

[223] WEISS & BUSCHOR, 2020, S. 259 f.

kanzleien nur von untergeordneter Bedeutung ist zudem die Kommanditgesellschaft.[224] Eine weitere Möglichkeit könnte je nach Ausgestaltung die Genossenschaft bieten. Während diese Rechtsform aufgrund des Ausschlusses einer reinen Gewinnorientierung für vollintegrierte, auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Anwaltskanzleien nicht zur Verfügung steht, wäre sie eine weitere mögliche Organisationsform für grössere Unkostengemeinschaften.[225]

Wie auch in der Schweiz gilt eine Gesellschaft in Deutschland als eine auf einem Vertrag basierende Vereinigung von Personen zu einem besonderen Zweck.[226] Anders als in der Schweiz sind jedoch die einzelnen Gesellschaftsformen vielfach in separaten Gesetzen geregelt, während das BGB lediglich zwei Grundtypen zur Verfügung stellt, nämlich den Verein und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts.[227] Weitere Gesellschaftsformen sind die offene Handelsgesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die stille Gesellschaft, die Partnerschaftsgesellschaft, die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung, die Aktiengesellschaft, die Kommanditgesellschaft auf Aktien, die Europäische (Aktien-)Gesellschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die eingetragene Genossenschaft, die Europäische Genossenschaft und der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit.[228] Jedoch nicht alle diese Gesellschaftsformen stehen Anwältinnen und Anwälten offen für die (gemeinsame) Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit. Nachdem die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, ein Pendant zur schweizerischen einfachen Gesellschaft, für lange Zeit die einzige Gesellschaftsform für die Kooperation von Anwältinnen und Anwälten zu sein schien, änderte sich dies im Jahr 1994.[229] Der deutsche Gesetzgeber führte das Gesetz über Partnerschaften Angehöriger freier Berufe ein und stellte so der Anwaltschaft in Deutschland einen zweiten Gesamthandschaftstypus, die Partnerschaftsgesellschaft, zur Verfügung.[230] Im gleichen Jahr erkannte zudem das Bayrische Oberste Landesgericht, dass es nicht mehr zu rechtfertigen sei, Anwältinnen und Anwälten den Zugang zu der haftungsbeschränkten

[224] LUTERBACHER, 2009, S. 248; STAUB, 2012/5, S. 622.
[225] LUTERBACHER, 2009, S. 249; DU PASQUIER & FISCHER, 2008, S. 553.
[226] Vgl. § 705 BGB.
[227] WINDBICHLER, 2017, § 1 N 4.
[228] WINDBICHLER, 2017, § 1 N 4.
[229] OEPEN & BRAMKAMP, 2018, S. 186.
[230] OEPEN & BRAMKAMP, 2018, S. 186.

GmbH (und später auch zu der AG) zu verweigern.[231] Die Anwalts-GmbH findet mittlerweile in § 59c BRAO explizit Erwähnung. Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte können sich also mittlerweile nicht mehr nur in der Rechtsform der GbR, sondern auch in Form einer PartG (bzw. einer PartGmbB), einer Rechtsanwalts-AG, einer Rechtsanwalts-GmbH oder einer Rechtsanwalts-KGaA zusammenschliessen.[232]

Wie im gesamten DACH-Raum können sich auch österreichische Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte auf verschiedene Arten und Weisen zusammenschliessen und ihrer Tätigkeit in diversen Gesellschaftsformen nachgehen. Ähnlich wie in Deutschland hat der österreichische Gesetzgeber die Zusammenarbeit von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten jedoch gesetzlich umfassender geregelt, als dies der schweizerische tat. Als ursprünglichste Form der Zusammenarbeit österreichischer Anwältinnen und Anwälte gilt ebenfalls die Gesellschaft bürgerlichen Rechts.[233] Mit der Schaffung der eingetragenen Erwerbsgesellschaft im Jahr 1988 und den folgenden Anpassungen in der RAO wurde, nachdem die Einführung eines Partnerschaftsgesetzes am Ende der 1980er Jahre nach jahrelangen Diskussionen endgültig scheiterte,[234] eine für freie Berufe geeignete Gesellschaftsform eingeführt, weil diesen bis anhin weder ein Zusammenschluss in Form einer Kommandit- noch einer offenen Handelsgesellschaft möglich war.[235] Die eingetragene Erwerbsgesellschaft verlor jedoch mit der Überarbeitung des Unternehmensrechts an Bedeutung, zumal den Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten seit der am 1. Januar 2007 in Kraft getretenen Gesetzesnovelle auch die beiden ebengenannten Rechtsformen offenstehen.[236] Bereits einige Jahre früher fand jedoch eine weitere grosse Änderung statt, nämlich die Zulassung der GmbH, mit welcher im Jahre 1999 die Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Rechtsanwälte gestärkt werden sollte.[237] Im Jahr 2013 erfolgte mit der Zulassung der GmbH & Co KG der letzte gros-

[231] BayObLG, Beschl. v. 24.11.1994, BayObLGZ 1994, 353, 356; OEPEN & BRAMKAMP, 2018, S. 186 f.

[232] Feuerich/Weyland BRAO-SCHWÄRZER, § 59a N 99; Zur Deregulierung im deutschen Anwaltsmarkt inkl. einer Zusammenfassung der Entwicklungen im anwaltlichen Gesellschaftsrecht vgl. FRANKE, 2012, S. 746 ff.

[233] KUKO RAO-ROHREGGER, § 1a N 3; REINER, 2016, S. 88 m.w.H.

[234] REINER, 2016, S. 90 ff.

[235] KUKO RAO-ROHREGGER, § 1a N 4; REINER, 2016, S. 115.

[236] KUKO RAO-ROHREGGER, § 1a N 6.

[237] KUKO RAO-ROHREGGER, § 1a N 5; REINER, 2016, S. 98 ff.

se Sprung für das österreichische Anwaltsgesellschaftsrecht.[238] Damit sind die für Anwaltskanzleien in Österreich relevanten Rechtsformen die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die offene Gesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die GmbH & Co KG sowie die Anwalts-GmbH.[239]

4.1.2 Rechtsformen in dieser Arbeit

Wie vorgängig beschrieben, sind für den Zusammenschluss von Anwältinnen und Anwälten in keiner der drei DACH-Jurisdiktionen alle verfügbaren Gesellschaftsformen zulässig. Und da einerseits nicht jede für sie erlaubte Gesellschaftsform die Zwecke einer Anwaltskanzlei gleich gut bedient und andererseits in dieser Arbeit nur eine Untergruppe, nämlich die der Anwaltsunternehmen, betrachtet wird, sind im vorliegenden Sample nicht alle im vorherigen Abschnitt erwähnten Rechtsformen berücksichtigt. Die insgesamt 35 im Sample vertretenen Anwaltsunternehmen verteilen sich auf sechs verschiedene Rechtsformen, wobei die deutsche PartGmbB und die schweizerische AG am häufigsten vertreten sind. Diese sechs Rechtsformen sind:

- die schweizerische AG (11);
- die schweizerische KlG (2[240]);
- die deutsche PartGmbB (14);
- die deutsche Anwalts-GmbH (3);
- die österreichische Anwalts-GmbH (4); sowie
- die österreichische Anwalts-GmbH & Co KG. (1)

[238] KUKO RAO-ROHREGGER, § 1a N 7; REINER, 2016, S. 102 ff.

[239] § 1a Abs. 1 i.V.m. § 21c RAO; BIRNBAUM, PÖRNER & SIMEK, 2018, S. 20 f.; REINER, 2016, S. 118; Wenn auch nicht im Rechtsformenkatalog der RAO enthalten, steht einer Rechtsanwalts-AG, sofern sie den sonstigen Anforderungen der RAO (etwa in Bezug auf die Kontrolle) entspricht, nichts entgegen (REINER, 2016, S. 184); Für einen Überblick über die für die Organisation von Anwältinnen und Anwälten zulässigen Rechtsformen in sämtlichen Jurisdiktionen der DACH-Region siehe SENNHAUSER, 2013, S. 68 ff.

[240] Kellerhals Carrard ist ein Zusammenschluss in Form einer einfachen Gesellschaft, deren Mitglieder eine Reihe von Standortgesellschaften in den Rechtsformen der KlG und AG sind. Der weitaus überwiegende Teil aller Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte bei Kellerhals Carrard ist in Standortgesellschaften tätig, die als KlGs organisiert sind.

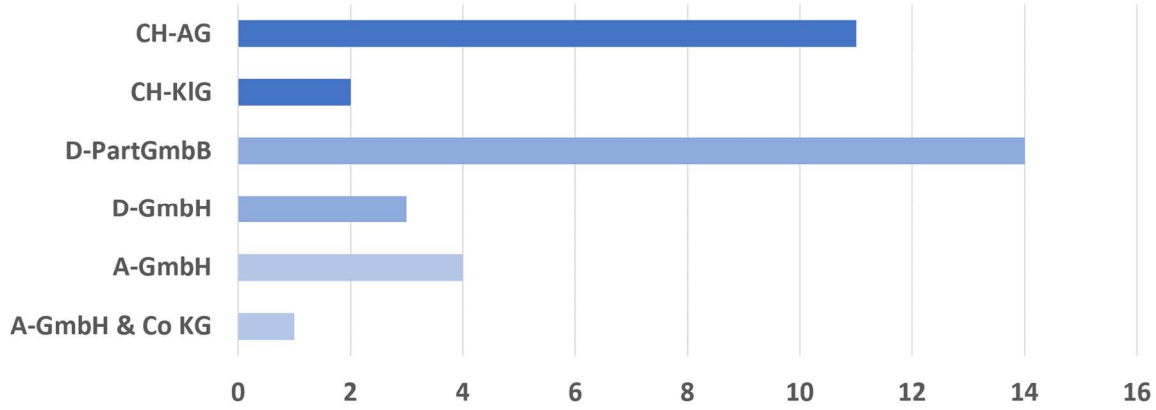


Abbildung 3: Anzahl Anwaltsunternehmen pro Rechtsform in dieser Studie

Interessanterweise hat die Auswertung der Interviews ergeben, dass die einzelnen Rechtsformen auf die weitere Untersuchung keinen weiteren Einfluss haben. So wurde klar, dass im Innenverhältnis alle Rechtsformen einen sehr grossen Spielraum für eine individuelle Ausgestaltung bieten. Diese Freiheiten wurden dazu genutzt, die verschiedenen Anwaltsunternehmen unabhängig ihrer Rechtsform nach dem Vorbild einer Partnerschaft zu modellieren, worauf im nächsten Unterkapitel eingegangen wird. Deshalb wird an dieser Stelle auf weitergehende Ausführungen zu den einzelnen Rechtsformen verzichtet.[241]

4.2 Gesellschaft oder Partnerschaft?

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, ist keines der untersuchten Anwaltsunternehmen als 'Partnerschaft' organisiert – ein Unterfangen, das aufgrund der fehlenden Existenz der Rechtsform 'Partnerschaft' in allen drei Jurisdiktionen der DACH-Region

[241] Für die Schweiz wird insb. auf FELLMANN, 2017 sowie auf MEIER-HAYOZ, FORSTMOSER & SETHE, 2018 verwiesen. Für Deutschland bietet insb. die mehrteilige und oft zitierte Übersicht von OFFERMANN-BURCKART einen guten Überblick: OFFERMANN-BURCKART, S. (2013). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Grundlagen der Anwalts-GbR*, in: Anwaltsblatt, 63(8/9), S. 558 – 569; OFFERMANN-BURCKART, S. (2014). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – das kleine Einmaleins der PartG*, in: Anwaltsblatt, 64(3), S. 194 – 213; OFFERMANN-BURCKART, S. (2014). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – das grosse Einmaleins der PartG*, in: Anwaltsblatt, 64(4), S. 366 – 387; OFFERMANN-BURCKART, S. (2014). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Partnerschaftsgesellschaft mbB*, in: Anwaltsblatt, 64(6), S. 474 – 487; OFFERMANN-BURCKART, S. (2015). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Basics der Anwalts-GmbH*, in: Anwaltsblatt, 65(1), S. 18 – 33; OFFERMANN-BURCKART, S. (2015). *Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Satzung der Anwalts-GmbH*, in: Anwaltsblatt, 65(2), S. 122 – 139. Für Österreich werden insbesondere REINER, 2016 und CSOKLICH, P. & SCHEUBA, E. (Hrsg.), *Standesrecht der Rechtsanwälte*, 3. Auflage. Wien: LexisNexis empfohlen.

überhaupt nicht möglich wäre. Am nächsten verwandt mit der Rechtsform der *General Partnership* wäre wohl die schweizerische Kollektivgesellschaft, welche sich von allen anderen hier vertretenen Gesellschaftsformen insb. durch die fehlende Haftungsbeschränkung abgrenzt. Nichtsdestotrotz ist auch die Kollektivgesellschaft keine Partnerschaft im Rechtssinne. Warum aber bezeichnen sich Anwältinnen und Anwälte als Partnerinnen und Partner und nicht als Gesellschafterinnen, Gesellschafter, Aktionärinnen oder Aktionäre?[242] In den nächsten Abschnitten wird zuerst auf die Vorteile von Partnerschaften eingegangen. Im Anschluss wird aufgezeigt, wie Anwaltsunternehmen oftmals zwei Strukturen gleichzeitig leben – nämlich die formell-juristische Organisation und eine parallele, aber keinesfalls informelle, Partnerschaftsstruktur.

4.2.1 Vorteile von Partnerschaften

Die partnerschaftliche Struktur von Professional Service Firms eignet sich gemäss EMPSON ideal, um die gegensätzlichen Interessen der drei Stakeholdergruppen Eigentümerinnen und Eigentümer, Professionals (wobei Equity-Partnerinnen und Equity-Partner diese beiden Rollen in Personalunion vereinen) und Kunden zusammenzuführen.[243] So argumentieren EMPSON & GREENWOOD, dass Partnerschaften im Kontext von Professional Service Firms in vielerlei Hinsicht effizienter als inkorporierte Unternehmen seien, weisen jedoch auch darauf hin, dass diese Vorteile mit zunehmender Grösse und Komplexität abnehmen würden.[244] Ein Grund für die erhöhte Effizienz ergebe sich aufgrund fehlender Drittinvestitionen, wodurch Partnerschaften keine externen Agenturkosten aufweisen würden und die internen Agenturkosten vergleichsweise niedriger seien.[245] Sie begründen dies damit, dass Partnerinnen und Partner einer professionellen Partnerschaft besser über die Organisation informiert sind als Investo-

[242] Vgl. HEUSSEN, 2013, S. 156 f. zur Bedeutung des Partner-Begriffs.

[243] EMPSON, 2017, S. 60 ff.

[244] Sog. *'Limiting Conditions'* in GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 921 ff.; Ein weiterer Vorteil von Partnerschaften, auf den jedoch nicht weiter eingegangen wird, ist, dass feindliche Übernahmen in professionellen Partnerschaften gar nicht erst möglich sind, zumal die Eigentumsansprüche nicht von den eigentlichen Dienstleistungserbringerinnen und -erbringern getrennt werden können oder dürfen (FAMA & JENSEN, 1983, S. 317). In diesem Kontext sei an die gesetzlichen Rahmenbedingungen erinnert, welche es Personen, die nicht lizenzierte Anwältinnen oder Anwälte sind (oder je nach Jurisdiktion weitere Personen, bspw. Angehörige), verbietet, Eigentumsanteile an Anwaltsgesellschaften zu halten (vgl. Abschnitt 4.3.1).

[245] Vgl. EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 143 f.; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 915.

rinnen und Investoren öffentlicher Unternehmen, Partnerinnen und Partner aufgrund ihrer Nähe zum Management grössere Einflussmöglichkeiten auf dieses besässen und umgekehrt, dass sich Managerinnen und Manager dieser Kontrolle bewusst seien.[246] Neben Agenturkosten seien auch Reputationskosten in professionellen Partnerschaften geringer, insb. in Branchen, in denen der Gesetzgeber verlangt, dass lediglich zertifizierte Mitglieder einer Berufsgruppe überhaupt Miteigentümerinnen oder Miteigentümer einer Professional Service Firm werden können. Partnerschaften würden zudem gewisse Signale aussenden, dass die Professionals im besten Interesse ihrer Kundschaft handeln würden und die Kundinnen und Kunden dies auch bereitwillig glauben.[247] Dazu komme, dass sich partnerschaftliche Strukturen besser für das Management von Professionals eignen würden, weil ihr einerseits effizientere Überwachungsmechanismen inhärent seien und sie andererseits bessere Anreize für die Teilung von Informationen setzen würden.[248]

Professional Service Firms sind von ihrer Governance-Struktur her i.d.R. nicht besonders hierarchisch organisiert, sodass meistens nur wenige Stufen von den Associates bis zur Partnerschaft bestehen.[249] Diese Struktur stellt gem. GREENWOOD & EMPSON einen weiteren Erfolgsfaktor von Partnerschaften dar. Sie stellen die Hypothese auf, dass aufgrund des Anreizes, eines Tages selbst Partnerin oder Partner bez. Eigentümerin oder Eigentümer und damit berechtigt zu sein, am Gewinn teilzuhaben, Partnerschaftsstrukturen produktiver als andere Unternehmensformen seien und von einem gesteigerten Einsatz der angestellten Anwältinnen und Anwälte profitieren würden.[250]

Nachdem die Vorteile von Partnerschaften aufgezeigt wurden, wird im folgenden Abschnitt darauf eingegangen, wie es Anwaltsunternehmen gelingt, in einer Doppelstruk-

---

[246] EMPSON, 2017, S. 62 f.; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 915 f.; Vgl. auch FAMA & JENSEN, 1983, S. 315 ff.

[247] GREENWOOD & EMPSON weisen jedoch darauf hin, dass sich der Enron-Skandal, der sich nur kurze Zeit vor der Publikation ihres Artikels abspielte, auf diese gesellschaftliche Wahrnehmung dauerhaft negativ auswirken könnte (2003, S. 920 f.); EMPSON, 2017, S. 63 f.; EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 146 f.; Vgl. auch FAMA & JENSEN, 1983, S. 316.

[248] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 916 f.

[249] In der DACH-Region sind regelmässig nur die drei Ebenen Associate, Senior Associate und Partnerin oder Partner (tw. zusätzlich mit der von aussen nicht zu erkennenden Zwischenstufe der Salary-Partnerin oder des Salary-Partners) anzutreffen.

[250] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 918.

tur zu operieren – nämlich in einer formellen auf dem Partnerschaftsmodell aufbauenden Organisation, gehüllt in ein i.d.R. haftungsbeschränkendes Rechtsgewand.

4.2.2 Das Rechtsgewand und die formelle Organisation

EMPSON beschreibt am Beispiel des Beratungsunternehmens McKinsey & Company, wie ein Unternehmen selbst mehr als ein halbes Jahrhundert nach seiner Inkorporation versucht, verschiedene Aspekte der Partnerschaft zu kopieren und damit einen Partnerschaftsethos zu kreieren bzw. aufrechtzuerhalten.[251] Dabei betont EMPSON, dass es letztendlich nicht einmal darauf ankäme, ob sich ein Unternehmen wie McKinsey & Company wie eine Partnerschaft verhalte, sondern vielmehr, dass es ihm gelingt, den Anschein einer partnerschaftlichen Struktur unter Professionals sowie Kundinnen und Kunden zu erwecken, um von den wirtschaftlichen Vorteilen der partnerschaftlichen Organisation zu profitieren.[252]

In einer anderen Studie versuchten EMPSON & CHAPMAN herauszufinden, ob inkorporierte Unternehmen, insb. wenn nicht mehr alle Eigentumsanteile in den Händen von Partnerinnen und Partnern sind, eine partnerschaftliche Governance aufrechterhalten können bzw. welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit dies gelingt.[253] Dazu haben sie eine Allianz zwischen einem britischen und einem US-amerikanischen Unternehmen untersucht, wobei das britische Unternehmen in der Rechtsform der LLP operierte, während der amerikanische Gegenpart inkorporiert war und ein Teil der Eigentumsanteile an der New Yorker Börse gehandelt wurde. Die beiden Unternehmen erbrachten ungefähr dieselben Dienstleistungen für ähnliche Kundinnen und Kunden.[254] EMPSON & CHAPMAN stellten fest, dass beide Unternehmen trotz ihrer unterschiedlichen rechtlichen Struktur und Eigentumsverhältnisse sehr ähnlich – und zwar partnerschaftlich – operieren, weil sie drei Grundprinzipien teilen würden. Erstens sei der Einfluss von Führungspersonen bzw. des Managements stark eingeschränkt, wenn auch auf verschiedene Art und Weise. Zweitens können die Professionals in beiden Strukturen weitgehend ihre Autonomie bewahren, d.h. sie können ihre berufliche Neu-

[251] EMPSON, 2017, S. 74.
[252] EMPSON, 2017, S. 75.
[253] EMPSON & CHAPMAN, 2006.
[254] EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 149.

gierde und Freiheit bestmöglich innerhalb der jeweiligen Strukturen ausleben. Und drittens seien sich die Eigentümer in den beiden Gesellschaften darüber einig, dass der langfristige Erfolg der Unternehmen im Vordergrund stehen muss und nicht zugunsten kurzfristiger Gewinne geopfert werden sollte.[255]

Wie eingangs bereits erwähnt, befindet sich im Sample dieser Arbeit nur eine Rechtsform, die den Partnerschaftsbegriff im Namen führt, nämlich die deutsche PartGmbB oder Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung. Nichtsdestotrotz sprechen alle vertretenen Anwaltsunternehmen von 'Partnerinnen' und 'Partnern' bzw. bei sog. *Two-Tier*-Partnerschaften von 'Equity-Partnern' und 'Equity-Partnerinnen', wenn sie eigentlich – entweder direkt oder indirekt über den Mitgliederstatus in der Holding-Gesellschaft – Gesellschafterinnen, Gesellschafter, Aktionärinnen oder Aktionäre (sprich die am Kapital beteiligten Mitglieder ihrer Organisation) meinen.[256] Auch haben alle Interviewees an der einen oder anderen Stelle direkt gesagt oder impliziert, dass zuoberst in der Governance-Struktur ihres Anwaltsunternehmens die 'Partnerschaft' stehe. Wie jedoch bereits erwähnt, verfügen die im Sample dieser Arbeit vertretenen Rechtsformen über kein Organ, das als 'Partnerschaft' bezeichnet würde – mit Ausnahme lediglich der PartGmbB. Im Verlaufe der Interviews wurde jedoch schnell klar, dass alle Anwaltsunternehmen, auch die Körperschaften, vielmehr partnerschaftlich organisiert sind bzw. neben der für die offizielle Rechtsform vorgeschriebenen gesellschaftsrechtlichen Governance-Struktur eine gelebte partnerschaftliche Struktur besteht. Dabei sei hier nicht von einer Unterscheidung in formelle und informelle Strukturen die Rede, wie sie in jeder Organisation ebenfalls vorkommen,[257] sondern von einer intendierten Governance-Struktur, die bewusst von der – je nach Rechtsform – gesellschaftsrechtlich vorgesehenen Struktur abweicht oder diese zumindest ergänzt. Oder wie ein interviewter Managing Partner ausführt:

---

[255] EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 152 ff.

[256] Es wird hierbei auf die offiziellen Websites sowie Marketing-Kommunikation der in dieser Studie untersuchten – sowie praktisch aller anderen – Anwaltsunternehmen verwiesen.

[257] RÜEGG-STÜRM & GRAND, 2019, S. 91 ff.; Vgl. HEUSSEN, der schreibt: «In vielen Anwaltsunternehmen haben sich organisch und ohne jede Planung Führungsstrukturen entwickelt, über die aber nicht gesprochen wird. Das Schattenmanagement ist dadurch gekennzeichnet, dass niemand offen Verantwortung übernimmt, aber jeder die Entscheidungen anderer kritisiert. (…) Solche Sozietäten taumeln am Rande des Chaos, denn wenn das Schattenmanagement nicht beseitigt werden kann, ist keine Steuerung möglich.» (2016, S. 23 f.).

> «Wir haben im Prinzip zwei Strukturen. Einerseits die rechtliche: Wir sind eine AG, deren Aktien von einer einfachen Gesellschaft gehalten werden, deren Gesellschafter die Equity-Partner sind. Und das ist eigentlich schon die rechtliche Struktur. (…) In der gelebten Struktur haben wir natürlich zuoberst die Gemeinschaft der Partner.» – **MP 17**

Dies wird bei Körperschaften regelmässig dadurch erreicht, dass alle Anteile, seien es Aktien, Stammanteile oder Geschäftsanteile, von einer separaten Gesellschaft gehalten werden, wie bereits das obige Zitat illustrativ aufzeigt.

Diese Dissonanz zwischen gelebter Partnerschaftsstruktur und offiziellen gesellschaftsrechtlichen Positionen lässt sich etwa anhand des Beispiels der drei Schweizer Anwaltsunternehmen Walder Wyss, Bär & Karrer und Pestalozzi aufzeigen (alle drei Anwaltsunternehmen sind als Schweizer AGs inkorporiert), die alle eine in ihren Grundzügen scheinbar ähnliche gelebte Governance-Struktur aufweisen – nämlich die Partnerschaft als Entscheidungsprimat, ein Management Board mit einer bestimmten Anzahl Partnerinnen und Partner sowie einer Partnerin oder einem Partner, der in diesem Gremium den Vorsitz übernimmt. Vergleicht man jedoch die öffentlich zugänglichen Auszüge dieser Anwaltsunternehmen aus den kantonalen Handelsregistern,[258] so kann unschwer festgestellt werden, dass der Verwaltungsrat als das offizielle Führungsorgan in allen drei Anwaltsunternehmen gänzlich verschieden ausgestaltet ist. Während bei Walder Wyss jede Partnerin und jeder Partner auch Mitglied des Verwaltungsrates ist, besteht der Verwaltungsrat bei Bär & Karrer aus vier Personen, nämlich dem Verwaltungsratspräsidenten sowie drei Mitgliedern, und bei Pestalozzi gar nur aus dem Verwaltungsratspräsidenten und einem einzigen weiteren Mitglied.[259]

---

[258] www.zefix.ch → Walder Wyss AG, Bär & Karrer AG, Pestalozzi Rechtsanwälte AG, besucht am 17. September 2021.

[259] Alle Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräte, Direktorinnen und Direktoren werden auf den jeweiligen Unternehmenswebsites als Partnerin oder Partner deklariert. Dies muss jedoch nicht zwingend bedeuten, dass diese Personen alle am Kapital des jeweiligen Unternehmens beteiligt sind, da ein Sitz im Verwaltungsrat gesetzlich keine Kapitalbeteiligung voraussetzt (sehr wohl aber bedingt BGE 144 II 147, E. 5.3.2, dass alle Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräte, Aktionärinnen und Aktionäre in kantonalen Anwaltsregistern eingetragene Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sein müssen) und die Begriffe ‘Partnerin’ und ‘Partner’ nicht reguliert sind. Es wäre also möglich, wenn auch unwahrscheinlich, dass im kantonalen Anwaltsregister eingetragene Anwältinnen und Anwälte als sog. *Salary Partner*, also nicht am Kapital beteiligte Partnerinnen und Partner, die folglich keine Aktionärinnen und Aktionäre des Anwaltsunternehmens sind, dennoch im Verwaltungsrat des Anwaltsunternehmens vertreten sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Professional Service Firms unabhängig von ihrer eigentlichen Rechtsform und formell-juristischen Organisation – inkorporiert oder nicht, börsenkotiert oder nicht – versuchen, nach aussen als Partnerschaften aufzutreten, das partnerschaftliche Element nach innen und aussen zu betonen und im Innenverhältnis partnerschaftliche Führungsstrukturen herauszubilden. Kurz: Professional Service Firms versuchen, Partnerschaften zu imitieren.[260] Damit erhoffen sich Anwaltsunternehmen, die in der Form einer Kapitalgesellschaft oder einer anderen haftungsbeschränkten Gesellschaftsform organisiert sind, das Beste aus zwei Welten zu erreichen: Haftungsbeschränkung durch ihr offizielles Rechtsgewand, ohne dabei die oben besprochenen Vorteile einer Partnerschaft zu verlieren. Dass die im Sample dieser Untersuchung enthaltenen Anwaltsunternehmen dabei keine Ausnahmen sind, zeigen das obige Zitat sowie die Beispiele von Walder Wyss, Bär & Karrer und Pestalozzi eindrucksvoll.

4.3 Berufsrecht und Anforderungen an die Führung von Anwaltsunternehmen

Der Anwaltsberuf ist in allen drei Jurisdiktionen der DACH-Region gesetzlich reguliert. In der Schweiz insb. durch das BGFA sowie kantonale Anwaltsgesetze, in Deutschland durch die BRAO und ergänzend u.a. durch die BORA und FAO, und in Österreich durch die RAO sowie weitere Verordnungen wie die RL-BA. Neben gesetzlich normiertem Recht sind diverse Gerichtsentscheide und *Soft Law*, wozu bspw. die Standesregeln zählen, für die Berufsausübung von Relevanz.[261] In den folgenden Abschnitten wird zuerst auf das geltende Berufsrecht in Bezug auf die personelle Besetzung in der Führung von Anwaltsunternehmen eingegangen. Im Anschluss wird im

[260] Vgl. dazu EMPSON, 2017, S. 74 ff.

[261] Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Berufsrecht nur für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sowie Anwaltsunternehmen Anwendung findet, die im jeweiligen Monopolbereich tätig sind (für die Schweiz: Vgl. Art 2 Abs. 1 BGFA; Vgl. FELLMANN, 2017, N 806 ff.; Für Deutschland: Vgl. § 2 f. RDG; Vgl. HANNEMANN & DIETLEIN, 2015, S. 16 f., TUTSCHKA, 2018, S. 28 f.; Für Österreich: Vgl. § 8 Abs. 2 RAO; CSOKLICH, 2018/2, S. 35 f.; KUKO RAO-VITEK, § 8 N 7; Vgl. WRATZFELD, 2012, S. 760 f.), was für alle im Sample dieser Arbeit untersuchten Anwaltsunternehmen zweifellos zutrifft. Soft Law gilt indessen grundsätzlich nur für die Mitglieder einer bestimmten Vereinigung, sodass bspw. die schweizerischen Standesregeln, welche vom Schweizerischen Anwaltsverband (SAV) erlassen wurden, nur für seine Mitglieder verbindlich sind (Präambel, SS-SAV).

Abschnitt 4.3.2 die Haftung von Anwältinnen und Anwälten und wie sie sich vor persönlicher Haftung schützen thematisiert, bevor im Abschnitt 4.3.3 am Beispiel der Schweizer Anwalts-AG die Passivlegitimation von Partnerinnen und Partnern bei Organhaftungsklagen und insb. die Stellung faktischer Organe besprochen wird.

4.3.1 Nicht-anwaltliche Gesellschafterinnen und Gesellschafter

In der Schweiz statuiert Art. 8 Abs. 1 lit. d BGFA das Erfordernis institutioneller anwaltlicher Unabhängigkeit sowie, dass angestellte Anwältinnen und Anwälte sich nur in ein kantonales Anwaltsregister eintragen lassen können, wenn ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber selber in einem solchen Register eingetragen sind.[262] Obwohl juristische Personen nicht in ein solches Register eingetragen werden können, führte das Bundesgericht im bereits erwähnten Grundsatzentscheid zur Zulässigkeit der Kapitalgesellschaft aus:

> «Nicht anders ist es indessen, wenn die Anstellung nicht bei den registrierten Anwälten selber, sondern bei einer körperschaftlich organisierten Anwaltskanzlei erfolgt, die vollständig von diesen Anwälten beherrscht wird. Das formale Argument, dass juristische Personen selber nicht im Anwaltsregister eingetragen werden können, erscheint mit Blick auf die Unabhängigkeit ohne Bedeutung. Die Wirkung der Anstellung ist unter diesem Gesichtspunkt dieselbe, wie wenn sie direkt bei einem registrierten Anwalt erfolgt. Ob die Unabhängigkeit gegeben ist, hängt nicht von der Rechtsform einer Anwaltskanzlei, sondern von deren konkreter Organisationsstruktur ab. Ist diese so ausgestaltet, dass lediglich registrierte Anwälte auf die Anstellung Einfluss nehmen können, ist die erforderliche Unabhängigkeit gewahrt.»[263]

Während das Bundesgericht im BGE 138 II 440 noch von «Beherrschung» durch registrierte Anwältinnen und Anwälte sprach und damit sog. Multidisziplinäre Partner-

[262] Vgl. BGE 130 II 87, E. 4.4; Beachte zudem die Ausnahme für gemeinnützige Organisationen in Art. 8 Abs. 2 BGFA.

[263] BGE 138 II 440, E. 17.

schaften unter gewissen Bedingungen zuzulassen schien,[264] stellte es sich im BGE 144 II 147 auf einen anderen Standpunkt. In diesem Entscheid hielt das Bundesgericht fest, dass die institutionelle Unabhängigkeit nur gewahrt werden könne, wenn alle im Verwaltungsrat und im Aktionariat vertretenen Personen in einem kantonalen Anwaltsregister eingetragen sind.[265] Es ist somit spätestens seit diesem Bundesgerichtsentscheid deutlich geworden, dass Anwaltsunternehmen keine nicht-anwaltlichen, bzw. nicht in einem kantonalen Anwaltsregister eingetragenen, Vertreterinnen oder Vertreter in den Verwaltungsrat wählen oder in sonstigen Führungspositionen einsetzen dürfen, in denen sie Weisungs- oder Aufsichtsfunktionen (bzgl. ihrer fachlichen Tätigkeit) über im Anwaltsunternehmen tätige Anwältinnen oder Anwälte ausüben könnten.[266] Diese Ausgangslage lässt drei Szenarien zu:

Erstens, Anwaltsunternehmen werden von einer Mehrzahl von Anwältinnen und Anwälten geführt, die das Management neben ihrer anwaltlichen Tätigkeit ausüben und sich die Managementarbeit teilen, um sich weiterhin möglichst intensiv mit der Mandatsarbeit auseinandersetzen zu können. Die Managementtätigkeit wird dabei jedoch, wie ein Managing Partner ausführt, vielfach nicht professionell, sondern amateurhaft erledigt:

> «Und dann kommt da noch das Thema dazu, dass alle mit Geschäftsführungsaufgaben ja eigentlich amateurhaft etwas machen, was in Firmen vergleichbarer Grösse hochprofessionell gemacht wird.» – **MP 5**

Im zweiten Szenario wird eine Person aus den Reihen der Anwältinnen und Anwälte ausgewählt, die sich gänzlich dem Management des Anwaltsunternehmens widmet. Ein Interviewee kommentiert dieses Szenario mit einem Beispiel eines global agierenden Anwaltsunternehmens:

---

[264] Nachdem es in BGE 130 II 87, E. 4.1 u.a. sogar ausführte: «Die Vorstellung des unabhängigen Anwalts ist verbunden mit dem Bild des freien Anwalts, der selbständig ein Anwaltsbüro betreibt. (…) Allerdings sind Rechtsanwälte heute vielmals im Rahmen komplexer (Unternehmens-)Strukturen tätig. Nicht nur schliessen sich häufig mehrere Anwälte zu immer grösseren Anwaltskanzleien zusammen; sie organisieren sich mit Wirtschaftsfachleuten, Treuhändern, Steuerexperten usw.»; Befürwortend und mit weiteren Hinweisen vgl. ZINDEL, 2012, S. 253 ff.; FELLMANN, 2017, N 321 f.

[265] BGE 144 II 147, E. 5.3.2; Kritisch: VON RECHENBERG, 2018, S. 201 ff.; NATER & RAUBER, 2018, S. 248 ff.

[266] Vgl. FELLMANN, 2017, N 321.

> «Warum tun die das? Das macht überhaupt keinen Sinn. Ja, weil bei [globales Anwaltsunternehmen] hat so ein Plateau-Partner, und das waren ja alles Plateau-Partner, maximale Punkte gekriegt, sprich die hatten ein siebenstelliges Gehalt. Das haben die auch als Managing Partner gekriegt, ohne einen Euro zu generieren. Da sind Sie ja direkt in der Verlustzone. Und im Vergleich dazu muss man dann sagen, vom Management hatten die zu Beginn keine Ahnung. Das muss man so sagen. Sie mussten sich da reinarbeiten. Sie kriegen da jemanden, der extrem teuer ist, auf einer *Lockstep*-Basis vergütet wird, aber in den Dingen, die er da tun soll, eigentlich keine Erfahrung hat, weil er dafür kein Spezialist ist. Er hat vielleicht eine gewisse Anerkennung in der Partnerschaft, aber er selbst hat keine Erfahrung in diesem Bereich, den er jetzt zugeordnet bekommt.» – **MP 34**

Im dritten Szenario versucht ein Anwaltsunternehmen, eine externe Führungsperson zu rekrutieren, oder bildet diese intern aus. Wird sie innerhalb des Anwaltsunternehmens rekrutiert und handelt es sich um einen umsatzgenerierenden Professional, müssen aktuelle (und zukünftige) Umsatzeinbussen einkalkuliert werden, ähnlich wie im zweiten Szenario. Wird jedoch der Versuch unternommen, eine geeignete Führungsperson ausserhalb des Anwaltsunternehmens zu suchen, stellt sich die Frage nach den Mitspracherechten und Entscheidungskompetenzen, mit denen sie ausgestattet werden soll und darf. Soll oder wird sie aufgrund ihrer Position über Weisungs- oder Aufsichtskompetenzen über Anwältinnen und Anwälte verfügen, wird sich die Menge verfügbarer Kandidatinnen und Kandidaten schnell verkleinern, da neben allen Voraussetzungen, welche die Position ohnehin mit sich bringt, das Erfordernis des Eintrags in einem kantonalen Anwaltsregister hinzukommt.

Mit der gleichen Problematik wie in der Schweiz sehen sich Anwaltsunternehmen in Österreich konfrontiert, wo anders als in Deutschland Zusammenschlüsse von Anwältinnen und Anwälten mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Branchen weder per Gesetz noch durch die Hintertür der Niederlassungsfreiheit möglich sind.[267] In

[267] KUKO RAO-ROHREGGER, § 21c N 9/1, 15 ff.: CSOKLICH, 2018/1, S. 32; WRATZFELD, 2012, S. 764 f.; § 21c RAO lässt hingegen zu, dass gewisse Angehörige und ehemalige Anwältinnen und Anwälte Gesellschafterinnen oder Gesellschafter einer Rechtsanwaltsgesellschaft sind.

Deutschland, wo Anwältinnen und Anwälte nach wie vor als unabhängige Organe der Rechtspflege gelten,[268] ist die Situation eine leicht andere. Im Gegensatz zur Schweiz und zu Österreich dürfen sich deutsche Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte mit anderen Berufsgruppen – wenn auch nur mit bestimmten freien Berufen, genauer gesagt, mit Patentanwältinnen und Patentanwälten, Steuerberaterinnen und Steuerberatern, Steuerbevollmächtigten, Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfern sowie vereidigten Buchprüferinnen und Buchprüfern – in Sozietäten[269] und unter gewissen Voraussetzungen auch in Rechtsanwaltsgesellschaften[270] zusammenschliessen.[271] Es besteht somit die Möglichkeit, dass in deutschen Anwaltsunternehmen nicht-anwaltliche Gesellschafterinnen und Gesellschafter oder gar externe nicht-anwaltliche Führungspersonen bestimmte Managementfunktionen übernehmen. Allerdings sind alle interviewten Managing Partner deutscher Anwaltsunternehmen ausgebildete Rechtsanwältinnen oder Rechtsanwälte.[272]

4.3.2 Haftung von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten

Anwältinnen und Anwälte waren, wie viele andere Angehörige sog. professioneller Berufe, in der Vergangenheit oft einer unbeschränkten persönlichen und – im Falle eines Zusammenschlusses mehrerer Berufsträgerinnen und Berufsträger – solidarischen Haftung ausgesetzt. Die unbeschränkte Haftung für mangelhafte Beratung hatte zwei bedeutende Auswirkungen: Einerseits unterzogen sich Anwältinnen und Anwälte einer strikten selbständigen und gegenseitigen Qualitätskontrolle, um die Qualität ihrer Dienstleistungen hoch und damit das Risiko einer Haftung möglichst gering zu hal-

[268] § 1 BRAO.

[269] GbR und PartG; Vgl. Feuerich/Weyland BRAO-BRÜGGEMANN, § 59a N 1.

[270] D.h. als Rechtsanwalts-GmbH oder -AG; Vgl. Feuerich/Weyland BRAO-BRÜGGEMANN, § 59c N 6 ff.

[271] § 59a Abs. 1 und 3 BRAO.

[272] Eines von nur wenigen Beispielen deutscher Anwaltsunternehmen unter nicht-anwaltlicher Führung ist die auf Steuer- und Steuerrechtsberatung fokussierte Sozietät Flick Gocke Schaumburg Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater PartGmbB mit Sitz in Bonn. Die Sozietät beschäftigt rund 370 Professionals, wovon über 200 zertifizierte Rechtsanwälte sind. Geleitet wird das Unternehmen von Managing Partner Dipl.-Kaufmann Prof. Dr. rer. pol. THOMAS RÖDDER (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer). Prof. Dr. RÖDDER qualifiziert jedoch keinesfalls als externer Manager, sondern ist bereits seit 1991 bei Flick Gocke Schaumburg, wo er 1994 Partner wurde. Prof. Dr. RÖDDER stand für ein Interview nicht zur Verfügung.

ten.[273] Andererseits hatte die unbeschränkte Haftung eine Signalwirkung für (potenzielle) Kundinnen und Kunden. VAN LENT beschreibt dies, wenn auch in Bezug auf Wirtschaftsprüfungsunternehmen, wie folgt:

> *«Audit firms, in the legal form of unlimited partnerships, evolved (…) to signal quality to the capital market. (…) In unlimited partnerships, auditors put their entire wealth at stake when delivering an audit service. (…) Since quality uncertainty remains an important feature of the audit market, the dominance of partnerships can be explained in terms of an efficient response to prevailing market conditions.»*[274]

Mit dem Wechsel zu einer haftungsbeschränkenden Organisationsform müssten Professional Service Firms im Gegenzug für ihre Haftungsbeschränkung höhere Investitionen in die Bildung und Pflege ihrer Marken investieren, um dieselbe Signalwirkung zu erzielen. Dabei sind grössere Professional Service Firms weniger stark von diesem Effekt betroffen.[275]

Im Sample der Anwaltsunternehmen dieser Untersuchung befinden sich lediglich zwei, die nicht in einer haftungsbeschränkenden Rechtsform organisiert sind.[276] Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass sich die Gesellschafter dieser Anwaltsunternehmen einem besonders grossen finanziellen Haftungsrisiko aussetzen würden oder aber die Kundinnen und Kunden der anderen 33 Anwaltsunternehmen wesentlich weniger gut geschützt bzw. allfällige Forderungen nicht gedeckt wären.[277] Die Gesetzgeber aller drei Jurisdiktionen der DACH-Region haben Vorschriften zum Abschluss einer Haftpflichtversicherung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte erlassen.[278] So schreibt Art. 12 lit. f BGFA für registrierte Anwältinnen und Anwälte in der Schweiz den Ab-

[273] Vgl. EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 163; GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 915.

[274] VAN LENT, 1999, S. 240.

[275] EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 165; Vgl. GREENWOOD et al., 1993, S. 312 f.

[276] Lenz & Staehelin und Kellerhals Carrard, wobei der Zusammenschluss Kellerhals Carrard auch inkorporierte und damit haftungsbeschränkte Mitglieder enthält.

[277] Vgl. FELLMANN, 2017, N 460 f., der darauf hinweist, dass die Haftpflichtversicherung nicht nur dem Schutz des rechtsuchenden Publikums dient, sondern auch der Existenzsicherung der Anwältin und des Anwalts, die nicht auf ihre persönlichen Ersparnisse zurückgreifen sollen müssen, um allfällige Schäden zu decken.

[278] Für einen kurzen Überblick über die Haftung von Anwältinnen und Anwälten nach Schweizer Recht siehe MÜLLER, 2015.

schluss einer Berufshaftpflichtversicherung vor, wobei die Höhe «nach Massgabe der Art und des Umfangs der Risiken, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind» festzulegen ist und mind. CHF 1 Mio pro Jahr betragen muss.[279] In Deutschland sieht § 51 BRAO eine Berufshaftpflichtversicherung in der Höhe von mind. EUR 250'000.- pro Schadenfall bzw. gemäss §§ 51a und 59j für Sozietäten in der Rechtsform der PartGmbB und Anwaltsgesellschaften unabhängig der Anzahl Gesellschafter eine Mindestdeckung von EUR 2.5 Mio pro Schadenfall vor.[280] In Österreich schreibt der Gesetzgeber eine Mindestdeckung pro Schadenfall von EUR 400'000.- bzw. bei haftungsbeschränkten Anwaltsgesellschaften wie der Rechtsanwalts-GmbH und Rechtsanwalts-GmbH & Co KG von EUR 2.4 Mio vor.[281] Anders als in Österreich oder Deutschland besteht in der Schweiz keine vergleichbare Regelung für Anwaltsgesellschaften. FELLMANN vertritt die Ansicht, dass die erforderliche Deckung, da sich die Höhe der Versicherungssumme «nach Massgabe der Art und des Umfangs der Risiken» bestimmt, regelmässig die Minimaldeckung von CHF 1 Mio übersteigen wird.[282]

STAUB äussert sich in der Diskussion um die Eigenkapitalisierung von Anwaltsunternehmen folgendermassen zur Berufshaftpflichtversicherung:

> «Für das bedeutendste Risiko der Kanzlei – die Haftung für die fehlerhafte Beratung und Vertretung von Mandanten – besteht ja in der Regel ein ausreichender Versicherungsschutz. Und für den Ausnahmefall eines über die Versicherungssumme hinausgehenden Schadens bietet die Rechtsform der als Kapitalgesellschaft gefassten Kanzlei einen korporativen Schutzwall, der in aller Regel bewusst nicht allzu hoch gebaut wird. Im schlimmsten Fall ist der Konkurs einer schwach kapitalisierten Anwalts-AG nämlich leichter hinzunehmen als jener einer mit hohem Eigenkapital ausgestatteten Kanzlei.»[283]

---

[279] Alternative gleichwertige Sicherheiten (bspw. Bankgarantien, Barkautionen etc.) können eine solche Versicherung ersetzen (vgl. FELLMANN, 2017, N 457; Anwaltsgesetz Komm-FELLMANN, Art. 12 N 129a f.).

[280] Vgl. FRANKE, 2012, S. 752.

[281] § 21 RAO.

[282] FELLMANN, 2017, S. 466; Anwaltsgesetz Komm-FELLMANN, Art. 12 N 135b.

[283] STAUB, 2012/4, S. 528 f.

An einer anderen Stelle beschreibt STAUB die Vor- und Nachteile der Anwalts-AG, wobei er bei den Nachteilen u.a. die Governance-Pflichten von Aktiengesellschaften, die aufgrund ihrer vielfach zwingenden Natur selbstverständlich auch von Anwaltsunternehmen zu beachten sind, darunter «namentlich Rechnungslegung, Revision und Organpflichten» erwähnt.[284] Neben des (versicherten oder durch tiefe Eigenkapitalisierung zusätzlich verringerten) Vermögensrisikos für qualitativ minderwertige Rechtsdienstleistungen[285] besteht jedoch für die Organe von Anwaltskapitalgesellschaften das Risiko einer Haftung aufgrund ihrer Organstellung, wenn sie ihren Organpflichten nicht gehörig nachkommen.[286] Mögliche Haftungsfälle können insb. dann entstehen, wenn das Anwaltsunternehmen für Schäden aufzukommen hat, die entweder die Versicherungssumme übersteigen oder gar nicht erst von ihr gedeckt werden.[287] Weiter kann das Unternehmen aufgrund von Organisationsmängeln oder Versäumnissen des Managements Umsatzeinbussen erleiden oder Aufwände kreieren, wie bspw. durch die kostspielige Neuaufsetzung der IT-Infrastruktur.[288]

An dieser Stelle wird auf eine eingehende Auseinandersetzung mit der Thematik der Organhaftung verzichtet und stattdessen auf die reichlich vorhandene Literatur dazu verwiesen. Im nächsten Abschnitt wird anhand des Beispiels der Schweizer Anwalts-AG lediglich auf die Thematik der Passivlegitimation eingegangen und besprochen, welche Personen in einem Anwaltsunternehmen als formelle, materielle und insb. faktische Organe eingestuft und somit im Rahmen einer Organhaftungsklage als passivlegitimierte Partei belangt werden können.

---

[284] STAUB, 2012/5, S. 623.

[285] Und oftmals ausschliesslich für Rechtsdienstleistungen bzw. «ausschliesslich Schäden, die bei der Ausübung der anwaltlichen Tätigkeit verursacht werden» (FELLMANN, 2017, N 467); Vgl. FRANKE, 2012, S. 752.

[286] Sog. Organhaftung; OR 754; § 93 Abs. 2 D-AktG, § 43 Abs. 2 D-GmbHG; § 25 Abs. 1 A-GmbHG, § 84 Abs. 1 A-AktG; Für einen Überblick über die Haftung (und weitere Themen) in der AG und der GmbH in allen drei Jurisdiktionen der DACH-Region siehe MÜLLER & KÖNIG, 2011.

[287] RIECHERT, 2019, S. 681.

[288] RIECHERT, 2019, S. 681; RIECHERT weist in seinem Artikel auf die Vorteile von Managerversicherungen (D&O-Versicherungen) hin und zeigt auf, dass diese auch für Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanager durchaus vorteilhaft sein können (2019, S. 680 f.).

4.3.3 Die Passivlegitimation bei Organhaftungsklagen in Anwaltsunternehmen am Beispiel der Schweizer Anwalts-AG

Partnerinnen und Partner sowie Managing Partnerinnen und Managing Partner, die Mitglieder des Verwaltungsrates der Anwalts-AG sind, gelten als formelle Organe – und zwar unabhängig davon, ob sie mit der Geschäftsführung betraut oder überhaupt im Handelsregister eingetragen sind.[289] Die Frage der Passivlegitimation ergibt sich deshalb bei ihnen bereits aus ihrer formellen Organstellung. Neben den formellen Organen unterscheidet die Lehre zwischen sog. materiellen und faktischen Organen, wobei ein materielles Organ, «eine durch gesellschaftsinternen Akt eingesetzte Person mit üblicherweise reglementarisch umschriebenen, durch Delegation übertragenen Organfunktionen» ist.[290] Dazu zählen Geschäftsleitungsmitglieder wie CEOs, CFOs, Direktorinnen und Direktoren sowie teilweise sogar Prokuristinnen und Prokuristen,[291] wobei deren materielle Organstellung sich nur auf die ihnen gemäss Organisationsreglement umschriebenen Pflichten erstreckt.[292] Von den materiellen Organen müssen die Hilfspersonen, die bei der Entscheidungsfindung mitgewirkt haben, unterschieden werden, was nicht immer einfach ist.[293] Blosse Beratung kann gemäss Bundesgericht jedenfalls nicht als Organhandeln qualifiziert werden.[294] Für diese Kategorie potenziell passivlegitimierter Personen kommen in Anwaltsunternehmen insb., und zwar unabhängig ihrer Qualifikation als Rechtsanwältinnen oder Rechtsanwälte, COOs in Frage, wobei deren Organstellung jeweils einer Einzelfallbeurteilung zu unterziehen ist. Sind sie lediglich verlängerte Arme der (anwaltlichen) Geschäftsleitung bzw. vorbereitend, beratend und ausführend tätig, ist eine Organstellung wohl zu verneinen. Anders verhalten könnte es sich in Fällen, in denen COOs oder anderen kaufmännischen Leiterinnen und Leitern durch die Organisationsreglemente substanzielle Entscheidungsbefugnisse übertragen werden und sie eine aktive Rolle in der Führung des Anwaltsun-

[289] Vgl. BGer 4A_277/2010, E. 2.4; BGer 9C_317/2011, E. 4.1.1; Siehe auch BSK OR-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 4 m.w.H. insb. zu kritischen Stimmen; Haftpflichtkommentar-LUTERBACHER, Art. 754 N 6; Vgl. auch KELLER, 2011.

[290] BSK OR-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 5; Haftpflichtkommentar-LUTERBACHER, Art. 754 N 6.

[291] OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art. 754 N 46; Vgl. BGE 128 III 29.

[292] OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art. 754 N 46; Haftpflichtkommentar-LUTERBACHER, Art. 754 N 6.

[293] OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art. 754 N 47.

[294] Vgl. BGE 117 II 570, E. 3.

ternehmens einnehmen, was in den meisten Fällen zum jetzigen Zeitpunkt wohl noch nicht zutrifft.

Bedeutender ist die Frage der faktischen Organschaft, die sich insb. in Anwaltsunternehmen stellt, in denen nicht jede (Equity-)Partnerin und jeder (Equity-)Partner auch Mitglied des Verwaltungsrates ist. Das Bundesgericht definiert faktische Organe wie folgt:

> «Personen, die tatsächlich Organen vorbehaltene Entscheide treffen oder die eigentliche Geschäftsführung besorgen und so die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmen.»[295]

ISLER & SCHMID ergänzen, dass die Geschäftsführungskompetenzen einem faktischen Organ entweder delegiert, und damit übertragen, oder aber von diesem selbständig usurpiert werden können.[296] Jedenfalls muss der Einfluss eines faktischen Organs erheblich und von einer gewissen Dauer sein, sodass weder die Einmischung in Alltagsgeschäfte noch einmaliges Handeln i.d.R. dazu führen, dass eine Person als faktisches Organ qualifiziert wird.[297] AMSTUTZ & GOHARI RAMIN besprechen die Qualifizierung als faktisches Organ nicht nur der Haupt- bzw. Mehrheitsaktionärinnen und -aktionäre, wie sie in der Botschaft zum Aktienrecht erwähnt werden und die bei Einmischung durchaus als faktische Organe qualifiziert werden können, sondern von 'normalen' Aktionärinnen und Aktionären, die in der Generalversammlung einem delegierbaren,[298] jedoch grundlegenden Geschäftsführungsentscheid zustimmen. Da die aktienrechtliche Verantwortlichkeit keine selbständige Entscheidungskompetenz voraussetze, sei «nicht einzusehen, wieso nicht auch in diesem Falle von einer faktischen Org-

[295] BGE 128 III 29, E. 3a; Siehe zudem die Aufzählung einer Reihe von BGEs zu faktischen Organen in OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art 754 N 50; Vgl. die Aufzählung in der Botschaft zum Aktienrecht 1983 (BBl 1983 II 935, Ziff. 361): Danach gilt als faktisches Organ «der Hauptaktionär, der sich in die Geschäftsführung einmischt, der Treugeber oder Hintermann, der dem fiduziarischen VR Weisungen erteilt, alle stillen und verdeckten Verwaltungsräte, alle verborgenen Direktoren sowie jedermann, der, ohne gewählt oder besonders bezeichnet zu sein, dauernd und selbstständig für die Gesellschaft und ihr Unternehmen wichtige Entscheide fällt.»

[296] ISLER & SCHMID, 2020, S. 27 f.

[297] BGE 117 II 432, 442 E. 2.b; BGE 136 III 14, 21 E. 2.4; BSK OR-GERICKE/WALLER, Art. 754 N 5; OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art. 754 N 51 f.; Haftpflichtkommentar-LUTERBACHER, Art. 754 N 7 ff.

[298] Vgl. Art. 716a OR.

anschaft auszugehen ist, (…).»[299] Ein Managing Partner äusserte sich zu diesem Thema mit folgender Einschätzung:

> «Wir haben das [die Inkorporation] vor allem aus Haftungsgründen gemacht. Und es gibt Kanzleien, bei denen alle Equity-Partner im Verwaltungsrat sind. Wir sind der Meinung, dass es nicht viel Sinn macht, dass alle Equity-Partner im VR sind, wenn man es ohnehin aus Haftungsgründen macht. Ob das am Ende jedoch hält oder nicht, das weiss niemand. Weil am Schluss sind das alles faktische Organe und es spielt nicht so eine Rolle. Also es ist ein bisschen offen.» – **MP 17**

Ob diese Einschätzung sich bewahrheiten wird, ist ungewiss. Grundsätzlich kann die Qualifikation als faktisches Organ einer Partnerin oder eines Partners eines Anwaltsunternehmens, die oder der nicht Mitglied des Verwaltungsrates ist, nur anhand einer Einzelfallbetrachtung und aufgrund der konkreten Umstände beurteilt werden.[300] Angenommen, es handelt sich um einen Partner, der sich einem Anwaltsunternehmen mit mehreren Dutzend Partnerinnen und Partnern angeschlossen hat, weil er eine Praxis betreibt, die sich gut in die Strategie einer *Full Service Firm* integrieren lässt. Dieser meldet sich in Partnerschaftsversammlungen gar nicht oder kaum zu Wort und mischt sich auch ausserhalb von Partnerversammlungen nicht in Managementangelegenheiten ein. Da dieser Partner kaum «funktionell massgebend die Willensbildung der Gesellschaft beeinflusst und das in organtypischer Weise»,[301] kann er nach der hier vertretenen Auffassung nicht als faktisches Organ qualifiziert werden, selbst wenn er den Beschlüssen in der Generalversammlung zustimmt – insb. zumal seine Zustimmung im konsensgetriebenen Umfeld eines Anwaltsunternehmens oftmals erwartet wird und er sich dieser Forderung aufgrund von Gleichgültigkeit oder aus anderen Gründen möglicherweise einfach fügt. Anders könnte in einer wesentlich kleineren Kanzlei, in der das einzelne Mitglied mehr Gewicht hat, oder im Falle einer aktiveren Partnerin, die sich sowohl während der Generalversammlung als auch ausserhalb dieser stärker einbringt, argumentiert werden. Auch kann das Vorhandensein vieler eher passiver Partnerinnen und Partner dazu führen, dass einzelne aktive Partnerinnen und Partner das

[299] OFK OR-AMSTUTZ/GOHARI RAMIN, Art. 754 N 60 m.w.H.

[300] Vgl. Haftpflichtkommentar-LUTERBACHER, Art. 754 N 8.

[301] BÖCKLI, 2009, Art. 754 N 109.

Unternehmen dominieren und sich folglich (gewollt oder ungewollt) zu faktischen Organen entwickeln. Ein Managing Partner vergleicht die Thematik mit der Herrschaftsform der Demokratie:

> «Das Problem ist viel eher, wie auch übrigens in der Demokratie, (…) dass zu viele Partner sich nicht ausreichend einbringen. So wie viele Wähler sich nicht ausreichend einbringen oder einbringen können. Sodass es immer die Gefahr gibt, dass Minderheiten, die besser organisiert sind, die Mehrheit dominieren.» – **MP 19**

Konstellationen, in denen Partnerinnen und Partner nach der hier vertretenen Auffassung ohne Weiteres als faktische Organe qualifiziert werden könnten, ergeben sich v.a. in Verbindung mit sog. Schatteneminenzen oder «sich organtypisch verhaltenden Drahtziehern im Hintergrund».[302] Dabei handelt es sich meist um wirtschaftlich sehr erfolgreiche Partnerinnen und Partner, sog. Rainmaker, die sich aufgrund des Zeitaufwands oder aus anderen Gründen nicht am offiziellen Management beteiligen wollen, jedoch durch ihr finanzielles Gewicht einen grossen Einfluss auf die Managing Partnerin, den Managing Partner oder das Management ausüben können und dies auch tun. Ein Managing Partner beschreibt dieses Phänomen wie folgt:

> «Natürlich gibt es Partner, die auch vielleicht nicht im [Management Board] sitzen, weil sie das nicht wollen oder weil sie da auch keine Zeit zu haben. Oder weil sie eben deswegen keine Zeit haben, weil sie geschäftlich sehr erfolgreich sind und für einen hohen Umsatz oder für eine hohe Mandatsauslastung stehen. Natürlich haben die eigene Vorstellungen. Und natürlich kommen die dann immer, und meistens stellen die auch keinen offiziellen Antrag an das [Management Board] für den nächsten Tagesordnungspunkt, sondern die kommen dann zu einem von uns und sagen: 'Ja, sag mal, müssen wir nicht X?' oder 'sollten wir nicht Y?' oder 'sollte nicht dieses, sollte man nicht jenes?' Das ist einfach so.» – **MP 35**

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Organhaftung in der Anwaltsaktiengesellschaft sehr weit geht. In vielen Fällen erübrigen sich Diskussionen nach der Passivlegitimation bereits dadurch, dass alle (Equity-)Partnerinnen und Partner Mitglieder

[302] BÖCKLI, 2009, Art. 754 N 109.

des Verwaltungsrats sind. Wie die Gerichte die Haftung von Partnerinnen und Partnern einschätzen, die keine Verwaltungsratsmitglieder sind, muss erst abgewartet werden. Aufgrund der in Anwaltsunternehmen oftmals sehr stark vorherrschenden Konsenskultur wäre es indessen nach der hier vertretenen Ansicht nicht zielführend, bei jeder Aktionärspartnerin oder jedem Aktionärspartner per se von einem faktischen Organ auszugehen. Vielmehr ist die tatsächliche Stellung anhand einer Einzelfallbetrachtung abzuklären.

4.4 Zusammenfassung

In den verschiedenen Jurisdiktionen, sowohl in der DACH-Region als auch weltweit, stehen Unternehmen eine Vielzahl möglicher Rechtsformen zur Verfügung. Diese Auswahl ist jedoch für Anwältinnen und Anwälte sowie ihre Gesellschaften eingeschränkt. Anwältinnen und Anwälte tendieren jedoch dazu, sich unabhängig von der eigentlichen Rechtsform ihrer Kanzlei oder ihres Anwaltsunternehmens partnerschaftlich zu organisieren, d.h. Partnerschaften zu imitieren und neben der gesetzlich vorgegebenen Governance eine partnerschaftliche Struktur zu etablieren, was mit verschiedenen Vor- und Nachteilen verbunden ist. Einer der Hauptgründe für ein Anwaltsunternehmen, eine derartige Doppelstruktur aufzusetzen und nicht von Anfang eine der *General Partnership* ähnliche Gesellschaftsform zu wählen, liegt in der Haftungsbeschränkung, welche verschiedenen Rechtsformen inhärent ist.

Wie sich in diesem Kapitel ebenfalls gezeigt hat, sind Anwältinnen und Anwälte nicht nur in der Wahl der Rechtsform für ihre Gesellschaften eingeschränkt, sondern auch in der Rekrutierung von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern. In vielen Jurisdiktionen, darunter auch Österreich und die Schweiz, dürfen sich Anwältinnen und Anwälte nur mit Mitgliedern ihres Berufsstandes zusammenschliessen, was entweder gesetzlich verankert ist oder durch das oberste Gericht so definiert wurde. Sog. *Multidisciplinary Partnerships* sind in diesen Jurisdiktionen nicht möglich. Etwas mehr Spielraum haben Anwältinnen und Anwälte in Deutschland, wo sie sich mit einer Reihe gesetzlich umschriebenen Berufsgruppen, allesamt sog. freie Berufe, zu Bürogemeinschaften und Gesellschaften zusammenschliessen dürfen.

5 Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen

«So basically, (…) you have to do almost the exact opposite when you become the managing partner. From detailed view to a helicopter view, from one thing at a time to multiple things in multiple areas at the time, from operating in an area where you're totally comfortable (…) to operating in an area where you're not comfortable at all.» **– Kanzleiberater F**

Mit diesem Zitat wird auf den Kern der Untersuchung übergeleitet, welche im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. In den kommenden zwei Kapiteln wird das Wirken von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in den Fokus gerückt, wobei zuerst die Aufgaben und Rollen[303] von Führungspersonen in Anwaltsunternehmen herausgearbeitet werden. Damit wird in diesem Kapitel die erste der beiden Forschungsfragen, deren Beantwortung in Kapitel 6 mittels einer Klassifizierung von sechs verschiedenen Managing-Partner-Typen ergänzt wird, beantwortet. Diese lautet wie folgt:

Forschungsfrage 1: Was sind die Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern und welche Rollen spielen sie in den Anwaltsunternehmen der DACH-Region?

Dazu werden zuerst die Aufgaben von Führungspersonen, bzw. Managerinnen und Managern, aus der klassisch-betriebswirtschaftlichen Literatur hergeleitet. Im Anschluss daran findet sich eine Einführung in die Position von Managing Partnerinnen und Managing Partnern, bevor durch Konsultation der verfügbaren Literatur zu Managing Partnerinnen und Managing Partnern im Kontext von Professional Service

[303] Eine Rolle wird vorliegend als eine Reihe verschiedener Aufgaben verstanden, die sich unter einem bestimmten (Rollen-)Begriff zusammenfassen lassen.

Firms und Anwaltsunternehmen eine Art Aufgabensammlung erarbeitet wird. Zuletzt werden erste Ergebnisse der Interviewstudie, nämlich 16 unterschiedliche Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern, vorgestellt und dadurch aufgezeigt, was für eine vielschichtige Palette von Aufgaben das Managing-Partner-Amt in der DACH-Region wirklich mit sich bringt.

5.1 Managerinnen und Manager im Allgemeinen

> *«No job is more vital to our society than that of the manager. It is the manager who determines whether our social institution serve us well or whether they squander our talents and resources.»*[304]

Diverse Autorinnen und Autoren, darunter HENRY MINTZBERG, haben sich über Jahrzehnte intensiv mit der Arbeit von Managerinnen und Managern auseinandergesetzt, um herauszufinden, was es heisst, Managementarbeit nachzugehen.[305] Doch was sind die Aufgaben von Managerinnen und Managern? Und wie stellen sie sicher, dass – wie MINTZBERG im einleitenden Zitat ausführt – unsere Talente und Ressourcen nicht verschwendet werden?

5.1.1 Aufgaben von Managerinnen und Managern

Die Arbeit von Managerinnen und Managern zeichnet sich durch ihre hohe Geschwindigkeit, die kurzen und vielfältigen Tätigkeiten sowie dadurch aus, dass die Arbeiten ständig unterbrochen werden.[306] Managerinnen und Manager verbringen ausserdem besonders viel Zeit mit anderen Menschen, d.h. im persönlichen Austausch, in Meetings, am Telefon oder mithilfe weiterer Kommunikationsmedien.[307] Dabei bevorzugen sie gemäss Forschungsergebnissen Mündlichkeit, d.h. Telefongespräche und persönliche Meetings, gegenüber schriftlichen Reports und Benachrichtigungen.[308] MINTZBERG betont die Wichtigkeit «weicher Informationen», d.h. von Gerüchten, Hö-

[304] MINTZBERG, 1989, S. 24.

[305] MINTZBERG, 1973; MINTZBERG, 1989; MINTZBERG, 2013; MINTZBERG, 2009.

[306] MINTZBERG, 1989, S. 10 m.w.H.; STEWART, 1975, S. 82.

[307] STEWART, 1975, S. 82, 84.

[308] MINTZBERG, 1989, S. 12 m.w.H.; STEWART, 1975, S. 84; Spätestens seit den Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie gehören wohl auch Videokonferenzapplikationen zu den bevorzugten Kommunikationsmitteln.

rensagen und Spekulationen, denen im mündlichen Austausch viel Bedeutung zukommt, mit der folgenden Begründung: «*The reason is timeliness; today's gossip may become tomorrow's fact.*»[309] Der Fokus auf mündliche Informationen, die teilweise nirgendwo sonst niedergeschrieben oder festgehalten werden als im Kopf der Empfängerin oder des Empfängers, führt dazu, dass Managerinnen und Manager über ihre Zeit bei einer Organisation eine immer wichtigere Rolle spielen, indem sie sich zu strategisch wichtigen Datenbanken innerhalb ebendieser Organisationen entwickeln.[310]

Managerinnen und Manager sind dafür verantwortlich, dass das Ganze mehr wert als die Summe seiner Teile ist.[311] Mit anderen Worten haben sie dafür zu sorgen, dass eine bestimmte Organisation ihren grundlegenden Zweck, nämlich die effiziente Herstellung von Gütern oder die Erbringung spezifischer Dienstleistungen, möglichst optimal zu erfüllen vermag.[312]

Ein bedeutender Teilaspekt davon ist, dass Managerinnen und Manager eine Strategie entwickeln. Sie haben – abhängig von ihrer Managementstufe – eine eher langfristige Sichtweise einzunehmen[313] und müssen innerhalb dieses Zeithorizonts trotz grosser Unsicherheit Ziele und Strategien für ihre Einheiten und Organisationen formulieren.[314] Insb. im Top-Management gilt die Strategieentwicklung und -durchsetzung als eine der wichtigsten Aufgaben.[315]

Managerinnen und Manager sind in ihren Organisationen meistens Generalistinnen und Generalisten, an welche die Spezialistinnen und Spezialisten berichten.[316] Das schliesst jedoch nicht aus, dass sie abhängig von der Organisation weiterhin technische Arbeiten erledigen, welche mit der professionellen und funktionellen Position der Führungsperson zusammenhängen.[317] Aufgrund der diversen Berichtslinien, die bei ihnen münden, sowie aufgrund der ungeheuren Anzahl an Meetings und Treffen mit ver-

[309] Vgl. MINTZBERG, 2013, S. 24; MINTZBERG, 1989, S. 13.

[310] MINTZBERG, 1989, S. 13; MINTZBERG, 2013, S. 26.

[311] MÜLLER-STEWENS, 2019, S. 95.

[312] MINTZBERG, 1973, S. 95.

[313] MINTZBERG, 2009, S. 4.

[314] KOTTER, 1986, S. 122.

[315] MÜLLER-STEWENS, 2019, S. 95; MINTZBERG, 2009, S. 59; MINTZBERG, 1989, S. 25; Vgl. MINTZBERG, 1973, S. 95.

[316] MINTZBERG, 2009, S. 54.

[317] HALES, 2001, S. 51.

schiedenen Stakeholdern, die sie aufgrund ihrer Stellung wahrnehmen, sind Managerinnen und Manager die am besten informierten Personen innerhalb ihrer Organisationen – sofern sie ihre Tätigkeit gewissenhaft ausüben. Es ist damit an ihnen, nie den Überblick zu verlieren und diese enorme Menge an Informationen zu verarbeiten und an die richtigen Stellen weiterzuleiten.[318] Ein wichtiges Werkzeug zum Sammeln und Verbreiten von Informationen ist dabei das sog. *'touring the halls'*.[319]

Managerinnen und Manager sind verantwortlich für die Planung, das Design sowie die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Strukturen und Systemen, d.h. von Zielformulierungen, Zeitplänen, Budgets, Performancereviews etc.[320] Dabei tragen sie die Verantwortung für die Zielerreichung, delegieren aber einen Grossteil der Aufgaben an Dritte, da sie nicht über alles selber entscheiden und noch weniger alles selbständig erledigen können.[321] So bedeutet Delegation insb., dass Aufträge erteilt, die knappen Ressourcen verteilt und Fortschritte überwacht werden.[322] Zudem verbringen Managerinnen und Manager einen Grossteil ihrer Zeit damit, mit verschiedenen Stakeholdern Verhandlungen zu führen – sowohl innerhalb als auch ausserhalb ihrer Organisation.[323] Und wenn sich unvorhergesehene Ereignisse ergeben oder Probleme jeglicher Art aufkommen, sind es die Managerinnen und Manager, die sich neben all ihren anderen Aufgaben um diese Probleme zu kümmern haben bzw. mindestens dafür zu sorgen haben, dass sich jemand des Problems annimmt.[324]

Managerinnen und Manager sind jedoch nicht nur für Prozesse und Abläufe zuständig, sondern sind auch für ihre Mitarbeitenden verantwortlich.[325] Ein gewichtiger Teil der Führungsverantwortung besteht darin, ihre Teams anzuspornen, d.h. sie zu motivieren, zu überzeugen, zu unterstützen, zu befähigen, zu ermutigen und fortwährend zu enga-

---

[318] Vgl. MATTHAEI, 2010, S. 118; MINTZBERG, 2009, S. 52, 54; HALES, 2001, S. 50; MINTZBERG, 1989, S. 12; HALES, 1986, S. 95; Vgl. KOTTER, 1986, S. 122.

[319] Vgl. MATTHAEI, 2010, S. 118; MINTZBERG, 2009, S. 53; Vgl. KOTTER, 1986, S. 122, 127.

[320] MINTZBERG, 2009, S. 59 f.; HALES, 2001, S. 50; HALES, 1986, S. 95; MINTZBERG, 1973, S. 95.

[321] MINTZBERG, 2009, S. 60; Vgl. HALES, 2001, S. 50.

[322] HALES, 2001, S. 50; HALES, 1986, S. 95; KOTTER, 1986, S. 122.

[323] Vgl. MATTHAEI, 2010, S. 118; MINTZBERG, 2009, S. 87; HALES, 2001, S. 50; MINTZBERG, 1989, S. 11 m.w.H.; HALES, 1986, S. 95; Vgl. STEWART, 1975, S. 84.

[324] MINTZBERG, 2009, S. 84 f.; HALES, 1986, S. 95.

[325] HALES, 2001, S. 50.

gieren,[326] aber auch zu koordinieren und zu kontrollieren.[327] Genauso wichtig ist es, dass Managerinnen und Manager unermüdlich versuchen, ihre Leute zu fördern, diese weiterentwickeln und coachen, damit sie ihre Aufgaben und die spezifischen Anforderungen besser verstehen und im Sinne der Organisation sowie der Kundinnen und Kunden verarbeiten und danach handeln können.[328] Sie müssen Teams bilden und diese Teams kultivieren, was teilweise auch bedeuten kann, dass Konflikte gelöst werden müssen.[329]

Managerinnen und Manager repräsentieren die Organisation nach innen[330] und sind für die Organisationskultur, genauer gesagt, die Entwicklung und ständige Stärkung dieser Kultur, verantwortlich.[331] Sie sind aber auch Sprachrohr der Organisation gegenüber der Aussenwelt.[332] Als solche kommunizieren sie im Namen der Organisation mit externen Stakeholdern und nehmen zeremonielle Pflichten wahr.[333] Dabei liegt es an ihnen, aus diesen Verpflichtungen Chancen für die Organisation zu kreieren. So ist eine Rede, die gehalten werden muss, eine Möglichkeit, für die Branche, die Organisation oder Aspekte davon zu werben. Oder ein Treffen mit einer Kundin oder einem Kunden ist eine Chance, neue Branchenerkenntnisse zu gewinnen.[334]

Während die Aufgaben von Managerinnen und Managern über die letzten Jahrzehnte grob betrachtet relativ gleich geblieben sind, konnten in Untersuchungen dennoch einige Unterschiede und Entwicklungen festgestellt werden. TENGBLAD verglich in seiner Studie eigene Forschungsergebnisse mit denjenigen von MINTZBERGs erster Studie zur Tätigkeit von Managerinnen und Managern.[335] Dabei stellte er u.a. fest, dass sich die Arbeitszeiten von Mitgliedern des Top-Managements erheblich erhöht haben,[336]

---

[326] MINTZBERG, 2013, S. 48; MINTZBERG, 2009, S. 66; KOTTER, 1986, S. 122.

[327] KOTTER, 1986, S. 122.

[328] MINTZBERG, 2013, S. 11; MINTZBERG, 2009, S. 67.

[329] MINTZBERG, 2009, S. 67 f.; HALES, 2001, S. 50.

[330] MINTZBERG, 2009, S. 55, S. 77; HALES, 2001, S. 50; HALES, 1986, S. 95.

[331] MINTZBERG, 2009, S. 68.

[332] MINTZBERG, 2009, S. 55, S. 77; HALES, 2001, S. 50; HALES, 1986, S. 95.

[333] Vgl. MATTHAEI, 2010, S. 118; MINTZBERG, 1989, S. 11 m.w.H.

[334] MINTZBERG, 1989, S. 24.

[335] TENGBLAD, 2006 bzw. MINTZBERG, 1973.

[336] Von 40 – 53 h/Woche auf 61 – 81 h/Woche (TENGBLAD, 2006, S. 1446). Ähnliche Resultate wie TENGBLAD erzielte auch MATTHAEI, in dessen Studie die untersuchten *Executives* Arbeitszeiten von 53 – 76 h/Woche aufweisen (MATTHAEI, 2010, S. 109).

mehr Zeit für Transporte und weniger für Arbeiten, die am Schreibtisch erledigt werden, verwendet wird, während sich bei der mündlichen Kommunikation keine grösseren Unterschiede zeigten.[337] Des Weiteren ergab der Vergleich zwischen den beiden Studien, dass die Top-Manager in TENGBALDs Studie mehr zeremonielle Verpflichtungen wie Geschäftsessen, Einweihungsfeiern und andere soziale Anlässe wahrzunehmen hatten als die untersuchten Manager in der Studie von MINTZBERG.[338]

5.1.2 Rollen von Managerinnen und Managern

Im vorherigen Abschnitt wurden die Aufgaben von Managerinnen und Managern aufgezeigt. MINTZBERG geht noch einen Schritt weiter und unterteilt die Aufgaben bzw. die Managementtätigkeit an sich in zehn verschiedene Rollen. Diese seien nicht voneinander trennbar, sondern formen ein grosses Ganzes.[339] So verkörpern gemäss MINTZBERG Managerinnen und Manager die folgenden zehn Rollen:[340]

- **Repräsentantin und Repräsentant (*Figurehead*):** In dieser Rolle, die einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Zeit in Anspruch nimmt, erfüllen Managerinnen und Manager ihre zeremoniellen Pflichten wie Begrüssungen, Geschäftsessen etc. Diese Funktion, so MINTZBERG, ist notwendig für ein reibungsloses Funktionieren von Organisationen und sollte keinesfalls ignoriert werden.
- **Leader:** In der Leader-Rolle sind Managerinnen und Manager für die Arbeit einer bestimmten Geschäftseinheit verantwortlich. Dazu gehören auch Aufgaben wie Einstellungen, Weiterbildung, aber auch das Motivieren der Mannschaft. Ein Leader ist zudem dafür verantwortlich, dass sich die Leute mit der Organisation und ihren Zielen identifizieren können.
- **Kontaktperson (*Liaison*):** Managerinnen und Manager sind die Bindeglieder zwischen ihrer eigenen Einheit und den anderen (über-, unter- und nebengeordneten) Einheiten. Sie sind zuständig für die Kontakte nicht nur innerhalb, sondern auch ausserhalb der vertikalen Hierarchiestufen. Dabei geht es darum, dass

[337] TENGBLAD, 2006, S. 1446.

[338] TENGBLAD, 2006, S. 1448; TENGBLAD weist darauf hin, dass die CEOs in seiner Untersuchung mehr als doppelt so viel Zeit für zeremonielle Verpflichtungen aufgebracht hatten als für Entscheidungsprozesse (2006, S. 1448 f.).

[339] MINTZBERG, 1989, S. 21.

[340] MINTZBERG, 1989, S. 15 ff.; MINTZBERG, 1973, S. 58 ff.

Managerinnen und Manager ihre Netzwerke pflegen und kultivieren, um so einen besseren Zugang zu neuen Informationen zu erhalten bzw. ein Informationssystem aufzubauen, unabhängig davon, ob es formeller oder informeller Natur ist und auf mündlichen oder schriftlichen Informationen beruht – solange es effektiv ist.

- **Monitorin und Monitor:** In dieser Rolle sind Managerinnen und Manager dafür zuständig, dass Informationen für die Einheit gesammelt und neue Ideen entwickelt werden. Dazu müssen sie aktiv zuhören, nach neuen Informationen Ausschau halten, sowohl Mitarbeitende als auch Kontakte ausserhalb der Einheit befragen und mit ihnen Gespräche führen und offen für jedwede Art von Information sein – auch für mündliche Information, die möglicherweise nichts anderes als Gerüchte, Hörensagen oder Spekulationen sind.
- **Verteilerin und Verteiler (*Disseminator*):** Nachdem sie Informationen gesammelt und verarbeitet haben, ist es die Aufgabe von Managerinnen und Managern, diese weiterzugeben, zu verteilen und zu verbreiten. Zusätzlich sind Managerinnen und Manager für den Informationsaustausch innerhalb ihrer Einheiten, sprich für den Informationsfluss zwischen den eigenen Mitarbeitern, zuständig.
- **Sprecherin und Sprecher (*Spokesperson*):** Als Sprecherin oder Sprecher ist es die Aufgabe des Managements, Informationen aus ihren Einheiten an Empfängerinnen und Empfänger ausserhalb ihrer Einheiten zu senden. Ein wichtiger Teil dieser Rolle ist auch das Informieren (und folglich Zufriedenstellen) einflussreicher Personen, welche die Einheit letztendlich kontrollieren.
- **Unternehmerin und Unternehmer *(Enterpreneur)*:** Jede Managerin und jeder Manager ist eine Unternehmerin resp. ein Unternehmer – oder sollte es sein. In dieser Rolle geht es darum, die Einheit zu verbessern, sie an Veränderungen in der Umwelt anzupassen, Veränderungen selbst herbeizuführen und neue Projekte zu lancieren, wobei es sich dabei um neue Produkte, Prozesse, Übernahmen etc. handeln kann. In dieser Rolle überwachen Managerinnen und Manager die verschiedenen laufenden Projekte innerhalb ihrer Einheiten, fällen Entscheidungen und delegieren Aufgaben an Drittpersonen. MINTZBERG macht den Vergleich mit einem Jongleur, der verschiedene Projekte in der Luft halten

muss. Kommt eines unten an, muss diesem ein Energieschub gegeben werden, damit es wieder fliegen kann.

- **Krisenmanagerin und Krisenmanager (*Disturbance handler*):** Managerinnen und Manager sind zudem verantwortlich für unvorhergesehene Situationen und müssen dementsprechend unter Druck angemessen reagieren. Hierbei geht es bspw. um Streiks, Insolvenzen bei grossen Kundinnen und Kunden, Neuverhandlungen von Verträgen etc.
- **Ressourcenzuteilerin und Ressourcenzuteiler (*Resource allocator*):** In dieser Rolle sind Managerinnen und Manager dafür zuständig, wer welche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt, wie und wofür Zeit investiert wird, wie eine Einheit strukturiert werden soll und vieles mehr. Zusätzlich ist es den Managerinnen und Managern überlassen, wichtige Entscheide zu fällen oder zu autorisieren sowie dafür zu sorgen, dass die gefällten Entscheidungen der Gesamtstrategie entsprechen. Dabei müssen sie zeitliche Vorgaben im Hinterkopf behalten und stets Ausschau nach vertrauenswürdigen Partnerinnen und Partnern halten.
- **Unterhändlerin und Unterhändler (*Negotiator*):** Auch diese Rolle ist ein integraler Bestandteil eines Managerjobs. Sie besteht aus dem Verhandeln von Verträgen, dem Ausarbeiten von Plänen sowie dem Kümmern um Beschwerden und Missständen – alles Aufgaben, für die Managerinnen und Manager am besten geeignet sind, da nur sie die dafür notwendige Autorität sowie alle Informationen besitzen.

Auch MATTHAEI erarbeitet in seiner Studie verschiedene Rollen, in seinem Fall deren zwölf, wobei er diese in drei Gruppen à vier Rollen unterteilt: *Business Operation, Business Integration* und *Business Networking*. Er macht aber eine Unterscheidung zu den Rollen von MINTZBERG, indem er ausführt, dass MINTZBERG die eigentlichen 'Rollen' von Managerinnen und Managern beschreibt, während er *«the 'Nature' of Executive Work»* aufzeigt:[341]

- **Coach:** Coaches führen ihre Teammitglieder durch ihre Arbeit und geben ihnen konstruktives Feedback. Sie fördern ihre Entwicklung und fokussieren sich dabei auf relationale Prozesse, kollaborative Interaktionen sowie auf die Entscheidungsfähigkeit. Coaches müssen ihre eigenen Emotionen unter Kontrolle haben

[341] MATTHAEI, 2010, S. 152 ff.

und sollten reflektierte und offene Persönlichkeiten sein. Durch Motivieren und Fördern sowie ein klares Erwartungsmanagement helfen Coaches ihren Mitarbeitenden, sich zu verbessern, wodurch sie sich schlussendlich selber entlasten, weil viele ihrer Aufgaben bereits von anderen erledigt werden können und inskünftig erledigt werden.

- **Vertrauensperson (*Confidant*):** Die Vertrauensperson basiert ihre Führung auf Vertrauen. Sie hält viele Meetings mit anderen Managerinnen und Managern, aber v.a. mit Mitarbeitenden. Über die Zeit wächst die Beziehung zu einer Vertrauensbeziehung zwischen Managerin oder Manager und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter heran, wodurch sich die Vertrauensperson einerseits wohl damit fühlt, ihren Untergebenen mehr Verantwortung zu übertragen, und diese sich andererseits bestärkt darin fühlen, ihre Aufgaben selbständig auszuführen.
- **Motivatorin und Motivator:** Motivatorinnen und Motivatoren verbringen ihre Zeit damit, ihre Mitarbeitenden dahingehend zu motivieren, dass sie ihre Arbeit bestmöglich den Organisationszielen ausrichten. Es geht ihnen darum, dass die Ziele der Belegschaft mit denen der Organisation vereinbar sind, dass sie Konflikte selbständig lösen können, sich ständig weiterentwickeln und ihre Arbeit interessant bleibt. Weil verschiedene Menschen jedoch unterschiedlich motiviert sind, ist es die Hauptaufgabe von Motivatorinnen und Motivatoren, für eine Umgebung zu sorgen, in der man sich unterschiedlicher Bedürfnisse annehmen kann, ohne dabei eine gemeinsame Stossrichtung zu verlieren.
- **Adjustiererin und Adjustierer (*Reviewer*):** In dieser Rolle sammeln (und bekommen) Managerinnen und Manager besonders viele Informationen, die es ihnen erlauben, die Performance einzuschätzen und die Organisation als Ganzes zu überblicken. *Reviewer* analysieren die Organisation ständig und versuchen, sie noch besser zu verstehen. Sie verlassen sich dabei auf greifbare Daten sowie informelle Gespräche, die sie vor wichtigen Meetings führen, anschauen und studieren.
- **Bindeglied (*Connector*):** Bindeglied-Managerinnen und -Manager zeichnen sich dadurch aus, dass sie über ein breites Netzwerk von Kontaktpersonen innerhalb, aber vor allem auch ausserhalb der Organisation verfügen – darunter zu Konkurrenzorganisationen, Staatsstellen und der Presse. Kooperationen zwi-

schen den Managerinnen und Managern sowie anderen Personen stehen hier im Vordergrund. Das Ziel ist es dabei jeweils, dass ein Informationsaustausch stattfinden kann, der für beide Seiten wertgenerierend ist.

- **Integratorin und Integrator:** Integratorinnen und Integratoren sind den Bindegliedern sehr ähnlich. Sie suchen aktiv nach Lösungen für bestehende Probleme sowie nach neuen Möglichkeiten für die Organisation. Zu diesem Zweck bringen sie Personen, Ideen, Wissenseinheiten und Umgebungen innerhalb der Organisation zusammen und generieren dadurch Wertschöpfung für die Organisation.
- **Beziehungspflegerin und Beziehungspfleger (*Custodian*):** In der Rolle als Beziehungspflegerin oder -pfleger kümmern sich Managerinnen und Manager um die Beziehung zu ihrer Kundschaft. Sie sind dabei darum bemüht, einerseits dafür zu sorgen, dass diese zufrieden sind, und andererseits zu versuchen, die Beziehung von einer rein geschäftlichen in eine persönliche zu entwickeln.
- **Verhandlerin und Verhandler (*Negotiator*):** Verhandlerinnen und Verhandler sind involviert in grössere Entscheidungen mit Stakeholdern innerhalb (bspw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern) und ausserhalb (bspw. Lieferanten) der Organisation. Sie sind mit echten Vertretungsrechten ausgestattet, sodass ihre Unterschriften bindend sind. Da es sich zudem oft um umfangreiche und schwerwiegende Entscheidungen handelt, werden die Verhandlungen nicht selten von einer Reihe von Drittpersonen vorbereitet. Die Managerinnen und Manager werden zur Vorbereitung auf ihre Verhandlerrolle regelmässig lediglich kurz instruiert, wobei die Tiefe der Instruktion vom Gewicht des zu fällenden Entscheids abhängig ist.
- **Sucherin und Sucher (*Searcher*):** In der Rolle als Sucherin oder Sucher halten sich Managerinnen und Manager vermehrt ausserhalb der eigenen Organisation auf, um neue Ideen, Fakten und Trends zu identifizieren. Dazu nutzen Sucher nicht nur ihr eigenes Netzwerk oder das der Organisationen, sondern sie versuchen dauernd, diese durch neue Kontakte innerhalb und ausserhalb der Branche, zu Staatsstellen oder zu Universitäten auszubauen.
- **Sammlerin und Sammler (*Gatherer*):** Als Sammlerinnen und Sammler nutzen Managerinnen und Manager ihre Zeit damit, (fachspezifische) Informationen

inner- und ausserhalb der Organisation zu sammeln, zu bündeln und zu verarbeiten. Dies ist notwendig, weil die zu lösenden Probleme oftmals eine Komplexität aufweisen, für die keine Einzelperson alle zur Behebung notwendigen Informationen besitzt.

- **Sprachrohr (*Transmitter*):** Für ihre Rolle als Sprachrohr ihrer Organisationen müssen Managerinnen und Manager über die Zahlen und Ereignisse innerhalb ihrer Organisation sowie des Marktes selbst besonders gut informiert sein. Diese Informationen teilen Managerinnen und Manager über verschiedene Medien mit diversen Gruppen, darunter (potenziellen) Investoren, Konsumenten, staatlichen Betrieben etc.
- **Repräsentantin und Repräsentant (*Figurehead*):** Als Repräsentantinnen und Repräsentanten verkörpern Managerinnen und Manager die Werte, Haltungen und Kultur einer Organisation nach innen und aussen. Aufgrund dieser Rolle können sie gewissen Angelegenheiten, Gremien o.ä. durch ihre Teilnahme eine gewisse Bedeutung verleihen. Diese Rolle hat jedoch eine verbindliche Komponente, sodass Managerinnen und Manager oft zur Teilnahme an diversen zeremoniellen Tätigkeiten und Festivitäten verpflichtet sind.

Es wird klar, dass der Managerjob eine sehr vielschichtige Tätigkeit ist. Managerinnen und Manager müssen gleichzeitig verschiedenste Projekte in der Luft halten und dürfen nie den Überblick verlieren. Nichtsdestotrotz kann keine Managerin und kein Manager allen zehn Rollen von MINTZBERG oder zwölf Rollen von MATTHAEI gerecht werden, was – wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit gezeigt werden wird – auch für Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen gilt. Bevor aber im Kapitel 6 verschiedene Manager-Typen vorgestellt werden, wird im nächsten Unterkapitel die Arbeit derjenigen Managerinnen und Manager in den Fokus gerückt, die Anwaltsunternehmen und andere Professional Service Firms führen.

5.2 Managing Partnerinnen und Managing Partner im Besonderen

> *«Partners sometimes think that the managing partner ought to be deciding whether to have Coca-Cola or Pepsi in the cafeteria. Well, that's ludicrous, obviously, but some partners have that kind of thinking.»* – **Kanzleiberater C**

Managing Partnerinnen und Managing Partner nehmen in Managementkreisen eine spezielle Stellung ein. So sind sie für die Führung ihrer Unternehmen zuständig – oftmals jedoch ohne grosse Entscheidungskompetenzen zu besitzen oder viel Zeit in die Führungsarbeit zu investieren. Letzteres ist dabei dem Umstand geschuldet, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner ihr Amt in vielen Fällen entweder neben ihrer Anwaltstätigkeit ausüben oder zu ihrer primären Führungstätigkeit noch bestimmte Mandate weiterbetreuen.

Doch was bedeutet Führung eines Anwaltsunternehmens? Was die Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Professional Service Firms und Anwaltsunternehmen im Besonderen sind, wird im Folgenden anhand der verfügbaren Literatur herausgearbeitet. Davor wird allerdings zuerst anhand eines Berichts über die Führungspersonen von deutschen Anwaltsunternehmen eindrücklich aufgezeigt, wie anspruchsvoll die Arbeit als Managing Partnerin oder Managing Partner tatsächlich ist.

5.2.1 Die Prügelknaben

Unter dem Titel «Die Prügelknaben» veröffentlichte TANJA PODOLSKI einen Artikel über die Managing Partnerinnen und Managing Partner der grössten Anwaltskanzleien Deutschlands. Darin berichtet sie über die erste Charge deutscher Managing Partnerinnen und Managing Partner, die sich beinahe vollständig aus der Mandatsarbeit zurückziehen, um sich auf das Management der jeweiligen Kanzlei zu konzentrieren.[342] Diese Prügelknaben, wie die Managing Partner im Artikel betitelt werden – die maskuline Formulierung ‘Prügelknabe’ kommt nicht von ungefähr, sind doch sowohl sämtliche im Artikel genannten als auch die überwiegende Mehrheit aller amtierenden Füh-

[342] PODOLSKI, 2008.

rungspersonen in Anwaltskanzleien Männer[343] –, seien die vermeintlich mächtigsten Anwälte ihrer Kanzleien. Doch sie müssen einstecken können: Es hagle Kritik von allen Seiten, die Rückkehr in die Mandatsarbeit sei äusserst schwierig – den Job anzunehmen grenze sogar an einen «beruflichen Selbstmord».[344] Man widme sich dieser Herkulesaufgabe, weil man etwas bewegen, die Kanzlei vorantreiben, agieren statt reagieren wolle – auch aus Altruismus.[345] Man mache Fehler und fühle sich teilweise wie der einzige metaphorische Hydrant in einer von Hunden besiedelten Strasse.[346] Und wenn man nicht mehr im Amt sei, dann nehme der Druck nicht ab, sondern nehme u.U. sogar zu. Denn während man im Amt war, hätte man nicht nur den Kontakt zu den Klienten verloren, sondern müsse nun feststellen, dass sich Prozesse auch ausserhalb der Kanzlei geändert haben, ja ganze Geschäftsfelder weggebrochen seien. Und auch wenn man ehemaligen Managing Partnerinnen und Managing Partnern teilweise entgegenkomme, werde doch relativ schnell erwartet, dass der Umsatz wieder stimmt – ansonsten werden ehemalige Managing Partnerinnen und Managing Partner insb. in einem *Lockstep*-Modell schnell zu teuer.[347] Und trotz dieser negativ anmutenden Momentaufnahme hat das Amt nicht nur überlebt, sondern gar an Bedeutung gewonnen. So ist für RIZOR eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner mittlerweile für grosse Kanzleien unverzichtbar, weshalb er für kleinere Kanzleien jedoch «nicht zum Luxus» werde.[348]

5.2.2 Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern

Im kommenden Abschnitt, und noch bevor im Anschluss daran auf die Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern eingegangen wird, werden deren aus der Literaturanalyse herausgearbeiteten Aufgaben vorgestellt. Die Ergebnisse der Literaturanalyse werden mit Aussagen aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten aus der Kanzleiberatung unterstrichen und ggf. ergänzt.

---

[343] RIZOR, 2019, S. 178; EMPSON, 2017, S. 8; Von den 36 im Rahmen dieser Arbeit interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner sind 34 Männer.

[344] PODOLSKI, 2008, S. 33.

[345] PODOLSKI, 2008, S. 36.

[346] PODOLSKI, 2008, S. 36.

[347] PODOLSKI, 2008, S. 37 f.

[348] RIZOR, 2019, S. 173.

Für BOLLMANN sind Managing Partnerinnen und Managing Partner die Vorbilder innerhalb ihrer Organisationen.[349] Sie sind verantwortlich für die Gesamtperformance des Anwaltsunternehmens – die Förderung von Wachstum stellt gem. MCKENNA und RIZOR ihre wichtigste Aufgabe und grösste Herausforderung dar.[350] In seinem 1996 erschienenen Werk *«Managing Partner 101: A Primer on Firm Leadership»*, beschreibt ROBERT M. GREENE basierend auf den Erfahrungen, die er in seiner eigenen Karriere gemacht hatte, in 14 kurzen Kapiteln,[351] was die Aufgaben einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners im Anwaltsunternehmen sind bzw. was sie zu tun haben, um ihrer Aufgabe, dem gesamten Unternehmen sowie den Partnerinnen und Partnern gerecht zu werden.[352]

Für GREENE ist es von grösster Bedeutung, dass sich Managing Partnerinnen und Managing Partner zu Beginn ihrer ersten Amtszeit den wichtigsten Stakeholdern, d.h. dem Support-Staff, den Anwältinnen und Anwälten, Partnerinnen und Partnern sowie Kundinnen und Kunden, vorstellen und diesen Kontakt während ihrer Amtszeit aufrechterhalten. Sie erreichen dies durch regelmässige Teilnahme an Events inner- und ausserhalb des Anwaltsunternehmens, wiederkehrende Treffen mit Kolleginnen, Kollegen und externen Stakeholdern oder auch durch Gesten wie Gute-Besserung-Karten und guten Wünschen – selbstverständlich stets im Namen des Anwaltsunternehmens.[353]

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind für die Stimmung innerhalb des Unternehmens verantwortlich. Dazu gehört insb. die Bildung und Kultivierung einer positiven Unternehmenskultur, welche Teamarbeit betont, sowie die kontinuierliche Aufrechterhaltung der Motivation aller Mitarbeitenden sowie der Partnerinnen und Partner.[354] Wie MCKENNA & MAISTER es formulieren:

> *«Note, however, that while money (or profitability) may be your goal, it is not what you must manage. What you must manage in order to get*

[349] BOLLMANN, 2013, S. 293.

[350] RIZOR, 2019, S. 173; MCKENNA, 2018, S. 8.

[351] Das Buch umfasst insgesamt nur 55 Seiten.

[352] GREENE, 1996.

[353] GREENE, 1996, S. 3 ff.; Vgl. MCKENNA, 2019/1, S. 7.

[354] GREENE, 1996, S. 42; BOLLMANN, 2013, S. 264, 267 f.; BRODERICK, 2010, S. 63; DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 25; Vgl. MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 5 f.; MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 9, 13, 41.

> *money is the energy, drive, enthusiasm, excitement, passion, and ambition of your people.»*[355]

Aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen der diversen Anspruchsgruppen gilt es, ihre Wünsche und Ansinnen differenziert anzugehen. Den kaufmännischen Angestellten ist ihre Bedeutung für das Anwaltsunternehmen klarzumachen und dabei zu betonen, dass das Management für ihre Anliegen empfänglich ist.[356] Managing Partnerinnen und Managing Partner tragen jedoch noch weit mehr Verantwortung im kaufmännischen Bereich. Verschiedene Autorinnen, Autoren, Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater sehen die Aufgaben des Managements zu einem grossen Teil oder gar in erster Linie darin, das Back Office und damit viele der kaufmännischen Angestellten zu leiten, die administrativen Belange zu koordinieren und Alltagsentscheidungen zu treffen oder bedeutende Projekte wie bspw. die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur voranzutreiben.[357] Ein Kanzleiberater formulierte dies wie folgt:

> «Je nachdem wie gross die Organisation ist, bin ich schon der Meinung, dass der MP das Rückgrat der Organisation sein sollte. Beim operativen Teil soll er die Partner entlasten. Er muss es nicht selber machen, er hat ja dafür Leute. Aber er ist dafür verantwortlich.» – **Kanzleiberater A**

Eine wichtige Teilaufgabe dabei ist, dass sich Managing Partnerinnen und Managing Partner für die Standardisierung von Prozessen einsetzen und neue Abläufe etablieren bzgl. Einstellungen und Entlassungen, bei der Ämterübergabe, bei der Ablage, im Fristwesen oder in Bezug auf Kundinnen und Kunden,[358] wobei auch dazugehört, zu verstehen, warum diese immer wieder an konkurrierende Anbieter verloren gehen.[359]

Associates sollen nicht nur die ihnen übertragenen Aufträge abarbeiten, sondern auch die Möglichkeit erhalten, ihre Meinung zur Kanzleiführung zu äussern und sich einzubringen bzw. am Management teilzuhaben. Managing Partnerinnen und Managing Partner haben deshalb sicherzustellen, dass ihre Vorschläge und Meinungen gehört werden, sei dies durch Einzelgespräche oder durch Bildung eines dafür eingerichteten

---

[355] MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 5.

[356] GREENE, 1996, S. 3.

[357] HUNGERBÜHLER, 2012, S. 162; Vgl. FINKEN, 2012, S. 48.

[358] BOLLMANN, 2013, S. 253.

[359] BLAIR, 2010, S. 27.

Komitees.[360] Der meisten MP-Aufmerksamkeit bedürfen jedoch die Partnerinnen und Partner. Diese sind Gesellschafterinnen und Gesellschafter und als solche Mitinhaberinnen und Mitinhaber des Anwaltsunternehmens. Es ist deshalb unumgänglich, dass sich Managing Partnerinnen und Managing Partner die Zeit nehmen, sich mit jeder und jedem Einzelnen von ihnen zu treffen und ihnen klar machen, dass sie ihre Ideen gerne hören würden und stets offen für Denkanstösse sind. Diese Treffen sollten bereits ganz am Anfang stattfinden und in regelmässigen Abständen wiederholt werden.[361] Im Verlaufe dieser Meetings ist es die Aufgabe der Managing Partnerin und des Managing Partners, den Partnerinnen und Partnern die Bedeutung der getroffenen oder zu treffenden Massnahmen klarzumachen und sie dafür zu gewinnen. Sie müssen aktiv zuhören und sicherstellen, dass Partnerinnen und Partner alles haben, was sie brauchen, um erfolgreich ihr Mandatsgeschäft betreiben zu können. Ein Kanzleiberater bezeichnet Managing Partnerinnen und Managing Partner auch als Nomaden und führt dazu aus:

> *«I think the managing partner is a bit of a nomad. In that they can't sit in their office and get their job done. They probably should have an office in every location that the firm has. They need to be out amongst the troops, listening to people. I think a good part in their job is listening. And I mean very active listening and feeding it back. (…) being that sounding board and then finding out what the partners need to be successful and making sure that they've got the resources available to them. The key drivers of the business need to know that they receive the resources they need to serve those clients. And I think that managing partners are a great way to make sure that those resources are being allocated in an efficient way.»* – **Kanzleiberater B**

Bei älteren Partnerinnen und Partnern gilt es zudem, für eine sukzessive Übergabe von Kundinnen und Kunden an die jüngere Partnergeneration einzustehen, um beim (altersbedingten) Ausscheiden dieser Partnerinnen und Partner nicht die Beendigung der Beziehung zu ihren Kundinnen und Kunden zu riskieren.[362]

---

[360] GREENE, 1996, S. 4.

[361] GREENE, 1996, S. 4; Vgl. MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 40 f.; MAISTER, 2003, S. 210.

[362] BOWER, 2015.

Managing Partnerinnen und Managing Partner amten auch als Schlichterinnen und Schlichter, vornehmlich bei Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Partnerinnen und Partnern sowie Fraktionen von ihnen. Aber auch unterhalb der Partnerstufe sind Managing Partnerinnen und Managing Partner Ansprechpersonen für alle Themen, für die keine andere Ansprechperson zur Verfügung steht. Ein Berater zeigt dies an einem Beispiel auf:

> «Auch sollte er als eine Art Ansprechperson dienen, z.B. wenn eine Sekretärin ein Problem mit ihrem Chef hat. So kann er bereits viel Druck aus der Situation herausnehmen. Und je nach Grösse des Unternehmens hat er damit bereits sehr viel zu tun.» – **Kanzleiberater A**

Und wenn neue Personen zum Unternehmen stossen, so ist es die Aufgabe der Managing Partnerin oder des Managing Partners, diese Personen zu begrüssen und kennenzulernen.[363]

Aufgrund ihrer Funktion und dem steten Austausch mit verschiedensten Anspruchsgruppen innerhalb des Anwaltsunternehmens, sollten Managing Partnerinnen und Managing Partner die am besten informierten Personen in ihren Unternehmen sein.[364] Als solche ist es ihre Pflicht, diese Informationen zu nutzen und als Katalysatoren für Partnerinnen, Partner, Anwältinnen, Anwälte und kaufmännische Angestellte zu amten, indem sie die richtigen Leute zusammenbringen und dadurch effektive Teamarbeit unter ihnen ermöglichen und begünstigen.[365] Je nach Organisation des Unternehmens ist es zusätzlich von grosser Bedeutung, dass Aufträge auf verschiedene Teams verteilt bzw. von denselben Kundinnen und Kunden zusätzliche Aufträge in anderen Fachbereichen generiert werden, d.h. Cross-Selling innerhalb und – sofern die Arbeit nicht intern erledigt werden kann – mit befreundeten (Anwalts-)Unternehmen[366] gefördert wird.[367]

---

[363] GREENE, 1996, S. 31.

[364] HEUSSEN, 2016, S. 232.

[365] Vgl. EMPSON, 2007, S. 27; Vgl. MAYSON, 2007, S. 324; MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 5, 22 ff.; Vgl. MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 17.

[366] Wenn auch sie bei Weitem nicht die einzigen sind, ist im DACH-Raum das deutsche Anwaltsunternehmen Hengeler Mueller wohl am besten bekannt für ihr «Best Friends»-Netzwerk, bestehend aus den befreundeten Anwaltsunternehmen BonelliErede in Italien, Bredin Prat in Frankreich, De Brauw Blackstone Westbroek in den Niederlanden, Slaughter and May in Grossbritannien und Uría Menéndez in Spanien und Portugal (https://www.hengeler.com/de/global/best-friends).

[367] MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 23.

Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen sind auch für die Organisation, Vorbereitung und Zirkulation der Unterlagen sowie für die effiziente Durchführung verschiedener Meetings verantwortlich, u.a. von Partnerversammlungen.[368] GREENE empfiehlt, solche mindestens einmal im Monat durchzuführen, selbst wenn keine dringenden Traktanden anstehen, um den anderen Partnerinnen und Partnern die Gelegenheit zu bieten, sich zu laufenden Themen zu äussern oder Fragen zu stellen.[369] Darüber hinaus sollten Mitglieder des Managements in regelmässigen Meetings mit kaufmännischen Angestellten und der juristisch tätigen Belegschaft über die wichtigsten Meilensteine des Anwaltsunternehmens berichten, Neuigkeiten kundtun sowie Feedback und Anregungen einfordern.[370] Selbstverständlich ist es nicht erforderlich, dass sämtliche Informationen in persönlichen Meetings oder sog. *'Townhalls'* und dergleichen kommuniziert werden. Vielmehr stehen ihnen diverse andere Kanäle wie E-Mail oder Videokonferenzen zur Verfügung. Unabdingbar ist jedoch, dass alle Mitarbeitenden unabhängig ihrer Stufe sämtliche für sie relevanten Informationen erhalten und über die aktuellsten Geschehnisse innerhalb des Anwaltsunternehmens Bescheid wissen, bevor sie diese möglicherweise in der Presse lesen[371] – es gilt:

> *«Good communication does not necessarily guarantee success, but bad communication does guarantee failure.»*[372]

Es ist hierbei anzumerken, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Kommunikation nicht selbst übernehmen müssen, solange sie diese sicherstellen, die Verantwortung übernehmen und effektiv delegieren.[373]

Wie weiter oben bereits thematisiert, sind viele Anwaltsunternehmen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten stark gewachsen.[374] Als Managing Partnerin oder Managing Partner ist die Führungsperson für die Governance-Struktur und deren laufende Weiterentwicklung und Optimierung (mit-)verantwortlich. So gehört es zu ihrem Aufgabenportfolio, Komitees, Praxisgruppen etc. zu formen und die Führungsstrukturen

[368] GREENE, 1996, S. 30; BOLLMANN, 2013, S. 256 f.; BLAIR, 2010, S. 27.
[369] GREENE, 1996, S. 30.
[370] GREENE, 1996, S. 32.
[371] GREENE, 1996, S. 33.
[372] MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 25.
[373] Vgl. GREENE, 1996, S. 33.
[374] Siehe Abschnitt 3.2.3.

innerhalb dieser Komitees herauszubilden.[375] Wenn etabliert und um sicherzustellen, dass weiterhin alle Informationen bei ihnen zusammenkommen, sollten Managing Partnerinnen und Managing Partner im ständigen Austausch mit den Vorsitzenden sein und/oder – wenn möglich standardisierte – Reports der Komitees erhalten. Nach dem Studium dieser Reports sind sie es, die um eine angebrachte Kommunikation der Inhalte an die Partnerschaft oder – wo sinnvoll – an die gesamte Belegschaft besorgt sein müssen.[376]

Führungspersonen in Anwaltsunternehmen sind nicht nur für die organisationale, sondern auch (je nach Governance zusammen mit dem Management Board) für die strategische Entwicklung des gesamten Unternehmens zuständig.[377] Es ist deshalb von entscheidender Bedeutung, dass sie den Willen der Partnerschaft korrekt erfassen, um eine strategische Stossrichtung zu formulieren, an welche sie die gesamte Belegschaft inkl. Partnerinnen und Partner ständig zu erinnern haben und die sie auch selbst penibel verfolgen, durchsetzen und weiterentwickeln – ohne sich dabei in Details oder Formalitäten zu verlieren.[378] Sie müssen auch jederzeit in der Lage sein aufzuzeigen, wie es um das Anwaltsunternehmen sowie die Umsetzung der Strategie steht, und Fragen zur Entwicklung des Anwaltsunternehmens, des Marktes und der Konkurrenz sowie der Unterscheidungsmerkmale zu ebendieser Konkurrenz zu beantworten.[379]

«Iudex non calculat» – während der genaue Ursprung dieses Ausspruchs nicht restlos geklärt ist,[380] wird er heutzutage eher herablassend oder selbstironisch verwendet, um die Abneigung vieler Anwältinnen und Anwälten gegenüber Zahlen aufzuzeigen. Doch für Managing Partnerinnen und Managing Partner darf dieser Ausdruck nicht gelten. Ihnen obliegt es, den Überblick über die Finanzzahlen nicht nur des Gesamtun-

[375] GREENE, 1996, S. 23, 27; Vgl. GREENE, 1996, S. 37.

[376] GREENE, 1996, S. 24 f.; Insb. in kleineren Einheiten mit einer überschaubaren Anzahl Komitees sollten Managing Partnerinnen und Managing Partner Mitglieder in diesen sein oder sie sogar leiten (GREENE, 1996, S. 24).

[377] BLAIR, 2010, S. 26; MAYSON, 2007, S. 324.

[378] GREENE, 1996, S. 12 ff. ; Vgl. MCKENNA, 2019/1, S. 8; SEEGER, 2018, S. 5; Vgl. BOLLMANN, 2013, S. 256; EMPSON, 2007, S. 27 ff.; BLAIR, 2010, S. 26; DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 18 f.; MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 15.

[379] DELONG, GABARRO & LEES, 2007, S. 19.

[380] Vgl. NIEDOSTADEK, A. (2017). *Judex non calculat – Eine theoretische Annäherung*, in: Legal Tribune Online, besucht am 18. August 2021 auf https://www.lto.de/recht/feuilleton/f/sprichwoerter-recht-rechtswissenschaften-jura-judex-non-calculat/.

ternehmens, sondern auch der einzelnen Partnerinnen, Partner und Associates, d.h. Einzahlungen, Ausgaben und Kosten, offene Rechnungen und noch nicht abgerechnete Stunden, zu haben und rechtzeitig Trends zu erkennen, um bei Bedarf die notwendigen Handlungen zu ergreifen.[381] Dazu gehört insb., dass sich Managing Partnerinnen und Managing Partner bei auffallend schlechten Zahlen bei der betreffenden Partnerin oder dem betreffenden Partner oder Associate über die Umstände informieren und Unterstützung anbieten oder die Zusammenarbeit bei anhaltender Minderentwicklung terminieren.[382] An dieser Stelle sei wiederholt darauf hinzuweisen, dass dies nicht alles durch die Managing Partnerin oder den Managing Partner persönlich zu geschehen hat, sie jedoch die Vorgänge überwachen und verantwortlich bleiben sollten. Neben Underperformance sollten sich Managing Partnerinnen und Managing Partner aber auch einschalten, um Lob auszusprechen, wenn jemand besonders gute Zahlen abliefert, eine bedeutende Kundin oder einen lukrativen Kunden akquiriert, einen prestigeträchtigen Fall gewonnen oder eine gewichtige Transaktion abgeschlossen hat.[383]

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind für die Verbesserung und Aufrechterhaltung der Unternehmensreputation und damit der Marke verantwortlich.[384] Um diese Marke langfristig erfolgreich zu platzieren, muss ein Anwaltsunternehmen u.a. in ihrem Segment qualitativ hochwertige Servicedienstleistungen erbringen. Managing Partnerinnen und Managing Partner haben folglich zu gewährleisten, dass die Qualität der Dienstleistung stets gewahrt bleibt. Dazu gehört nicht nur, dass Mitarbeitende nach strikten vordefinierten Kriterien eingestellt und nach unternehmenseigenen Standards aus- und weitergebildet werden, sondern auch, dass sowohl die Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden intern auf ihre Qualität überprüft als auch sie selbst, bspw. durch Peer Reviews, evaluiert werden. Um sich jedoch nicht nur auf die Innensicht zu verlassen, sollte zudem eine externe Evaluation durch Um- und Nachfragen bei Kun-

---

[381] GREENE, 1996, S. 19 ff.; Vgl. SMOCK, 2019, S. 15 f.; MAYSON, 2007, S. 324.

[382] GREENE, 1996, S. 21; SEEGER, 2018, S. 6; BOLLMANN, 2013, S. 296; STAUB, 2012/3, S. 445 f.; MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 35.

[383] GREENE, 1996, S. 21; Vgl. BRODERICK, 2010, S. 63; Vgl. MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 39.

[384] KAISER, RINGLSTETTER & KAMPE, 2007, S. 182; BRODERICK, 2010, S. 63; HEUSSEN, 2016, S. 231; Vgl. BOWER, 2015; Kanzleiberaterinnen und -berater erwähnten in diesem Zusammenhang, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner für alles verantwortlich sein sollten, was die Reputation des Anwaltsunternehmens negativ beeinträchtigen könnte, wie bspw. bestimmte Kundinnen, Kunden oder Kundengruppen, weshalb auch Interessenkonflikte in ihren Verantwortungsbereich fallen.

dinnen und Kunden stattfinden.[385] Managing Partnerinnen und Managing Partner müssen diese internen und externen Prozesse einführen, überwachen und laufend weiterentwickeln.[386] Bei den wichtigsten Kundinnen und Kunden kann es zudem hilfreich sein, wenn sich die Managing Partnerin oder der Managing Partner persönlich um ein Feedbackgespräch bemüht. Ein Kanzleiberater schlägt vor:

> «Eine gute Idee wäre, dass der MP nach Abschluss die *Customer Survey* schickt und sagt, dass er jeweils als neutraler Partner das Feedback entgegennehmen könnte. Das wäre eine gute Idee.» – **Kanzleiberater A**

Um die bestmöglichen Resultate für die Kundinnen und Kunden zu generieren und einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu schaffen, ist es im Professional-Service-Umfeld unumgänglich, dass das vorhandene Wissen in einem *Knowledge Management System* gesammelt und festgehalten wird, sodass es von anderen Professionals jederzeit genutzt werden kann. Als Managing Partnerin oder Managing Partner ist eine Führungsperson, wie bereits für die Qualitätskontrolle, dafür verantwortlich, dass ein solches System nicht nur etabliert, sondern fortlaufend aktualisiert und genutzt wird.[387]

Die Beziehungen zur vierten Gruppe der wichtigsten Stakeholder,[388] den Kunden, müssen ebenfalls angemessen gepflegt werden. Während standardmässig jede Kundin und jeder Kunde über einen oder möglicherweise mehrere für sie oder ihn zuständige Kontaktpartnerinnen und -partner verfügt, ist es die Aufgabe der Managing Partnerinnen und Managing Partner, eine direkte Kommunikationslinie zu den wichtigsten Kanzleikundinnen und -kunden herzustellen und jederzeit für ihre Anliegen zur Verfügung zu stehen.[389] Ein Kanzleiberater formuliert dazu Folgendes:

> «Und ich denke zum Beispiel auch, (…) ein Managing Partner sollte ein *Client Visiting Program* haben. (…) Und er sollte sich selber Gedanken dazu machen und auch den Mandanten ihre Bedeutung für die Kanzlei

[385] GREENE, 1996, S. 41; Vgl. BLAIR, 2010, S. 27; Vgl. MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 6; MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 27, 31.

[386] GREENE, 1996, S. 42.

[387] KAISER, RINGLSTETTER & KAMPE, 2007, S. 180 f.

[388] Neben Partnerinnen und Partnern, Associates und den kaufmännischen Angestellten.

[389] GREENE, 1996, S. 5; HEUSSEN, 2016, S. 231; MAYSON, 2007, S. 324.

> klarmachen. Er sollte sich Gedanken machen im Bereich Client Service, Client Relationship Management. Er oder sie hat da eine wesentliche Rolle.» – **Kanzleiberater E**

Dies ist bei reputations- oder umsatzmässig wichtigen Kundinnen und Kunden von besonderer Bedeutung. Nichtsdestotrotz sollten Managing Partnerinnen und Managing Partner auch andere Klientinnen und Klienten kennenlernen und ihnen aufzeigen, dass ihre Beziehung zum Anwaltsunternehmen geschätzt wird – ohne sich dabei zu stark in die Beziehung zwischen Kundin oder Kunde und Partnerin oder Partner zu drängen.[390]

Wie bereits etabliert wurde, müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner als Führungspersonen in Anwaltsunternehmen über alle internen Abläufe Bescheid wissen. Aufgrund dieser einzigartigen Position sind Managing Partnerinnen und Managing Partner für alle Vorgänge und Probleme sowie die Erledigung aller anstehenden Traktanden (mit-)verantwortlich.[391] GREENE beschreibt dies wie folgt:

> *«The managing partner is responsible for making sure all the facts are obtained, all partners involved are informed, all points of view are considered, a plan is devised, someone is charged to carry out the plan, and the plan is executed in an appropriate and timely fashion. You may do nothing but cajole others to do this, but you are responsible for making sure it all gets done. If it is a financial performance issue or a problem partner who is no longer doing quality work, you are the leader and must take charge. That does not mean that you necessarily drop all that you are doing at the moment (though it may). It means you have to give the problem the priority it deserves, address it in a timely fashion and follow-up on the solution.»*[392]

Die Arbeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern beinhalten allerdings auch Aktivitäten, die direkte Aussenwirkung haben oder gar ausserhalb des Anwaltsunternehmens stattfinden. In ihrer Rolle als Repräsentanten der Kanzlei sind Managing Partnerinnen und Managing Partner die Pressesprecher des Anwaltsunternehmens. Sie

---

[390] GREENE, 1996, S. 39; Vgl. SMOCK, 2019, S. 16; BLAIR, 2010, S. 26 f.; Vgl. KAISER, RINGLSTETTER & KAMPE, 2007, S. 181.

[391] GREENE, 1996, S. 36, 42; Vgl. HEUSSEN, 2016, S. 232; Vgl. BRODERICK, 2010, S. 63.

[392] GREENE, 1996, S. 35.

sollten zudem einerseits an internen und externen Events wie Kundenanlässen oder Fachkonferenzen teilnehmen und andererseits in verschiedenen Gremien wie Stiftungs- oder Verwaltungsräten Einsitz nehmen.[393] Ein Kanzleiberater formuliert dies folgendermassen:

> «Je nach dem hat er auch eine externe Rolle, nämlich die Stimme der Kanzlei nach aussen zu sein. Und ob das bei Konferenzen ist, bei denen Managing Partner auftreten oder ob es im Verhältnis zur Presse ist.» – **Kanzleiberater E**

Sie tun dies nicht nur, um als Gesicht des Anwaltsunternehmens die anderen Partnerinnen und Partner sowie die gesamte Belegschaft zu vertreten, sondern auch um interessante neue Kontakte aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu knüpfen, die einen positiven Einfluss auf die erfolgreiche Entwicklung des Anwaltsunternehmens haben können.[394] Die Kontakte ausserhalb des Anwaltsunternehmens erlauben es Managing Partnerinnen und Managing Partnern zudem, nach neuen Opportunitäten Ausschau zu halten und sich über die Entwicklungen auf dem Markt zu informieren.[395]

Eine letzte Aufgabe, der sich viele Führungspersonen nicht bewusst sind, die jedoch entscheidend zum langfristigen Erfolg eines Anwaltsunternehmens beiträgt, ist es, die eigene Nachfolge zu regeln. Dazu gehört auch, die Nachfolgerin oder den Nachfolger rechtzeitig in die Position der Managing Partnerin oder des Managing Partners einzuführen.[396] Ein Kanzleiberater macht den Vergleich zu anderen Unternehmen mit folgendem Beispiel:

> *«I think the best corporations and the best leading officers are very cognizant of this. The CEO of GE once said: 'The most important job I take on day one is to begin the process of finding and preparing my successor' – even if it might be a decade or more later. And unfortunately, that's something that is different in a law firm. I don't think law firms really focus that much on who's coming next, particularly not really early in the managing partner's tenure.»* – **Kanzleiberater B**

[393] GREENE, 1996, S. 39; BOLLMANN, 2013, S. 293.
[394] GREENE, 1996, S. 45 ff.; HEUSSEN, 2016, S. 231; BOLLMANN, 2013, S. 293.
[395] Vgl. MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 21.
[396] Vgl. BOLLMANN, 2013, S. 308; Kanzleiberater B.

5.2.3 Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern

Um einen besseren Überblick über die Fülle von Aufgaben, welche in den vorherigen Abschnitten präsentiert wurden, zu gewährleisten, werden in diesem Abschnitt sowie im folgenden Unterkapitel Rollen vorgestellt. Dabei kann jede Rolle als Ausdruck verschiedener Aufgaben verstanden werden – ähnlich wie MINTZBERG und andere es für Managerinnen und Manager vorgemacht haben. In der Literatur zu Anwaltsunternehmen ist dabei insb. RIZOR zu erwähnen, der zwölf Rollen definiert hat, die Managing Partnerinnen und Managing Partner in der einen oder anderen Form in sich zu vereinen haben, um ihrer Mammutaufgabe gerecht zu werden. Diese zwölf Rollen und die Aufgaben, die jede Rolle mit sich bringt, werden im Folgenden kurz dargestellt:[397]

- **Erfolgsgarantin und Erfolgsgarant:** Als Erfolgsgarantinnen und Erfolgsgaranten haben Managing Partnerinnen und Managing Partner dafür zu sorgen, dass sich die Partnerinnen und Partner auf die Mandatsanbahnung und -arbeit sowie auf die Ausbildung des Nachwuchses konzentrieren können. Dabei müssen sie die Leistungsbereitschaft erhalten oder (wieder) erwecken, sollte diese nicht oder nicht mehr vorhanden sein.
- **Diplomatin und Schlichterin, Diplomat und Schlichter:** Die Rolle der Diplomatin und Schlichterin bzw. des Diplomaten und Schlichters ist besonders wichtig. Dies weil aufgrund fehlender Hierarchien keine eigentlichen Weisungsbefugnisse bestehen. Managing Partnerinnen und Managing Partner sind verantwortlich, Konflikte zwischen Partnerinnen und Partnern sowie angestellten Anwältinnen und Anwälten möglichst früh zu lösen, damit sich diese nicht negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken oder gar ausbreiten.
- **Visionärin und Visionär:** Als Visionärinnen und Visionäre des Anwaltsunternehmens sind Managing Partnerinnen und Managing Partner für die Entwicklung von Zukunftsperspektiven zuständig. Sie müssen die Trends beobachten und die Kanzlei auf die Zukunft vorbereiten. Sie leisten zudem gedankliche Vorarbeit für wichtige Schritte wie die Eröffnung neuer Standorte, neue Kanzleistrategien, laterale Partnerwechsel, Erschliessung neuer Fachgebiete etc. Dabei dürfen sie sich nie auf ihren Erfolgen ausruhen, sondern müssen ständig die Ziele und Konzepte für morgen aufstellen und umsetzen.

[397] RIZOR, 2019, S. 179 ff.

- **Strategin und Stratege:** Die Strategin oder der Stratege in der Managing Partnerin oder im Managing Partner fungiert als Unterstützung für die Partnerinnen und Partner beim Formulieren eigener (Zwischen-)Ziele und deren Dokumentation. Sie sind für die Ergebniskontrolle und Veröffentlichung positiver (und negativer) Resultate sowie das Ziehen von Lehren daraus verantwortlich.
- **Motivatorin und Motivator:** Unabhängig von ihren satzungsmässigen Rechten wird die MP-Position als eine besondere Stellung angesehen. Als Motivatorin oder Motivator des Anwaltsunternehmens müssen sie ihre Stellung nutzen, um Partnerinnen, Partner und Mitarbeitende auf die Firmenvision einzuschwören, und eigene Anwältinnen und Anwälte auf die Partnerschaft vorbereiten, die Übertragung von Mandaten auf jüngere Partnerinnen und Partner begleiten und dafür sorgen, dass die jüngeren Anwältinnen und Anwälte ihre Ideen einbringen können.
- **Wahrerin und Wahrer der Unternehmenskultur:** Als Wahrerin oder Wahrer der Unternehmenskultur haben Managing Partnerinnen und Managing Partner dafür zu sorgen, dass das Kanzleileitbild im Alltag verankert wird und alle Partnerinnen und Partner sowie Mitarbeitenden das Leitbild sowohl nach innen als auch nach aussen repräsentieren.
- **Umsetzerin und Umsetzer der Partnerbeschlüsse:** Von Managing Partnerinnen und Managing Partnern wird eine reibungslose Umsetzung der Partnerbeschlüsse erwartet. Dennoch müssen sie Toleranz und rigorose Umsetzung bei groben Verstössen ausbalancieren. Ihr Ziel: Die Etablierung von Betriebsabläufen, die es Partnerinnen und Partnern erlauben, ihre individuellen Freiheiten grösstmöglich auszuleben.
- **Entscheiderin und Entscheider im Alltag:** Managing Partnerinnen und Managing Partner sind dafür verantwortlich, Alltagsentscheidungen zu treffen, die nicht in einem Manual festgehalten werden (können). Dabei muss beachtet werden, dass sie mit jeder Entscheidung einen möglichen Präzedenzfall schaffen. Thematisch kann es sich dabei um Mietverträge, technische Hilfsmittel, Work-Life-Balance-Entscheidungen der Mitarbeitenden, Fragen zur Homepage, den Versand von Newslettern oder auch um die Pflege der Stammkundschaft handeln.

- **Administratorin und Administrator:** Als Administratorin oder Administrator ist die Managing Partnerin oder der Managing Partner für die Sammlung von Know-how sowie die Anstellung von Studierenden, Substitutinnen, Substituten, jungen Anwältinnen und Anwälten sowie Assistenzen zuständig. Dazu müssen sie (im Einklang mit den Bedürfnissen der Partnerschaft) eine Struktur für Personal, Geschäftsentwicklung, Marketing und PR, IT und Finanzen, d.h. eine reibungslose Infrastruktur, schaffen und als Leiterin oder Leiter der Stabstellen die relevantesten Aufgaben priorisieren und weiterentwickeln.
- **Kommunikatorin und Kommunikator:** Managing Partnerinnen und Managing Partner sollten ihr Tun ständig kommunizieren, zumal sie vermeintlich 'unproduktive' Dinge erledigen, womit keine Umsätze erzielt werden. Dabei gilt es, eine delikate Balance zwischen zu viel und zu wenig Information zu erzielen. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dabei durch die Einbindung der Partnerinnen und Partner an den Standorten, an denen sich die Managing Partnerin oder der Managing Partner nicht standardmässig aufhalten.
- **Kümmerin und Kümmerer:** Als Kummerkasten der Kanzlei werden Beschwerden oft direkt an die Managing Partnerin oder den Managing Partner adressiert. Wie lösen sie Konflikte? Wie gehen sie mit Partnerinnen und Partnern um, die gegen die Regeln verstossen? Welche Sanktionen stehen ihnen zur Verfügung? Wie gehen sie mit Fragen wie Teilzeitarbeit um? All dies sind mögliche Fragen, mit denen sich das Management auseinanderzusetzen hat.
- **Repräsentantin und Akquisiteurin, Repräsentant und Akquisiteur:** Als bestinformierte Personen präsentieren Managing Partnerinnen und Managing Partner die Entwicklungen der Kanzlei nach aussen. Sie regeln die Pressearbeit und nutzen ihre Stellung als Marketinginstrument für die Kanzlei. Dies gilt insb. für Netzwerke, in denen standardgemäss nur die oberste Chefetage vertreten ist.

5.3 Die Rollen der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner

Anders als andere Studien[398] wird im Rahmen dieser Arbeit nicht minutiös erforscht, wie Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Zeit verbringen. Der Fokus liegt vielmehr auf der Frage, was ihre wichtigsten Aufgaben sind und in welche Tätigkeitsbereiche sie ihre Managementzeit investieren. Der Grund für diese Vorgehensweise liegt in der enormen Diversität des Rollenverständnisses der verschiedenen Managing Partnerinnen und Managing Partner und darin, dass diese Diversität erfasst werden soll.[399] Bereits während der Gespräche, insb. jedoch bei der detaillierten Auswertung der Interviews, hat sich gezeigt, dass die verschiedenen Managing Partnerinnen und Managing Partner teilweise drastisch unterschiedliche Funktionen bekleiden bzw. gänzlich unterschiedliche Rollen einnehmen. Im Folgenden werden – ähnlich wie im vorherigen Abschnitt zu RIZOR – die Rollen vorgestellt, welche die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner (ohne COOs) in der einen oder anderen Form in sich vereinen. Da sich für die vorliegende Studie schnell herausstellte, dass die zwölf Rollenbeschreibungen von RIZOR das Wirken der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht in der gebotenen Breite und Tiefe abbilden können, wurden eigenständig 16 Rollen identifiziert. Einige davon weisen einen ergänzenden Charakter auf, andere hingegen stellen eher einen Vergleichsdatensatz zu den von RIZOR definierten Rollen dar.

Die Rollen sind nicht immer scharf voneinander trennbar, sodass einzelne Aktivitäten und Aufgaben gelegentlich nicht problemlos der einen oder anderen Rolle zugeteilt werden konnten.[400] Die 16 identifizierten Rollen werden in der folgenden Tabelle als Übersicht dargestellt und anschliessend erläutert.

---

[398] Vgl. MINTZBERG, STEWART.

[399] Siehe Kapitel 6.

[400] Für eine vollständige Auflistung der Aufgaben wird auf die einzelnen Codelisten im Anhang 1 verwiesen, welche nach Anzahl Zitaten pro Code geordnet sind.

Tabelle 4: Die 16 Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern

Rolle	**Anzahl Codes**	**Anzahl Zitate**
Administratorin und Administrator	53	120
Repräsentantin und Repräsentant	35	88
Entscheiderin und Entscheider	53	79
Strategin und Stratege	44	72
Bindeglied	32	67
Sitzungsleiterin und Sitzungsleiter	11	55
Exekutivorgan	31	49
Kümmerin und Kümmerer	21	49
Vorbereiterin und Vorbereiter	14	49
Überblickerin und Überblicker	29	40
Finanzchefin und Finanzchef	22	37
Performancekontrolleurin und Performancekontrolleur	12	33
Motivatorin und Motivator	15	30
Schlichterin und Schlichter	9	29
Ernennerin und Ernenner	10	24
Kommunikatorin und Kommunikator	6	17

Diese Rollen werden im Folgenden einzeln vorgestellt. Dabei werden vereinzelt Vergleiche mit der bereits besprochenen Literatur angestellt. Anders als in anderen Publikationen wird nicht auf die Hintergründe der Rollen eingegangen, sondern auf die Aufgaben der Managing Partnerinnen und Managing Partner in den verschiedenen Rollen fokussiert. Die Reihenfolge der Rollen basiert auf der Anzahl Zitate pro Rolle.

5.3.1 Administratorin und Administrator

Über alle Interviews hinweg betonten die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Rolle als Administratorin, Administrator oder administrative Leiterin und Leiter am meisten – entweder des gesamten Back Offices oder je nach Ausgestaltung der Governance einer oder mehrerer Abteilungen.[401] Sie sind verantwortlich für eine funktionierende Administration bzw. für die Zurverfügungstellung des Back Offices und damit der internen administrativen Dienstleistungen. Ein Managing Partner schildert dies in den folgenden Worten:

> «Der Managing Partner von [Anwaltsunternehmen] ist nicht der Chef, sondern das ist derjenige, der für die anderen arbeitet. Also ich formuliere es jetzt sehr provokativ. Aber es geht darum, das Back Office zur Verfügung zu stellen. Das ist eigentlich eine Dienstleistung, die man zur Verfügung stellt, damit die Anwälte arbeiten können. Und das ist eigentlich die Arbeit.» – **MP 17**

Das Back Office besteht regelmässig aus den von RIZOR genannten Abteilungen Personal (Human Resources; HR), Geschäftsentwicklung (Business Development; BD), Marketing und Kommunikation (Public Relations; PR), Informationstechnologie (IT) und Finanzen,[402] wobei des Öfteren die Abteilungen Marketing, PR und BD zusammengefasst werden oder zusätzliche Abteilungen (bspw. Innovation, Infrastruktur, LegalTech, Knowhow, Compliance etc.) geschaffen werden. Die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner betonten häufig, dass ihre Aufgabe nicht oder nicht primär darin bestünde, diese Tätigkeiten selber auszuführen, sondern das Back Office strukturell aufzugleisen, personell zu besetzen und danach die verschiedenen Abteilungen zu koordinieren und in ständigem Austausch mit den kaufmännischen Führungspersonen zu sein. Dieser Austausch dient dabei einerseits deren Aufsicht, andererseits stehen die Managing Partnerinnen und Managing Partner dem administrativen Führungspersonal während ihrer regelmässigen Sitzungen auch als Inputgeber und Sparring-Partner zur Verfügung oder bieten Unterstützung bzgl. Visualisierung

[401] Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass sich alle 16 Rollen, auch die der Administratorin bzw. des Administrators, lediglich auf die Personen beziehen und von den Aussagen der Personen abgeleitet wurden, die offiziell als Managing Partnerin oder Managing Partner, nicht aber als COO, amten.

[402] Vgl. RIZOR, 2019, S. 188.

und Einbettung administrativer Projekte zum Zwecke der Vorstellung an Partnersitzungen. Ein Managing Partner fasst dies wie folgt zusammen:

> «[In den Abteilungen] gibt es jeweils Department Heads, die an den ressortzuständigen Managing Partner berichten. Da gibt es eine engmaschige Abstimmung. Und das Management ist in Bezug auf diese Ressorts natürlich zuständig, gewisse Zielvorgaben zu setzen, als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und gewissermassen die Leitungs- und Überwachungsfunktion darzustellen.» – **MP 1**

Ein anderer Interviewee, dessen administrative Rolle sich nicht nur auf eine Aufsichtsfunktion begrenzt, veranschaulicht seine Rolle in der Administration anhand zweier Beispiele. Darin zeigt er auf, dass seine Aufgabe einerseits in der Instruktion der ausführenden Personen und andererseits in der Beurteilung und Abwägung allfälliger Optionen und Alternativen liegt:

> «Dann müssen wir PCR-Tests organisieren. Gewisse Leute wollen keine Tests in der Nase, also haben wir noch Rachentests besorgt. Das mache ich nicht selber natürlich, sondern das hat eine Assistentin gemacht. Aber man muss sie instruieren. (…) Und dann wählen sich auch noch Leute ein via Zoom, also brauchen wir eine Leinwand. Also habe ich gesagt, dass sie einmal eine Offerte einholen solle. Dann schaue ich diese Offerte an, sage so und so viel kostet das, das ist ein bisschen zu viel. Also ich hole die Offerten nicht selber ein, aber ich schaue sie mir an. Dann muss ich abwägen, ob sich die Kosten lohnen.» – **MP 37**

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind zusätzlich stark involviert in personelle Belange. Neben ihrer Rolle in der Besetzung der obersten administrativen Leitungsorgane sind sie oftmals in der einen oder anderen Form involviert, wenn es um die Einstellung und Entlassung von Juristinnen und Juristen geht. Zudem sind sie je nach Grösse des Anwaltsunternehmens und des damit einhergehenden administrativen Apparats direkt oder indirekt mit der Führung der administrativen Mitarbeitenden betraut und fungieren als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für deren Anliegen berufsspezifischer und teilweise auch persönlicher Natur.

5.3.2 Repräsentantin und Repräsentant

Managing Partnerinnen und Managing Partner verkörpern oftmals, wenn auch nicht immer, das Gesicht eines Anwaltsunternehmens. Sie repräsentieren das Anwaltsunternehmen nach aussen und – wenn auch in geringerem Ausmasse – nach innen. Von den befragten Managing Partnerinnen und Managing Partnern wurde die Rolle der Repräsentantin und des Repräsentanten nach der administrativen Rolle am zweitmeisten beschrieben. Neben undifferenzierten Äusserungen, die in Codes wie «Repräsentation des Anwaltsunternehmens gegen aussen» oder «Gesicht des Anwaltsunternehmens sein» resultierten, machten viele Interviewees spezifischere Angaben und Beispiele. Mit Abstand am häufigsten erwähnten sie dabei die Kontaktpflege zu (meist ausländischen) befreundeten Anwaltsunternehmen als Teil ihrer Aufgaben. Ein Managing Partner beschreibt seine hervorgehobene Rolle in diesem Aspekt folgendermassen:

> «Insbesondere zu den befreundeten Kanzleien. Sie wissen, wir sind eine unabhängige Kanzlei, sind kein (…) über die gesamte Welt organisiertes Netzwerk. Wir sind sehr stark mit befreundeten Kanzleien im Austausch, organisieren gemeinsam Pitches, bemühen uns um Mandate und arbeiten auch sehr häufig zusammen. Und ja, die Pflege dieser Freundschaften, die Pflege dieser Kontakte ist eine Aufgabe, die für uns als Sozietät sehr wichtig ist. (…) Das machen auch andere. Aber uns kommt da insofern ein bisschen eine hervorgehobene Rolle zu, weil wir eben mit den Managing oder Senior Partners anderer Kanzleien sehr viel im Austausch sind.» **– MP 22**

Ein weiterer gewichtiger Teil dieser Rolle ist die Teilnahme an Konferenzen und externen Events, wobei es durchaus auch vorkommen kann, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner angefragt werden, nicht nur an diesen Konferenzen teilzunehmen, sondern als Rednerin oder Redner aufzutreten und zu einem bestimmten Thema zu referieren. Während sich die Repräsentation des Anwaltsunternehmens jedoch bei externen Events mehrheitlich auf die Teilnahme beschränkt, gehört bei eigenen Events neben der ohnehin obligaten Teilnahme dazu, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Gäste oder Teilnehmer begrüssen und eine kurze Ansprache halten. Ein Managing Partner führt aus:

> «Und bei diesen Veranstaltungen übernehme ich dann die Host-Funktion. D.h. ich mache eine Begrüssung, ich spreche die Einladungsworte aus. Also das sind alles so Repräsentationsaufgaben, die dann bei mir landen.» – **MP 4**

Während RIZOR diese Rolle als «Repräsentant und Akquisiteur» bezeichnet,[403] wird sie hierin «Repräsentantin und Repräsentant» genannt. Einerseits, weil die Auswertung einen starken Fokus auf die Vertretungsarbeit (auch gegen innen) ergeben hat, und andererseits, weil sich die Funktion von Managing Partnerinnen und Managing Partnern im Zusammenhang mit Kundinnen und Kunden nicht auf die Akquise bzw. den Einsitz bei Pitches oder Erstgesprächen beschränkt, sondern insb. auch die Beziehungspflege miteinschliesst.

Ebenfalls regelmässig erwähnt wurde die Medienarbeit. Dazu zählen neben Anfragen von Studierenden und Doktorierenden[404] insb. die lokale Presse und Fachmedien. Während diese Anfragen nicht ausschliesslich von Managing Partnerinnen und Managing Partnern bearbeitet werden, sind sie dennoch die erste Anlaufstelle für Interviews, Kommentare oder Ausführungen zum Unternehmen, der Strategie etc. Zwei Managing Partner führten dazu Folgendes aus:

> «Der erste Anlaufkontakt bin schon ich. Aber es wäre jetzt nicht so, dass ich diese Interviews immer mache. Wir haben auch andere Leute, die das viel machen, weil sie es auch gerne machen.» – **MP 6**

> «Weil wir halt noch verstärkt für die Kanzlei stehen und jetzt auch für JUVE und Fachmedien die Ansprechpartner sind, wenn es um allgemeine Kanzleithemen geht oder wir ein Statement abgeben, wenn neue Partner gewählt werden oder wenn es halt signifikante Veränderungen gibt. Ja, das ist schon auch etwas, was wir im Management tun.» – **MP 5**

Weitere Aspekte der Repräsentationsrolle können die Teilnahme an Delegationsreisen, der Einsitz im nationalen oder lokalen Anwaltsverband sowie in verschiedenen Ar-

[403] Vgl. RIZOR, 2019, S. 191.

[404] So führte bspw. MP 12 aus: «Und ich sehe meine Rolle schon auch als Aussenminister; Präsenz zu markieren. Also ich musste jetzt nicht fünf Minuten überlegen, ob ich Ihnen zusage. Das gehört für mich zur Kontaktpflege, zum Rausgehen. Das finde ich eine sehr wichtige Rolle.»

beitsgruppen oder auch der Auftritt in internen Videobotschaften für die Mitarbeitenden sein.

5.3.3 Entscheiderin und Entscheider

In dieser Rolle, die RIZOR «Entscheider im Alltag» nennt,[405] fungieren Managing Partnerinnen und Managing Partner als Entscheiderinnen oder Entscheider aller Fragen, die ihnen entweder aufgrund des Partnerschaftsvertrages, des Ordnungsreglements, eines Handbuchs oder sonst eines Dokuments zukommen oder in ihren Entscheidungsbereich gelangen, weil sich sonst niemand einer bestimmten Frage anzunehmen getraut oder sich ihr annehmen will. Diese Rolle ist eng mit anderen Rollen verwandt, bspw. mit der der Administratorin oder des Administrators. So obliegt Managing Partnerinnen und Managing Partnern neben der Leitung und Koordinierung des Back Offices mitsamt den verschiedenen Abteilungen auch das Fällen aller Entscheidungen aus ebendiesen Abteilungen mit einer gewissen Tragweite, oder wie ein Managing Partner es formuliert:

> «Überall dort, wo grundsätzliche Entscheidungen zu treffen sind, die über das normale Tagesgeschäft hinausgehen, spricht man mich an.» – **MP 21**

Viele Anwaltsunternehmen definieren einen bestimmten Geldbetrag. Solange eine Investition oder Ausgabe diesen Betrag nicht erreicht, können Managing Partnerinnen und Managing Partner und/oder ein Management Board selbständig entscheiden. Andere überlassen die Triage, wann eine Entscheidung selbständig gefällt werden darf bzw. der Partnerschaft vorgelegt werden muss oder mindestens in der Partnerschaft gestreut wird, um verschiedene Stimmungsbilder einzuholen, dem Gutdünken der Managing Partnerinnen und Managing Partner. Einer von ihnen führt dazu aus:

> «Informieren wir erst und entscheiden wir dann oder informieren wir dann und entscheiden erst? Das ist ganz unterschiedlich. Wenn wir das Gefühl haben, dass es eine Entscheidung ist, die gegebenenfalls in der Partnerschaft für Unruhe sorgen würde, wenn wir sie vorher nicht ansprechen, dann würden wir uns ein Sounding holen. Wenn wir aber der Meinung sind, das geht ohnehin durch, dann machen wir das auch ohne

[405] Vgl. RIZOR, 2019, S. 187 f.

> Sounding. Und wenn wir der Meinung sind, dass das jetzt zwingend gemacht werden muss, egal, ob es da Gegenstimmen in der Partnerschaft gibt oder nicht, und uns die Satzung diese Möglichkeit gibt, dann würden wir von dieser Möglichkeit auch Gebrauch machen.» – **MP 30**

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind als Entscheiderinnen und Entscheider auch in Krisenzeiten gefragt, wie sich erst kürzlich während der Covid-19-Pandemie zeigte. Dies liegt zum einen an einer fehlenden Regelung bzgl. einer entscheidenden Instanz in bisher unbekannten Gewässern und zum anderen am Effizienzerfordernis, die solche Entscheidungen oft mit sich bringen. Ein Managing Partner gab folgendes Beispiel:

> «Also jetzt mit Corona beispielsweise kommen täglich Anfragen rein: Wie ist das mit dem Impfen? Müssen Geimpfte noch Masken tragen? Wie ist das mit den Selbsttests? Im Moment bieten wir zwei pro Woche an. Kann ein Mitarbeiter mehr haben? Das organisiere ich nicht alles selbst; aber da kommen teilweise die Fragen dann zu mir gebündelt hoch (…)» – **MP 26**

Neben richtungsweisenden Entscheidungen sind Managing Partnerinnen und Managing Partner für die Entscheidung kleinerer Angelegenheiten, von verschiedenen von ihnen als «Velosténderprobleme» bezeichnet, zuständig.[406] Diese haben zwar keinen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung, verfügen aber über das Potenzial, Komplikationen zu verursachen, da dennoch alle, oder zumindest viele, Partnerinnen und Partner mitreden möchten. Ein Managing Partner listet Weihnachtskarten oder die Teppichfarbe als Beispiele und meinte dazu:

> «Es gibt einfach auch Dinge, die kann man nicht mit [x] Partnern diskutieren. Ich glaube, wenn Sie die Partner ernst nehmen und bei den wichtigen Themen abholen, dann haben Sie grundsätzlich eine gute Akzep-

[406] Dass solche Diskussionen zudem, wenn auch lediglich im Sinne von Opportunitätskosten, teuer werden können, zeigte ein Managing Partner während der explorativen Interviews auf, indem er (sinngemäss) folgendes Beispiel machte: «Stellen Sie sich vor, dass Sie in einem Raum mit 30 oder 40 Partnern sitzen, von denen normalerweise jeder mehrere Hundert Franken pro Stunde abrechnen kann. Wenn jetzt eine halbe Stunde über die Farbe des T-Shirts, welches vom Kanzleiteam am Stadtlauf getragen werden soll, diskutiert wird, dann können Sie sich ja selber ausrechnen, was das kostet.»; Siehe ebenfalls das Rechenbeispiel in WEISS, 2021, S. 271 f.

> tanz, so dass diese Sie die alltäglichen Entscheidungen alleine fällen lassen und akzeptieren. Bspw. dass sie sagen: 'Mir gefällt der Teppich zwar nicht, aber eigentlich ist das für meinen Erfolg und für den Erfolg des Unternehmens ziemlich irrelevant.' Das ist einfach so.» – **MP 6**

Weitere Aufgaben, die im Zusammenhang mit dieser Rolle auf Managing Partnerinnen und Managing Partner zukommen, sind das Fällen von Stichentscheiden, das Schaffen von Präzedenzfällen (bspw. ob eine angestellte Anwältin gleichzeitig als Richterin tätig sein darf), die Auswahl diverser Dienstleistungsanbieterinnen und -anbieter (bspw. Versicherer, Druckerhersteller, Reinigungsfirma etc.) oder auch die Einführung von Standards bei Gleichstellungs- und anderen wichtigen Themen, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

> «Aber es gibt Sachen, die sind für mich wichtige Angelegenheiten, gerade wenn es um die jüngeren Leute geht, wenn es um Diversity und ähnliche Themen geht. Dass ich die dann schon auch aktiv durchfechte und auch mal durchpeitsche. Und nach zwei Jahren sagt jeder 'Ja, das war zwar damals umstritten, aber war glaub richtig.'» – **MP 20**

5.3.4 Strategin und Stratege

RIZOR bezeichnet die Entwicklung von Zukunftsperspektiven für das Anwaltsunternehmen als die «zweifellos wichtigste Aufgabe des Managing Partners» und subsumiert in der Folge eine Reihe von Tätigkeiten unter dem Rollenbegriff des «Visionärs».[407] Darunter fallen das Beobachten von Trends im Anwaltsmarkt, den Einsatz von Mandanten-Feedbackgesprächen, Reorganisation von Prozessen, ein Vordenken in strategischen Prozessen sowie die «Ziele von morgen formulieren und die Konzepte für übermorgen bedenken.»[408] Gleich im Anschluss wird die Rolle der Strategin und des Strategen besprochen, in welcher Managing Partnerinnen und Managing Partnern die wichtige Aufgabe zukommt, die Visionen in eine Strategie zu überführen, mit den Partnerinnen und Partnern Zielvereinbarungen einzugehen und sie bei der Umsetzung dieser Ziele zu unterstützen.[409] In dieser Arbeit werden die beiden Rollen als «Strate-

[407] RIZOR, 2019, S. 182 f.
[408] RIZOR, 2019, S. 183.
[409] RIZOR, 2019, S. 183 f.

gin und Stratege» zusammengefasst. Über alle Interviews hinweg wurden die Worte «Vision» oder «visionär» weniger als zehnmal verwendet, während auf «Strategie», «strategisch» sowie zusammengesetzte Wörter, die «Strategie» beinhalten wie «Strategieprozess» oder «Strategieprojekt» über 200 Nennungen entfielen. Es soll nicht bestritten werden, dass die von RIZOR unter der Rolle des «Visionärs» subsumierten Tätigkeiten nicht von grösster Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Interviewstudie geben ihm Recht, wie im Folgenden ersichtlich werden wird. Managing Partnerinnen und Managing Partner aber sehen sich als Strateginnen und Strategen und nicht als Visionärinnen und Visionäre, weshalb in dieser Arbeit lediglich die erstgenannte Rolle definiert wird.

In der Rolle als Strateginnen und Strategen sind Managing Partnerinnen und Managing Partner für die strategische Entwicklung des Anwaltsunternehmens verantwortlich. Dazu zählt nicht nur, die Entwicklungen im Markt zu beobachten, sondern auch potenzielle Zukunftsszenarien zu definieren, durchzudenken und Geschäftschancen zu identifizieren. Mit dieser Aufgabe sind Managing Partnerinnen und Managing Partner jedoch nicht allein, sondern sie können auf die Unterstützung des Management Boards, eines dafür eingerichteten Ausschusses oder idealerweise auf die Ideen und Anregungen des gesamten Teams zählen.

Eine weitverbreitete Form der Strategiefindung in Anwaltsunternehmen ist die Strategietagung (vielfach *Strategy Retreat* genannt), bei der – oftmals unter Beizug externer (Strategie-)Berater – an einem Tagungsort während eines Wochenendes verschiedene Strategiefindungsprozesse durchlaufen werden. Diese Tagungen müssen vorbereitet werden, was für viele Managing Partnerinnen und Managing Partner eine zeitintensive Tätigkeit darstellt. Ein Managing Partner schilderte dies wie folgt:

> «Und es ist die Aufgabe des [Management Boards] und eine der wichtigsten Aufgaben des Managing Partners, diese Strategiesitzungen vorzubereiten. In der Regel… Also in den letzten Jahren hatten wir häufig auch externe Berater beigezogen, sei es zum Moderieren oder um Denkanstösse zu liefern. Und so haben wir versucht, uns auf bestimmte Themen zu fokussieren. Und das ist etwas vom Schwierigsten und vielleicht auch das für mich persönlich Belastendste, weil man ja den Leuten auch etwas bieten muss. Wir können nicht einfach zwei Tage lang geistiges

> Yoga machen. Und das klare Ziel ist es schon, dass wir etwas aufs Papier bringen, weil nur reden bringt ja auch nicht viel.» – **MP 15**

Sind die strategischen Ziele ausreichend konkret definiert, obliegt es den Managing Partnerinnen und Managing Partnern, diese zu verfolgen, strategische Initiativen aufzugleisen, strategische Projekte immer wieder anzutreiben und für die laufende Überwachung dieser Vorgänge zu sorgen.

Gewisse Interviewees aber stehen Strategieprozessen wie dem oben formulierten kritisch gegenüber. Sie entwickeln die Strategie bevorzugt selbständig und implementieren diese mehr subversiv, d.h. sie überspringen den gemeinsamen Strategieprozess und lancieren entweder eigene strategische Initiativen oder aber beobachten die Partnerschaft und docken bei besonders ambitionierten Partnerinnen, Partnern und Initiativen an. Ein Managing Partner umschreibt dies folgendermassen:

> «Die Partnerschaft braucht für sich selbst den Druck, etwas zu machen. (…) Das knüpft immer an das Eigeninteresse des Partners an. (…) Es ist halt keine Fussballmannschaft. Und wenn Sie dann eine Organisation auf dieser Grundlage voranbringen wollen, müssen Sie halt eben mit diesen Einzelspielern arbeiten und gucken, dass Sie Projekte aufgreifen, an die sich die dranhängen können. Dass sich dann diese Symbiose entwickelt. Und dann, wenn das gelingt, dann kriegen Sie auch die ganze Partnerschaft voran. Also ist insofern ganz komfortabel. Um eine Kanzlei zu verändern und voranzubringen, brauchen Sie jetzt nicht die ganze Partnerschaft. Sie brauchen weniger als eine Handvoll Partner, die wirklich was machen wollen. Und das ist meine grundlegende Erkenntnis in allen Bereichen. Eine Kanzlei wird sich nur voran entwickeln, sprich Umsatz steigern, neue Mandantenkreise entwickeln, profitabler werden, was auch immer, wenn Sie da ein Mindestmass an Partnern an Bord haben, die einfach sagen ‘Es ist mein persönliches Ziel.’» – **MP 34**

Managing Partnerinnen und Managing Partner können die strategische Entwicklung eines Anwaltsunternehmens jedoch auch an anderen Stellen wesentlich beeinflussen. So bspw. indem sie in den Bereichen Schwerpunkte setzen oder Veränderungen bewirken, in denen sie überwiegend tätig sind, d.h. im Back Office bzw. innerhalb ihrer

Abteilung. Weitere Möglichkeiten ergeben sich dadurch, dass sich Managing Partnerinnen und Managing Partner des Partnerwerdungsprozesses als strategisches Werkzeug bedienen und durch die Entwicklung der richtigen Kandidatinnen und Kandidaten das Anwaltsunternehmen steuern oder aber durch strategische Überlegungen bei der Entscheidung über Interessenkonflikte die Klientel in eine gewisse Richtung lenken können.

5.3.5 Bindeglied

Auch diese Rolle ist mit keiner von RIZORs zwölf Rollen kongruent. Am nächsten verwandt sind wohl die Aufgaben, die sich bei ihm als «Wahrer der Unternehmenskultur» stellen, wobei Teilaspekte auch bei RIZORs «Motivator» enthalten sind. Allerdings betont RIZOR insb. die Rolle der Managing Partnerin oder des Managing Partners in der Formulierung sowie dem Vorleben eines Leitbilds, das von der gesamten Partnerschaft und Belegschaft übernommen und nach innen wie aussen getragen werden soll.[410] Während die Kultur auch von den befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner immer wieder erwähnt und deren Wahrung und Förderung als wichtige Aufgabe genannt wurde, geht die Rolle als Bindeglied viel weiter und umfasst neben der Förderung der Unternehmenskultur insb. den Zusammenhalt sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Anwaltsunternehmens.

Die hier untersuchten Anwaltsunternehmen sind zum weit überwiegenden Teil an mehreren Standorten präsent, nicht selten mit zusätzlichen Büros im Ausland.[411] Bei Anwaltsunternehmen mit verschiedenen Standorten, insb. auch Satelliten im Ausland oder bei grösseren Distanzen (v.a. in Deutschland), reisen Managing Partnerinnen und Managing Partner sehr häufig, um die verschiedenen Standorte zu besuchen. Einige verbringen sogar regelmässig einzelne Wochentage in einem anderen als ihrem Stammbüro, um für alle Organisationsangehörigen verfügbar zu sein. Der Managing Partner eines Anwaltsunternehmens mit mehreren Standorten führt dies wie folgt aus:

[410] RIZOR, 2019, S. 185 f.

[411] Deutsche Anwaltsunternehmen sind oft zusätzlich zu ihren deutschen Büros am Standort Brüssel vertreten, während die grössten österreichischen Anwaltsunternehmen eine starke Präsenz in Osteuropa aufgebaut haben. Schweizer Anwaltsunternehmen verfügen nur vereinzelt über Standorte im Ausland.

> «Deswegen reise ich sehr viel zwischen den Standorten. Ich bin in den Nicht-Corona-Zeiten, aber selbst jetzt, im Schnitt immer einen Tag da, einen Tag da, einen Tag da. Ich bin jede Woche mal in [Standort X]. Ich bin jede zweite Woche mal zwei Tage in [Standort Y], ein bisschen weiter für mich. Ich bin alle drei Wochen einen Tag in [Standort Z]. Und bin dann auch mal nur da und sage 'Ich bin heute in [Standort Z]' und dann kommt einer nach dem anderen vorbei und sagt: 'Hast du mal Zeit?' Und dann beredet man relativ viel. Ich schreib nicht so viele E-Mails, sondern ich sage, wenn es etwas Wichtiges ist, vor allem wenn es ein bisschen kitzlig oder juicy ist, dann quatschen wir lieber darüber. Also das ist so mein Hauptthema.» – **MP 20**

Die Präsenz von Managing Partnerinnen und Managing Partnern an den verschiedenen Standorten dient dem Zusammenhalt in der Partnerschaft und des Anwaltsunternehmens als Gesamtorganisation, wozu auch gehört, dass Partnerinnen und Partner, die sich abgehängt fühlen, in die Partnerschaft zurückgeführt und laterale Wechsel von Beginn an gehörig integriert werden.

In Übereinstimmung mit RIZOR betonten auch die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner die Wichtigkeit der Unternehmenskultur. Viele Interviewees sehen das Vorleben und Etablieren dieser Kultur, das Vermitteln der Unternehmenswerte sowie das Erzeugen eines Teamgeists als eine ihrer Kernaufgaben. Dass dies zudem schon sehr früh beginnen muss, zeigt die Antwort eines Managing Partners auf die Frage, ob sie bereits bei der Auswahl des Belegschaft stark darauf achten, dass jemand zur Kultur passt oder ob es MP-Aufgabe sei, diese Kultur in einem andauernden Prozess Schritt für Schritt zu indoktrinieren:

> «Beides, es ist beides. Wir holen immer nur solche, die zu uns passen. Und das andere fängt schon ganz unten an… Also wenn ich Zeit habe, dann rede ich auch mit Praktikanten, was ist die [Anwaltsunternehmen]-Kultur, ich mache Vorträge hier, dasselbe an den Juristenhalbtagen etc.» – **MP 7**

Aufgrund der eingangs besprochenen Besonderheiten von Professional Service Firms und Anwaltskanzleien und Anwaltsunternehmen im Besonderen, die ein Managing

Partner wie folgt beschreibt, obliegt es Managing Partnerinnen und Managing Partnern, der Partnerschaft immer wieder klar zu machen, dass das Unternehmen an erster Stelle steht:

> «Das ist, glaube ich, ein Dilemma, das viele Managing Partner in ähnlichen Kanzleien einfach haben, weil es eben keine typischen Unternehmen sind, wo es eine klare Hierarchie gibt und eine klare Governance-Struktur. Sondern es ist einfach mehr so ein Club, wo man versuchen muss, die Schäfchen alle irgendwie zusammenzuhalten und in dieselbe Richtung laufen zu lassen. Und jeder Partner ist selber ein Unternehmer und ein erfolgreicher Anwalt und lässt sich auch ungern von anderen sagen, wie er sein Geschäft zu führen hat.» – **MP 25**

Diese Spezialitäten führen in einer grossen Zahl von Anwaltsunternehmen dazu, dass Partnerinnen und Partner bestimmte Kundinnen und Kunden horten, wodurch einerseits potenzielle Zusatzaufträge (insb. in anderen als dem Fachgebiet der hortenden Partnerinnen und Partner) nicht abgeschöpft werden und sich das Anwaltsunternehmen andererseits dem Risiko aussetzt, beim Weggang einer Partnerin oder eines Partners ihr oder sein *Book of Business* zu verlieren. Managing Partnerinnen und Managing Partner sind deshalb dafür verantwortlich – je nach Ausgestaltung des Geschäftsmodells, der Vergütungsstruktur etc. – sowohl standort- und fachbereichsübergreifendes *Cross-Selling* zu fördern und die Etablierung von Kontakten zu bestimmten Kundinnen und Kunden auf mehrere Partnerinnen und Partner wie auch jüngere Anwältinnen und Anwälte zu streuen. Dies dient neben der bereits erwähnten Verhinderung einer möglichen Abwanderung von Kundinnen und Kunden auch einer graduellen Übergabe derselben von der älteren auf die jüngere Generation.

In ihrer Rolle als Bindeglied müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner zudem unermüdlich das ‘Wir’ betonen, alle anhalten, sich für das Unternehmen zu engagieren und insb. auch die Basis für alles oben Erwähnte schaffen. Ein Managing Partner fasst dies wie folgt zusammen:

> «Als Managing Partner ist es Ihre Aufgabe, einen Konsens, Vertrauen und Frieden in die Partnerschaft zu bringen – und insbesondere dafür zu sorgen, dass all dies gewahrt bleibt.» – **MP 10**

5.3.6 Sitzungsleiterin und Sitzungsleiter

Die Rolle der Sitzungsleiterin oder des Sitzungsleiters ist wenig glamourös, was jedoch keinesfalls heissen soll, dass sie nicht von grösster Bedeutsamkeit für die Führung von Anwaltsunternehmen ist. Aufgrund der Governance-Struktur sowie des Selbstverständnisses von Managing Partnerinnen und Managing Partnern als Primus oder Prima inter Pares ohne oder nur mit beschränkter Weisungsmacht können sie die Führung des Anwaltsunternehmens u.a. in der Rolle der Sitzungsleiterin oder des Sitzungsleiters verstärkt wahrnehmen. Neben rein administrativen Aufgaben wie bspw. der Protokollierung von Partnerversammlungen besteht die Rolle des Sitzungsleiters aus zwei weiteren Aufgabenbereichen: Agenda- und Tone-Setting sowie Leitung und Koordination von Partnerversammlungen, Board Meetings und weiteren Ausschüssen.

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind dafür verantwortlich, die Traktandenlisten oder Agenden sowohl für die Partnerversammlungen als auch für Board Meetings etc. zu entwerfen oder gänzlich aufzusetzen. Damit bestimmen sie, worüber überhaupt diskutiert wird. Durch das Setzen von Schwerpunkten, durch Weglassen oder mittels strategischer Platzierung in der Agenda vermögen sie, gewissen Punkten mehr oder weniger Gewicht zu verleihen und diese somit anzutreiben oder auch zu blockieren. Zwei Managing Partner, welche die Wichtigkeit des Agenda-Settings als Führungsinstrument betonen, schildern dies folgendermassen:

> «Und das ist eigentlich, und da kommen wir jetzt zum Kern vielleicht... (…) Das Instrument, dessen sich [das Management Board] bedient, um das Anwaltsunternehmen zu führen, das ist das Agenda-Setting. Agenda-Setting ist unser Instrument, um die Dinge zu bewirken, Dinge anzustossen, indem sie diskutiert werden.» – **MP 23**

> «Sie führen ja ein Gremium auch damit, dass Sie sagen, was überhaupt in das Gremium kommt. Also Agenda-Setting. (…) Führen durch Agenda-Setting ist etwas vom direktesten, wie Sie führen können.» – **MP 18**

Der zweite Pfeiler dieser Rolle, die Sitzungsleitung und -koordination, ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Arbeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern. Aber genauso wie beim Agenda-Setting liegt in dieser Aufgabe grosses Potenzial für Managing Partner. So können sie durch geschicktes Manövrieren, durchdachte Ab-

läufe sowie durch die Art und Weise der Sitzungsleitung einen grossen Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen. Die folgende Aussage eines Managing Partners unterstreicht die Bedeutung der Sitzungsleitung (und erneut des Agenda-Settings):

> «Wie sich der Managing Partner in Gesellschafterversammlungen verhält und was er vorschlägt, das hat Gewicht. Das Management steuert natürlich, welche Themen auf die Tagesordnung kommen. Bei Themen, die dann in die Gesellschafterversammlung gehen, liegt die Entscheidungskompetenz aber bei den Gesellschaftern.» – **MP 2**

Und als Beispiel für eine zielorientierte Sitzungsleitung:

> «Und wissen Sie, manchmal sitze ich in diesen Meetings und habe ein oder zwei sehr erfahrene Leute, die anfangen zu sagen: 'Das ist eine sehr gute Idee, vielen Dank. Aber es gibt ein kleines Problem' Und dann kommen sie mit dem exakten Gegenteil von dem, was ich vorgeschlagen habe. Ich lasse sie dann ausreden und sage: 'Okay, vielen Dank, [X].' Und dann wähle ich jemanden, von dem ich weiss, dass er mich unterstützt und sage: '[Y], ich habe gesehen, dass du etwas sagen wolltest, ich werde nachher auf dich zurückkommen.' Ich warne sie also im Voraus und baue den Konsens um mein Projekt auf, und ich gehe nur zu denen, die gegen mein Projekt sind, wenn ich muss und nachdem ich bereits drei oder vier Stimmen dafür hatte. Und irgendwann schliesse ich ab und sage: 'Okay, ich habe mal eine erste Zählung gemacht. Ich glaube, wir haben eine überwältigende Mehrheit für dieses Projekt. Kann ich also davon ausgehen, dass wir mit diesem Projekt weiterverfahren können?' Wenn Sie nun der eine oder andere in der Minderheit sind, ist Ihre Stimme gehört worden, aber scheinbar ist Ihnen keiner gefolgt. Was werden Sie nun tun? Sie werden sagen: 'Okay, gut.'» – **MP 14**

5.3.7 Exekutivorgan

In der nächsten Rolle, die RIZOR «Vollstrecker der Partnerbeschlüsse» nennt, beschreibt dieser das Dilemma jeder Managing Partnerin und jeden Managing Partners im ständigen Clinch zwischen einer strengen Durchsetzung der Reglemente und Be-

schlüsse im Sinne der Einheitlichkeit und einem Gewähren von Freiheiten, was dem Autonomiebedürfnis vieler Anwältinnen und Anwälte entspricht, zu sein.[412] Ein interviewter Managing Partner umschreibt dies mit den Worten:

> «Also es geht darum, diese Individualität zu wahren, die Freiheit zu wahren, aber gleichzeitig einheitliche Standards zu schaffen, dass beim Thema Abrechnung, beim Thema Umgang mit Mitarbeitern etc. gewisse einheitliche Regeln gelten. Dass nicht jeder sein eigenes Süppchen kocht und daher für die Mitarbeiter vor allem auch nicht klar ist, in welche Richtung es geht.» – **MP 5**

In der Rolle des Exekutivorgans setzen die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner die Beschlüsse der Partnerschaft um, überwachen deren Einhaltung und setzen interne Policies um. Ein nicht unerheblicher Teil dieser Aufgabe bezieht sich auf die Stärkung der *Corporate Identity,* oder wie derselbe Managing Partner es formuliert:

> «Mir geht es prinzipiell darum, alle gleich zu behandeln. Klare Richtlinien zu haben, Vorgaben für die Felder, in denen wir uns alle bewegen. Jetzt nicht runtergebrochen, bis zu wer welche Krawatte trägt oder welchen Kuli oder Füllfeder jemand benutzt. Aber dass wir einen gewissen Rahmen haben, der für uns alle gilt und in dem wir uns alle wiedersehen mit der Idee, dass wir nach aussen klar an einem Strang ziehen.» – **MP 5**

Als Exekutivorgan müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner zudem ständig Sorge tragen, dass die Strategie konstant verfolgt wird und auch Unternehmensinitiativen und die Handlungen Einzelner in die Unternehmensstrategie eingebettet, angepasst oder blockiert werden. Sie müssen in den Ausschüssen Ziele definieren, Prozesse überwachen und den Partnerinnen und Partnern Deadlines setzen. Es ist ihre Aufgabe, zu verhindern, dass einzelne Personen sich auf Kosten des Unternehmens bereichern oder Aussagen in den Medien machen, wenn eine einheitliche Kommunikation durch das Management vereinbart wurde (bspw. bzgl. der Reaktion auf die Covid-19-Pandemie oder deren Auswirkungen auf das Unternehmen).

[412] RIZOR, 2019, S. 186 f.

Und wenn sich einzelne nicht an die Vorgaben halten, dann obliegt es dem Management, dafür zu sorgen, dass diese Verstösse Beachtung finden. Diese Beachtung kann darauf hinauslaufen, dass Ausnahmen mit oder ohne Gegenleistung bewilligt werden, ein Mandat auf eine spezialisierte Person übertragen wird, eine Person durch Gespräche auf einen Fehler aufmerksam gemacht wird, andere Sanktionen in Gang gesetzt oder als einschneidendste Massnahme – wo Gesetz oder Partnervertrag dies vorsehen – ein Ausschluss in Betracht gezogen und Trennungsgespräche geführt werden. Dass ein Gespräch jedoch regelmässig ausreicht, zeigt die folgende Aussage:

> «Mit Gesprächen, *Ultima Ratio* mit Vergütung. Aber in den meisten Fällen reicht es schon, wenn die Leute sehen, dass sie auf dem Radar sind. Und meistens sieht man dann, dass da ein gewisser Umdenkprozess stattfindet und Verhaltensänderungen stattfinden.» – **MP 21**

5.3.8 Kümmerin und Kümmerer

«Der Managing Partner wird unweigerlich zum Kummerkasten der Kanzlei.» – Mit diesen Worten leitet RIZOR in die Rolle des «Kümmerers» ein, der mit den Beschwerden aller Organisationsmitglieder umzugehen hat, ohne dabei den Fokus auf die strategischen Aufgaben zu verlieren.[413] Auch in der dieser Untersuchung zugrundeliegenden Befragung haben die Interviewees häufig betont, dass ein Grossteil ihrer täglichen Arbeit darin besteht, mit den Organisationsmitgliedern aller Stufen, insb. jedoch mit ihren Partnerinnen und Partnern, zu reden. Die Gespräche, die sie mit diesen Personen führen, ob geplant bei einem Mittagessen oder auch spontan zwischen Tür und Angel, helfen Managing Partnerinnen und Managing Partnern einerseits dabei herauszuhören, wie es um die Gesamtstimmung innerhalb der Kanzlei steht, andererseits wie es den einzelnen Personen, wiederum insb. Partnerinnen und Partnern, geht und was sie gerade beschäftigt. Ein Managing Partner beschreibt dies wie folgt:

> «Man hört in die Sozietät rein, gerade weil es eben eine sehr personell strukturierte Sozietät ist. Wie es den Leuten geht, wo man bestimmte Entwicklungen sieht. Und dann muss man eben auch sehr, sehr viele von

[413] RIZOR, 2019, S. 190 f.

> diesen persönlichen Gesprächen führen, um auch zu wissen: 'Wie geht's den Leuten, was beschäftigt sie?'» – **MP 33**

Neben der Aufgabe, eine Art Stimmungsbarometer zu sein, haben Managing Partnerinnen und Managing Partner das Amt des Kummerkastens des Anwaltsunternehmens inne, ein weiterer Teilaspekt der hier beschriebenen Rolle. Durch ihre herausgehobene Rolle werden sie regelmässig mit den Problemen der Partnerinnen und Partner, und je nachdem auch anderer Mitarbeitenden, konfrontiert, die es in der Folge zu mitigieren oder zu lösen bedarf. Gerade jüngere Partnerinnen und Partner suchen sie jedoch auch oft auf, um ihren Rat zu hören. Ein langjähriger Managing Partner beschreibt dies mit folgenden Worten:

> «Und mein Job ist auch ein bisschen so ein *Elder Statesman* zu sein. Das heisst, ganz junge Partner ziehen mich zu Rate: 'Wie mache ich dies oder jenes? Was rätst du mir?'» – **MP 29**

In dieser Rolle müssen sich Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht nur um die Probleme ihrer Partnerinnen und Partner kümmern, sondern um alle Partnerbelange, wozu auch gehört, dass laufend versucht wird, das Arbeitsleben aller anderen zu vereinfachen, sodass sie sich auf ihre Kerntätigkeit fokussieren können. Das bedeutet auch, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner oft die erste Ansprechperson bei kleineren Problemen sind, welche die Partnerinnen und Partner nicht eigenständig lösen können (oder wollen), bspw. bei Problemen mit der IT. Diese Situationen können auch dazu führen, dass das Management als Reibebaum für die Partnerinnen und Partner sowie die kaufmännischen Leiterinnen und Leiter hinhalten muss bzw. diese ihren Frust beim Management abbauen.

Die meisten Partnerschaften haben unterschiedliche Quoten eingeführt, die es zu erreichen gilt, wenn verschiedene Geschäfte angenommen werden sollen. Ein Managing Partner betonte jedoch, dass man sich selbst in Abwesenheit qualifizierter Quotenanforderungen davor hüten sollte, Entscheidungen ohne überwiegende Mehrheit durchzusetzen:

> «Ich habe gelernt, dass man sich bei einer Zweidrittelmehrheit gut überlegen sollte, ob man etwas wirklich ändern will.» – **MP 8**

Unabhängig von der Zustimmungsquote ist es zudem wichtig, dass man sich insb. mit den Verlierern der Abstimmungen auseinandersetzt, damit diese ihre Widersprüche niederlegen und die Mehrheitsmeinung besser akzeptieren. Ein Managing Partner formulierte dies wie folgt:

> «Aber es waren gerade mal eine Handvoll mehr dafür als erforderlich. Also eine knappe Mehrheit auf qualifizierter Ebene. Und da war von Anfang an natürlich immer das Gefühl, dass 22% dagegen waren. Und wenn's 26% gewesen wären, dann wäre es gescheitert. Das heisst, hier habe ich viele Gespräche geführt mit den Unterlegenen, damit die jetzt nicht ihre Opposition ausbauen, sondern das mittragen.» – **MP 29**

Andere Managing Partnerinnen und Managing Partner sehen diese Problematik etwas pragmatischer. Aber auch für sie muss ein gewisser Interessenausgleich stattfinden, weil, wie ein Managing Partner meinte, Verluste länger in Erinnerung bleiben als Erfolge und sich bei stetig wechselnden Unterlegenen plötzlich alle als Verlierer fühlen würden:

> «Da muss man halt sagen, dann ist halt ein Drittel unzufrieden – *I couldn't care less*. Man darf es nur nicht übertreiben. Wenn immer unterschiedliche Leute unterliegen, dann hat man auf einmal eine Mehrheit gegen sich.» – **MP 7**

5.3.9 Vorbereiterin und Vorbereiter

Auch in dieser Rolle können Managing Partnerinnen und Managing Partner – trotz der wenig anmutig klingenden Bezeichnung – viel zur Führung des Anwaltsunternehmens beitragen. So obliegt es ihnen, u.a. verschiedenste Themen und Meetings vorzubereiten, darunter Partnerversammlungen und Board Meetings. In dieser Funktion ist die Rolle der Vorbereiterin oder des Vorbereiters eng mit der Rolle der Sitzungsleiterin oder des Sitzungsleiters (meist derselben Sitzungen) verknüpft, indem neben der Agenda auch Zeit, Ort und Art der Sitzung festgelegt sowie Entscheidungen über allfällige Gäste gefällt und – insb. bei Rückmeldungen zu gewissen Agenda-Punkten – Argumente für oder Gegenargumente gegen einen bestimmten Sitzungspunkt vorbereitet werden können. Zusätzlich müssen bei heiklen Themen mögliche Gegenargumente

antizipiert und Alternativen ausgearbeitet werden, um in der späteren Rolle als Sitzungsleiterin oder Sitzungsleiter auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein.

Neben der allgemeinen Sitzungsvorbereitung sind zudem insb. die zu fällenden Beschlüsse oder aber die angedachten Initiativen gründlich zu durchdenken und vorzubereiten. Einerseits, damit die Folgen jedes Entschlusses bereits im Vorfeld abgeschätzt wurden, und andererseits, weil die Mehrheit der Partnerinnen und Partner nicht dieselben zeitlichen Ressourcen in die Thematik investieren kann. Diese Arbeit obliegt den Managing Partnerinnen und Managing Partnern oder dem Management Board. Sind sich Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht einig oder ist eine Beschlussvorlage nicht oder kaum mehrheitsfähig, so müssen Alternativen geprüft und Vorlagen im Sinne des (antizipierten) Partnerschaftswillens konstruktiv umgedacht werden. Ein Managing Partner umschreibt den Vorgang der Entscheidungsvorbereitung wie folgt und konstatiert, dass den im Management Board vorbereiteten Beschlüssen in der Regel gefolgt wird:

> «Wir entscheiden alles im Gremium. Jemand bereitet diese Entscheide vor und wir diskutieren das dann. Wir sind davon überzeugt, dass so gute Entscheide entstehen. (…) also die wichtigsten Entscheide sind in der Partnerschaft verordnet. (…) Aber klar, Entscheide müssen vorbereitet werden, sie müssen gut vorbereitet werden. Und wir dürfen glaube ich sagen, dass die Partnerschaft bei [Anwaltsunternehmen] normalerweise den vorbereiteten Entscheiden [des Management Boards] folgt.» – **MP 6**

Unabhängig davon, wie gut eine Sitzung oder eine Beschlussvorlage vorbereitet wurde, wie viele Alternativen geprüft wurden und wie akribisch alle möglichen Argumente antizipiert und Gegenargumente gesammelt wurden, die wichtigste und zeitintensivste Aufgabe von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in der Rolle der Vorbereiterin oder des Vorbereiters ist eine andere: Das Sounding der Ideen in der Partnerschaft oder aber die aktive Meinungsbildung bzw. das Besorgen von Mehrheiten. Wie zwei der befragten Managing Partner diese Aufgabe wahrnehmen, wird mit den folgenden Zitaten aufgezeigt:

> «Ich sage es mal so: Die [Meinungsbildner] bindet man natürlich am besten sehr frühzeitig ohnehin ein, um auch zu testen... Also auf der einen

Seite hat man natürlich das Thema Strategieberater. Aber selbst wenn der Strategieberater sagt 'das ist eine tolle Idee,' heisst das noch nicht, dass die Partnerschaft das versteht und dem folgt. Und insofern werden eigentlich schon sehr frühzeitig Kollegen, auch durchaus kritische Geister, mit eingebunden. Denn es bringt ja nichts, dass man eine tolle Idee hat, die nachher nicht zum Fliegen kommt, weil man einfach die Sorgen und Bedürfnisse von dem Gros der Partner, denen die Kanzlei ja schlussendlich gehört, nicht berücksichtigt hat.» – **MP 21**

«Wenn ich will, dass die Partner einen bestimmten Beschluss zu einem bestimmten Thema fassen, dann muss ich Leadership zeigen. Das heisst, dann muss ich mich darum bemühen. Und das heisst, als erstes muss ich mal das Management Board dazu gewinnen, zu diesem Beschluss ja zu sagen und dann muss ich mich um eine Mehrheit kümmern. Das heisst, da komme ich jetzt schon zur dritten Ebene. Das ist der einzelne Partner. Ich muss, wenn ich Leadership betreiben will, am Ende des Tages mit dem einzelnen Partner sprechen. Und da geht es nicht darum, dass ich den um irgendeine Gefälligkeit bitte oder ihn zu hart unter Druck setze, dass er diesem Beschluss zustimmt, sondern da geht's um das tägliche Leben in einer Kanzlei. Da geht es um sehr viel Motivation, viel weniger um Punishment oder um Repressalie. Da geht es um, sehr oft auch, das Thema 'steter Tropfen höhlt den Stein.' Das heisst, wenn ich ein Anliegen habe, dann muss ich das vielleicht öfter vortragen. Ich muss mit einem Kritiker öfter sprechen als mit jemandem, von dem ich weiss, dass der genau dasselbe will.» – **MP 4**

5.3.10 Überblickerin und Überblicker

In der Rolle der Überblickerin oder des Überblickers müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner stets über alle wichtigen Vorgänge im und rund um das Anwaltsunternehmen Bescheid wissen.[414]

[414] Vgl. RIZOR, der diese Anforderung jedoch im Kontext der Repräsentantin bzw. des Repräsentanten stellt (2019, S. 191; Siehe Abschnitt 5.2.3); HEUSSEN, 2016, S. 229; Vgl. auch GREENE, 1996, S. 24 f.

Managing Partnerinnen und Managing Partner sollten alle Partnerinnen und Partner kennen[415] und diese über Entwicklungen bei wichtigen, insb. überörtlichen, Projekten unterrichten oder direkt involvieren. Ausserdem müssen sie die Associates auf dem sog. Partner-Track im Auge behalten, Drehpunkt aller wichtigen Entscheidungen sein, sämtliche folgenschweren Verträge sichten oder selbst signieren und einen Überblick über die Auslastung in den verschiedenen Teams haben. Nur so ist es ihnen möglich, ihre koordinierende Funktion innerhalb des Anwaltsunternehmens wahrzunehmen.

Sie haben oft nicht die Kapazität, alle wichtigen Ausschüsse selbständig zu leiten. Nichtsdestotrotz übernehmen viele von ihnen eine Koordinations- und Kontrollfunktion zwischen allen relevanten Ausschüssen und damit letztendlich des gesamten Anwaltsunternehmens. Dass diese Koordinationsfunktion inkl. der dazugehörigen Umsetzungs- und Überzeugungsarbeit nicht einfach ist, zeigt die folgende Aussage eines Managing Partners:

> «Einen Tanker mit Anwälten, mit Partnern, irgendwohin zu bewegen, das ist neben dem, dass die Ideen kommen müssen, (…) auch ganz viel Umsetzung. Es ist ganz viel Knochenarbeit. Nicht die Projektgruppen selber zu führen, sondern sie vorwärts zu treiben, zu koordinieren, Ziele miteinander zu definieren und zu erreichen und immer wieder pushen, pushen, pushen.» – **MP 18**

Aufgrund ihrer hervorgehobenen Position im Zentrum aller Informationsströme sind Managing Partnerinnen und Managing Partner in der einzigartigen Situation, Risiken und Probleme für das Anwaltsunternehmen bestmöglich und frühzeitig zu erkennen. Es obliegt ihnen deshalb, Jahresplanungen zu erstellen und Businesspläne zu formulieren und die verschiedenen Ausschüsse, Praxisgruppen etc. mit den richtigen Impulsen ständig auf der Spur zu halten. Dazu ist es notwendig, dass sie die Vogelperspektive einnehmen können und stets in der Lage sind einzuschätzen, wie ihr Anwaltsunternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern im Markt wahrgenommen und eingeordnet wird.

[415] Was im ersten Moment selbstverständlich klingt, wird in Anbetracht dessen, dass die grössten in dieser Arbeit untersuchten Anwaltsunternehmen bereits über hundert Partnerinnen und Partner zählen, relativiert.

5.3.11 Finanzchefin und Finanzchef

Als erste Rolle wurde die der Administratorin oder des Administrators vorgestellt. Dabei wurde erwähnt, dass Anwaltsunternehmen mit einigen Abweichungen regelmässig ihr Back Office in fünf Abteilungen unterteilen: HR, Marketing, IT, BD und Finanzen. Die Rolle der Finanzchefin oder des Finanzchefs könnte folglich auch in die Rolle des Administrators integriert werden. Da jedoch Aufgaben, die unter diese Rolle subsumiert werden, besonders oft erwähnt wurden und sie Teilaspekte enthalten, die direkt die Gewinnverteilung tangieren und auch sonst über die rein administrative Rolle hinausgehen, findet diese Rolle hier zusätzlich separate Erwähnung. Genauso wie bei der Administratorin oder dem Administrator wird von Managing Partnerinnen und Managing Partnern nicht erwartet, dass sie selbst die Unternehmensbuchhaltung führen. Vielmehr tragen sie die formelle Verantwortung und müssen stets den Überblick behalten. Während RIZOR die Rolle von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Bezug auf die Unternehmensfinanzen nicht hervorhebt, sehen dies eine Reihe von Autorinnen und Autoren anders.[416]

Managing Partnerinnen und Managing Partner haben eine vielseitige Rolle in der unternehmensinternen Finanzabteilung. Sie stellen die Liquidität des Unternehmens sicher, müssen immer einen Überblick über die verschiedenen Umsätze der Partnerinnen und Partner haben und kennen zu jeder Zeit die wichtigsten Kennzahlen. Ein Managing Partner formuliert dies wie folgt:

> «Dann immer alle Kennzahlen kennen. Insb. jetzt, da bald die Partnerversammlung ansteht. Diese Zahlen müssen einfach sitzen. Wenn Sie jemanden vor sich haben, der die Zahlen nicht kennt oder nicht erklären kann, der ist unglaubwürdig.» – **MP 12**

Auch beim Thema Vergütung sind Managing Partnerinnen und Managing Partner oft involviert. Während einige Anwaltsunternehmen, sofern sie aufgrund ihrer Vergütungsstruktur überhaupt eines solchen Ausschusses bedürfen, Vergütungsausschuss und Geschäftsleitung im Sinne der Gewaltenteilung explizit trennen, sind Managing Partnerinnen und Managing Partner in anderen Anwaltsunternehmen entweder *ex offi-*

[416] GREENE, 1996, S. 19 ff.; Vgl. SMOCK, 2019, S. 15 f.; SEEGER, 2018, S. 6; BOLLMANN, 2013, S. 296; STAUB, 2012/3, S. 445 f.; MAYSON, 2007, S. 324; MCKENNA & RISKIN, 1995, S. 35.

cio Teil des Vergütungsausschusses oder gänzlich verantwortlich für die (Vorschläge der) Gewinnverteilung.

Weitere Aufgaben in dieser Rolle sind die Erstellung von Jahresbudgets und Jahresabschlüssen sowie die Aufbereitung von Finanzkennzahlen und das Aufsetzen einer Präsentation derselben – insb. im Vorfeld der Partnerversammlung, wie bereits das obige Zitat andeutete. Auch wirken Managing Partnerinnen und Managing Partner vielfach bei grösseren ausserordentlichen Abschreibungen mit, verfolgen den Zahlungseingang oder schreiten bei defizitären Mitarbeitenden ein, wie folgende Aussagen zweier Managing Partner aufzeigen:

> «(…) alles was finanztechnische Entscheidungen sind, wo ein anderer mitentscheiden muss, also zum Beispiel signifikante Ausbuchungen, signifikante Leistungsdefizite, signifikante Abweichungen von Arbeits-Sollleistungen etc. Die würden auch von uns entschieden.» – **MP 27**

> «Wenn ein Partner zum Beispiel laufend abrechnet, aber zu hohe Ausstände hat, dann muss man sich das etwas genauer ansehen.» – **MP 2**

5.3.12 Performancekontrolleurin und Performancekontrolleur

Die Rolle der Performancekontrolleurin oder des Performancekontrolleurs ist wiederum eng verknüpft mit der Rolle in der Finanzabteilung, befasst sich jedoch einerseits nur mit der Performance von Partnerinnen und Partnern und beinhaltet andererseits ein starkes zwischenmenschliches Moment. Managing Partnerinnen und Managing Partner nehmen die Rolle der Performancekontrolleurin oder des Performancekontrolleurs insb. im Zusammenhang mit Partnerinnen und Partnern wahr, die ihre Ziele nicht erfüllen oder sich nicht entsprechend den Erwartungen entwickeln. Eine grosse Zahl der befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner äusserte sich auch zu diesem Thema und betonte, dass sie es als ihre Aufgabe sehen, sich mit der Underperformance-Thematik auseinanderzusetzen, wenn auch die Ansätze auseinandergehen, wie die folgenden Beispiele aufzeigen:

> «Ich geh underperforming Partnern nach, steig denen auf die Zehen. Und ich gebe denen auch gleich Exitszenarien. Also da bin ich persönlich dahinter. Aber das sind schwierige Aufgaben.» – **MP 1**

> «Mit den underperforming Partnern führen wir in der Regel bilaterale Gespräche. (…) Also es gibt einen Austausch zwischen dieser Person und dem Management und wir schauen uns an, wie wir die Situation verbessern können. Und in den meisten Fällen ist das erfolgreich. Aber es gibt bei uns natürlich auch – wie in jeder anderen Firma – Fälle, bei denen das nicht funktioniert. Die Leute gehen dann, aber das ist Teil des Spiels.» – **MP 10**

> «Man geht mit Underperformern mit grosser Wertschätzung um, weil die ja meistens sehr, sehr viele positive Dinge beitragen für die Kanzlei, aber oft in einem Geschäftsfeld tätig sind, das nicht so viel an Umsatz abwirft, oder sie aus anderen Gründen die Profitabilität nicht zeigen können.» – **MP 3**

Was alle diese Aussagen gleich haben, ist, dass mit Underperformern bilateral das Gespräch gesucht wird. Allerdings unterscheiden sich die verschiedenen Ansätze bzgl. ihrer Herangehensweise. Die meisten Managing Partnerinnen und Managing Partner versuchen, gemeinsam mit den Partnerinnen und Partnern, deren Leistungen nicht den Vorstellungen der Partnerschaft entsprechen, Lösungen zu erarbeiten bzw. ihnen Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten oder Hilfeleistungen anzubieten. Kleinere Gruppierungen setzen verstärkt auf Motivation und Antrieb bzw. als letztes Mittel auf Herabsetzungsgespräche[417] oder Exitszenarien, da sie die Ursachen von Performanceproblemen insb. in der fehlenden Anstrengung erkennen. Ein Managing Partner formulierte dies wie folgt:

> «Naja, schwierig ist es immer dann, wenn wir es mit notorischer Underperformance zu tun haben. Notorische Unterperformance ist meistens bedingt durch notorische Mindermotivation.» – **MP 1**

Ein Managing Partner betonte, dass er nicht allein für die Verbesserung der Situation von performanceschwächeren Partnern verantwortlich ist, er jedoch aufgrund seiner Stellung eine hervorgehobene Rolle einnimmt:

[417] Entweder Herabsetzung in Sachen *Lockstep*-Stufe oder aber von der Position in der am Kapital beteiligten Partnerschaft zu einer Position als *Salary*-Partnerin, *Salary*-Partner oder Counsel.

> «Das mache ich nicht alleine, natürlich. Aber so als *Elder Statesman* oder [Managing Partner] hat man natürlich gerne mal diese Aufgaben. Aus der Autorität heraus, aus dem Vertrauen heraus, dass man vielleicht die Leute dann wieder etwas begradigen kann oder dass man auch unangenehme Gespräche führen kann mit einem Effekt.» – **MP 29**

5.3.13 Motivatorin und Motivator

Diese Rolle unterscheidet sich trotz der übereinstimmenden Bezeichnung stark von RIZORs «Motivator», dem ein viel breiteres Spektrum an Aufgaben zugeordnet wird, als gemäss der hier vertretenen Auffassung.[418] Wie eingangs besprochen, zeichnen sich Professional Service Firms und insb. Anwaltsunternehmen dadurch aus, dass ihre beinahe einzige Ressource die Arbeitskraft ihrer Organisationsmitglieder ist. Als Managing Partnerinnen und Managing Partner gilt es, diese Ressource bestmöglich zu nutzen, was einer stetigen Motivation der gesamten Mannschaft bedarf.

Am häufigsten erwähnt wurde, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Partnerinnen und Partner motivieren müssen, wobei dieser Aufgabe zwei spezifische Zielvorstellungen zugrunde liegen. Einerseits, und dies ist insb. in *Lockstep*-Unternehmen relevant, müssen gewisse Partnerinnen und Partner fortwährend motiviert werden, neue Mandate zu akquirieren und ihr Geschäft laufend zu vergrössern oder qualitativ zu verbessern. Ein interviewter Managing Partner sagte dazu:

> «Oder wie kann ich den dorthin bringen, dass er mit Motivation vielleicht jetzt doch ein oder zwei neue Mandate anstrebt und sich nicht mit dem bestehenden Bestand zufriedengibt? Oder dass er sein Team vergrössert? (…) Das ist für mich Management. Und das ist tägliches Telefonieren, tägliches Treffen, das ist Mittagessen gehen mit den Leuten usw.» – **MP 4**

Andererseits, und das ist der noch schwierigere Teil, obliegt es Managing Partnerinnen und Managing Partnern, ihre Kolleginnen und Kollegen laufend anzuhalten und zu

[418] RIZOR, 2019, S. 184 f.

motivieren, sich für das Gesamtunternehmen zu engagieren.[419] Ein Managing Partner formulierte dies wie folgt:

> «Die wichtigste Aufgabe für einen Managing Partner ist die Kommunikation mit den anderen Partnern, aber auch mit anderen Personen der Kanzlei, um die Personen zu motivieren ihren Job zu machen, etwas beizutragen zum Wohle der Kanzlei. (…) Und eben dann ständig am Ball bleiben mit den Leuten, um sie entsprechend auch zu motivieren, hier ihre Dinge für die Kanzlei zu verrichten und gewisse Dinge umzusetzen. Man muss sehr viel kommunizieren. Das glaube ich, ist die wichtigste Aufgabe.» – **MP 3**

Unabhängig davon, welches der obigen Ziele Managing Partnerinnen und Managing Partner verfolgen, sollten sie gemäss einem interviewten Managing Partner immer dafür sorgen, dass die Arbeit der Partnerinnen und Partner stets auch interne Anerkennung findet. Er formulierte dies folgendermassen:

> «Was man nicht unterschätzen darf, was eines der grössten Probleme ist… Das hat jetzt nicht nur mit dem Managing Partner zu tun, aber gehört natürlich auch dazu. Aber was ist eines der grössten Probleme, das Partner von Anwaltskanzleien haben? Die Anerkennung. Die interne Anerkennung. Ein Klient sagt vielleicht einmal danke. Aber sagt jemals ein Partner zum andern danke? Das ist einfach schwierig. Wir sind uns bewusst, dass das eine Schwäche ist. Wir versuchen das zu machen. Aber das ist schwierig. Und ich glaube, dass diese fehlende Anerkennung die Quelle vieler Probleme ist.» – **MP 17**

Mit der Anerkennung ihrer Leistungen sowie dem Antreiben und Motivieren der Partnerinnen und Partner ist die Rolle der Motivatorin oder des Motivators im Anwaltsunternehmen noch nicht gänzlich erfüllt. Wenn auch Managing Partnerinnen und Ma-

[419] Dazu gehören bspw. die Übernahme gewisser administrativer Funktionen, die Ausbildung der Associates oder die Mitwirkung bei Recruiting-Veranstaltungen; Vgl. LÜHRS & BUSCHOR, 2021, worin jedoch aufgezeigt wird, dass einer der Hauptgründe für laterale Wechsel von BigFour-Unternehmen zu Anwaltsunternehmen auf Partnerstufe in der Fülle an administrativen sowie Führungsaufgaben liegt, die Partnerinnen und Partner bei den BigFour zu übernehmen haben. Viel lieber beschäftigen sich die befragten Partnerinnen und Partner mit den Fällen ihrer Kundinnen und Kunden, d.h. mit der reinen Mandatsarbeit.

naging Partner aufgrund der Grösse der untersuchten Anwaltsunternehmen nicht für die Motivation jeder einzelnen angestellten Anwältin und jedes einzelnen angestellten Anwalts oder gar der kaufmännischen Mitarbeitenden zuständig sein können, tragen sie letztendlich die Gesamtverantwortung. Ein Managing Partner, dessen Anwaltsunternehmen nach eigener Aussage die Mitarbeiter in den Fokus stellt, meint dazu:

> «Wir schauen, dass wir uns dadurch unterscheiden, dass wir die Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt stellen und die Qualität trotzdem hochhalten. Es ist ja immer ein Fehlglaube zu sagen, es ist *either or*. Der Mandant ist extrem wichtig. Der Mitarbeiter ist extrem wichtig. Und ich muss schauen, dass meine Mitarbeiter motiviert sind, damit sie die Leistung und die Qualität erbringen, die wir sehen wollen.» – **MP 5**

5.3.14 Schlichterin und Schlichter

Eine weitere Rolle, die Managing Partnerinnen und Managing Partner auszufüllen haben, ist die der Schlichterin oder des Schlichters. Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen RIZOR, der Managing Partnerinnen und Managing Partner in der Rolle des «Diplomaten und Schlichters» mit dem Schlichten von Konflikten zwischen Partnerinnen und Partnern, die oftmals aufgrund von wirtschaftlichen bzw. mandatsbezogenen Konflikten entstehen, beauftragt.[420]

Die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner bestätigten, dass auch sie immer wieder zwischen ihren Kolleginnen und Kollegen schlichten müssen. Dabei kann es sich um vermeintliche Kleinigkeiten handeln, wie das folgende Beispiel aufzeigt:

> «Also, dass da Streit entsteht zwischen zwei Partnern, weil in der Tiefgarage – wir haben eine sehr kleine Tiefgarage – der Partner A, der keinen Stellplatz in der Tiefgarage hat, sondern in einer 200m weit entfernten öffentlichen Garage eingemietet ist, mit der Begründung 'der B ist sowieso nie da' sein Auto auf dessen Parkplatz stellt. Und wenn dann trotzdem beide an dem Tag kommen, dann natürlich sofort Streit ausbricht.» – **MP 36**

[420] RIZOR, 2019, S. 181.

Oft fussen die zugrundeliegenden Probleme jedoch auf Interessenkonflikten. Diese können rechtlicher oder regulatorischer Natur sein, bspw. wenn ein neues Mandat aufgrund eines Interessenkonflikts mit einem bestehenden Mandat einer anderen Partnerin oder eines anderen Partners nicht angenommen werden darf. Mandatskonflikte können jedoch genauso gut auch aus rein geschäftspolitischen oder strategischen Gründen entstehen.[421] Unabhängig vom Ursprung liegt es meist im Aufgabenbereich von Managing Partnerinnen und Managing Partnern, diese Konflikte zu lösen, wie einer von ihnen wie folgt beschreibt:

> «Aber es gibt ein Thema, das ist ein Schwerpunktthema von uns beiden. Ich werde das mal beschreiben als Mikrokonfliktlösung. Das ist unsere Aufgabe. Mikrokonflikte können auftreten, (…) wenn Partner konfligierende Mandate annehmen wollen. Dann muss man das irgendwie lösen.» – **MP 23**

Dass diese Fragen einer delikaten Interessenabwägung bedürfen, bei der neben den Partikularinteressen insb. auf das Anwaltsunternehmen geschaut werden muss, zeigen die folgenden Beispiele zweier Managing Partner aus der Interviewstudie:

> «Wenn es grössere Probleme gibt, bspw. Interessenskonflikte, und das ist schon ein Thema, mit dem wir uns immer wieder beschäftigen müssen, dann ermitteln wir, welche Lösung im Kanzleiinteresse ist. Wir wägen dann die Interessen der jeweiligen Partner ab und gucken, was jetzt wirklich das Beste für die Kanzlei ist. Das ist meine Aufgabe.» – **MP 25**

> «Oder zum Beispiel geschäftspolitische Konflikte. Die entscheiden wir, also ich oder die Geschäftsführung insgesamt. Also können wir ein Mandat gegen einen grossen Kunden annehmen? Kollisionsrechtlich ja, aber politisch nein. So… Das gibt immer Stress, weil jeder natürlich auf seine Tätigkeit und seinen Umsatz schielt. Aber wir sagen eine Ebene drüber: 'Können wir nicht machen.' (…) Das löst Konflikte aus. Und dann wird mit Argusaugen beobachtet, wie ist das im nächsten Fall?» – **MP 29**

[421] Wenn bspw. ein Anwaltsunternehmen sich auf die Vertretung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern spezialisiert, wird sie regelmässig auch lukrative Mandate von Arbeitnehmenden ablehnen, selbst wenn kein rechtlich relevanter Interessenkonflikt vorliegt.

Ein weiterer potenzieller Konfliktgrund sind Vergütungs- und Bonusentscheidungen – unabhängig davon, ob das Management daran beteiligt war.

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind jedoch nicht nur, wenn auch mehrheitlich, für Streitigkeiten zwischen Partnerinnen und Partnern verantwortlich. Je nach Intensität können selbst andere Konflikte bis ins Management eskaliert werden, sodass Managing Partnerinnen und Managing Partner auch bei schwerwiegenden Problemen zwischen Vorgesetzen und Mitarbeitenden oder zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitenden in ihrer Rolle als Schlichterin oder Schlichter moderierend bzw. mitigierend eingreifen müssen.

5.3.15 Ernennerin und Ernenner

Managing Partnerinnen und Managing Partner nehmen in der Governance des jeweiligen Anwaltsunternehmens eine herausragende Stellung ein. In der Rolle als Ernennerin oder Ernenner obliegt ihnen einerseits die Weiterentwicklung dieser Governance-Struktur und andererseits die Auseinandersetzung mit neuen Partnerinnen und Partnern – unabhängig davon, ob es sich um die Akquisition eines sog. *Laterals* handelt oder aber um eine interne Beförderung.

In Bezug auf Partnerzugänge haben mehrere Managing Partnerinnen und Managing Partner berichtet, dass sie in den Prozess der Partnerwerdungen stark involviert sind. Diese Mitwirkung reicht vom Assessment der Kandidatinnen und Kandidaten über eine Art Wahlkampagne unter den Partnerinnen und Partnern bis hin zu politischen Manövern oder in seltenen Situation gar zu einem Stopp einer laufenden Promotion. Dass all dies nicht immer eine einfache Aufgabe ist, beschreibt ein Managing Partner mit folgendem Beispiel:

> «Was sehr anstrengend ist, sind Partnerentscheidungen, weil die gehen natürlich... Sagen wir mal so: in [Standort A] steht ein Partner an, in [Standort B] steht ein Partner an. Und wir sind die beiden grösseren Standorte in [DACH-Staat]. Und dann gibt's natürlich so ein bisschen: ‘Wenn die einen kriegen, kriegen wir auch einen oder beide keinen.’ Also so ein bisschen Rangelei und ein bisschen Parität und sowas. Also alle Personalentscheidungen sind per se immer anstrengend.» – **MP 29**

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind neben der Vorbereitung bei internen Beförderungen auch mitverantwortlich für die Akquisition geeigneter Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger. Ihre Rolle als Repräsentantin oder Repräsentant[422] verschafft ihnen die notwendigen Kontakte nach und von aussen, während sie aufgrund ihrer Koordinations- und Überblickerrolle bestens darüber Bescheid wissen, welche Kapazitäten ausgebaut werden müssen.

Je nach Ausgestaltung des Partnerschaftsvertrages haben Managing Partnerinnen und Managing Partner die Kompetenz, selbständig neue Ausschüsse ins Leben zu rufen oder abzuschaffen, diese zu besetzen oder die Besetzungen zu ändern und die Vorsitzenden dieser Ausschüsse zu ernennen. Ein Managing Partner beschreibt seine Erfahrungen mit der Gründung und Besetzung von Ausschüssen anhand des Beispiels eines Strategieausschusses, den sie erstmalig ins Leben gerufen hatten:

> «Und was tatsächlich ziemlich revolutionär war, war einfach zu sagen: 'Hey, erstens, wir engagieren Berater, Externe, die uns da helfen. Und zweitens setzten wir eine Projektgruppe auf.' Eine Gruppe von Leuten, die wir einfach selber aussuchen und sagen: 'Du bist dabei, du bist dabei, du bist nicht dabei' und die so zusammenrufen. Ja, und es hat funktioniert. Also da haben natürlich dann einige auch gemurrt, weil sie nicht drin waren.» – **MP 24**

Eine weitere wichtige Aufgabe, die bisher noch keine Erwähnung fand und die, wie Kanzleiberater B erklärte,[423] in der Rechtsbranche ohnehin viel zu wenig Beachtung findet, ist die strategische Nachfolgeplanung. Während zwar einige der befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner sich während oder spätestens gegen Ende ihrer Amtszeit Gedanken darüber machen, wer ihnen nachfolgen könnte oder vielleicht sollte, gibt es in den allermeisten Fällen kein systematisches Heranziehen potenzieller Führungspersonen. Besonders pointiert und mit einem Vergleich zur Politik hat dies ein Managing Partner folgendermassen formuliert:

> «Und Sie müssen sich aus einer Führungsperspektive immer um Ihren Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin kümmern. Und deshalb ist Barack

[422] Vgl. Abschnitt 5.3.2.

[423] Vgl. Abschnitt 5.2.2, S. 108.

> Obama auch nicht einer der besten Präsidenten. Nämlich weil er etwas wesentliches nicht geschafft hat: So zu arbeiten, dass er einen Nachfolger hat. Und selbstverständlich macht man eine Selektion aus der Führungsperspektive und fragt sich, wer überhaupt geeignet ist. Und da ist die Diskrepanz von 'ich könnte das schon, aber ich will nicht' bis zu dem, der es wirklich kann, gigantisch.» – **MP 16**

5.3.16 Kommunikatorin und Kommunikator

RIZOR nennt die Kommunikation seines Tuns «eine der am meisten unterschätzten Aufgaben des Managing Partners.»[424] In der Interviewstudie wurde die von RIZOR beschriebene Kommunikation mit der Partnerschaft, abgesehen vom direkten Austausch mit einzelnen Partnerinnen und Partnern, nicht besonders häufig vorgebracht. Nichtsdestotrotz haben einige von ihnen berichtet, was ihre Rolle als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren innerhalb ihrer Anwaltsunternehmen beinhaltet. Da diese Aufgaben sich nicht unter die eine oder andere Rolle subsumieren lassen, rechtfertigt es sich, diese Rolle hier gesondert zu definieren.

Weil die Mehrheit der Partnerinnen und Partner ausschliesslich in ihrem Geschäft verhaftet sind, vertrauen sie darauf, dass sie von den Managing Partnerinnen und Managing Partnern regelmässig über die wichtigsten Geschehnisse innerhalb des Anwaltsunternehmens unterrichtet werden. Diese regelmässigen Updates für die Partnerschaft erfolgen meistens an wöchentlichen oder monatlichen Partnerschaftssitzungen bzw. abhängig von der Anzahl Standorte an Partnervideokonferenzen.[425] Ein Managing Partner beschreibt den Austausch mit der Partnerschaft folgendermassen:

> «Wir (…) treffen uns einmal in der Woche, dienstags mit den [Partnern von Standort A], mittwochs mit den [Partnern von Standort B] und donnerstags mit den [Partnern von Standort C] und da gruppieren sich dann immer die anderen [Partner von kleineren Standorten] noch mit dazu.

[424] RIZOR, 2019, S. 189.

[425] RIZOR betont in seinem Kapitel aus dem Jahr 2019, dass Kanzleien viel zu wenig in Videokonferenzen investieren (2019, S. 190). Während der Interviews, die alle in der ersten Jahreshälfte 2021 und damit während der Covid-19-Pandemie durchgeführt wurden, haben alle Managing Partnerinnen und Managing Partner an der einen oder anderen Stelle des Gesprächs auf die Wichtigkeit von Videokonferenzen für ihre Anwaltsunternehmen hingewiesen, sodass sich RIZORs Aussage mittlerweile relativiert haben dürfte.

> Das waren früher Lunch Meetings. Jetzt sind es Partner-Lunch-Calls, wo wir uns über MS Teams für eine Stunde treffen und wo wir dann aus der Geschäftsführung berichten, was uns aktuell umtreibt. Und jede zweite Woche gibt es nur ein Meeting für alle Standorte zusammen, sodass wir also in vierzehn Tagen einmal die Leute regional zusammen haben und auch noch einmal national. Und dadurch haben wir eigentlich eine gute Möglichkeit, alle vorab zu informieren.» – **MP 30**

In einzelnen Anwaltsunternehmen gehen die Managing Partnerinnen und Managing Partner noch einen Schritt weiter. Sie bereiten, wenngleich selbstverständlich mit viel Unterstützung insb. von kaufmännischen Angestellten, schriftliche Berichte vor, die mind. vor der jährlichen Hauptversammlung oder sogar halbjährlich an alle Partnerinnen oder Partner verteilt werden. Diese Berichte dienen einerseits der Transparenz, bieten aber andererseits zudem eine Möglichkeit für die Managing Partnerinnen und Managing Partner, ihren Kolleginnen und Kollegen aufzuzeigen, was sie und die Mitarbeitenden im Back Office für das Anwaltsunternehmen geleistet haben und täglich leisten.

Neben diesen regelmässigen Updates, unabhängig davon, ob diese an Partnerschaftsversammlungen oder durch Berichte vor Ort oder virtuell stattfinden, müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner bei gewissen Ereignissen sofort informieren. Ein Managing Partner nennt diese Art der Kommunikation sogar wichtiger als die institutionalisierten Updates. Er beschreibt die mit den folgenden Worten:

> «Wichtiger ist der Austausch im Anlassfall. Wenn es sich um ein wichtiges Thema handelt, dann kann ich nicht warten. Dann erfolgt die Kommunikation ad hoc.» – **MP 5**

5.4 Zusammenfassung

Obwohl sich Anwaltsunternehmen in vielerlei Hinsicht von Industrie-, Handels- und anderen Dienstleistungsunternehmen unterscheiden, sind sich die Aufgaben und Rollen der Managerinnen und Manager bzw. der Managing Partnerinnen und Managing Partner sehr ähnlich. Der grösste Unterschied liegt – insb. wenn Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht mit dem Mid-Level-, sondern mit dem Top-

Management verglichen werden – wohl darin, dass sich diese neben Führungsaufgaben wie Repräsentation, Informationssteuerung oder Motivation auch mit relativ vielen administrativen Aufgaben und persönlichen Anliegen beschäftigen.

Autorinnen und Autoren wie MINTZBERG, STEWART oder MATTHAEI haben versucht, verschiedene Rollen zu definieren, die Managerinnen und Manager abhängig von ihrer Funktion[426] unterschiedlich intensiv auszufüllen haben. Auch RIZOR wagte sich an eine ähnliche gelagerte Aufzählung und Beschreibung von zwölf Rollen – allerdings spezifisch für Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden basierend auf den geführten Interviews deren 16 herausgearbeitet. Einige dieser Rollen erinnern stark an diejenigen von RIZOR, während andere ergänzend dazukamen.

Allerdings gilt auch für Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen, dass nicht jede und jeder von ihnen alle 16 Rollen ausüben kann oder auszuüben hat. Deshalb werden im nächsten Kapitel zuerst verschiedene Manager-Typen vorgestellt, die MINTZBERG und STEWART aufgrund ihrer Forschungsergebnisse erkannt haben. Im Anschluss daran wird untersucht, inwiefern sich die Funktionen verschiedener Managing Partnerinnen und Managing Partner unterscheiden. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer Einordung der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner in sechs Managing-Partner-Typen sowie einer Beschreibung jedes Typs anhand seiner Rollen und weiterer Faktoren, die ihn besonders auszeichnen.

[426] Dazu mehr im nächsten Kapitel.

6 Managing-Partner-Typen

> «Bei der Governance geht es darum, wie man den ganzen Laden führt, wer hat wozu was zu sagen. (…) Aber man braucht noch einen Chef. Im Unternehmen ist es der CEO, in der Kanzlei spricht man ungern vom CEO, sondern vom Managing Partner. Den kann man mit Kompetenzen füllen, sodass er entweder zum CEO wird oder halt nur COO, und dann gibt es keinen CEO.» – **Kanzleiberater A**

Im vorherigen Kapitel wurden der Aufgabenbereich und die Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern anhand einer Literaturanalyse, insb. aber auch auf Basis der ausgewerteten Interviews umschrieben. Um den Eindruck zu verhindern, dass jede Managing Partnerin oder jeder Managing Partner alle im Unterkapitel 5.3 definierten Rollen zu erfüllen hätte bzw. der Managing-Partner-Job einheitlich mittels ebendieser Rollen beschrieben werden könnte, wurde bereits darauf hingewiesen, dass dies nicht zutreffend ist. Auch Kanzleiberater A beschreibt im einleitenden Zitat, wie Managing Partnerinnen und Managing Partner gänzlich unterschiedlich mit Kompetenzen ausgestattet werden können und entsprechend andere Funktionen im Anwaltsunternehmen wahrnehmen. Dies führt dazu, dass keine zwei Managing Partnerinnen oder Managing Partner dieselben Rollen mit derselben Intensität und Wirkung ausüben. Allerdings unterscheidet sich die Managing-Partner-Funktion nicht nur aufgrund der Priorisierung bestimmter Aufgaben und Rollen. Weitere Faktoren, die dazu beitragen, dass die Position nicht einheitlich bestimmt werden kann, werden in Unterkapitel 6.2 vorgestellt. Im Anschluss daran werden die wenigen Beispiele aus der Literatur aufgezeigt, in denen Managing Partnerinnen und Managing Partner typisiert wurden. Im Unterkapitel 6.4 schliesslich wird eine eigene Klassifizierung vorgenommen und die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner in sechs Managing-Partner-Typen eingeteilt.

6.1 Manager-Typen

Nicht alle Managerinnen und Manager üben eine vergleichbare, geschweige denn die gleiche, Funktion aus. STEWART erkannte dies und statuierte in Bezug auf die verschiedenen Aufgaben und Rollen der von ihr untersuchten Managerinnen und Manager folgendes:

> *«These variations were so great that it is misleading to talk, as much of the management literature does, about the managerial job, or about how the average manager spends his time.»*[427]

In den folgenden zwei Abschnitten werden deshalb verschiedene Manager-Typen, jeder mit einem unterschiedlichen Aufgabenportfolio und Rollenprofil, kurz vorgestellt. Dabei handelt es sich um fünf bzw. acht Typen, die von STEWART resp. MINTZBERG auf Basis eigener Studien definiert wurden.

6.1.1 Nach STEWART

STEWART gruppierte die 160 Managerinnen und Manager ihrer Studie, die aus verschiedenen Branchen, Managementstufen und Unternehmensgrössen stammen, in die folgenden fünf Gruppen:[428]

- **Vertreterinnen und Vertreter (*Emissaries*):** Managerinnen und Manager in dieser Gruppe verbringen viel Zeit ausserhalb ihrer eigenen Organisationen. Sie verhandeln mit externen Stakeholdern und unterhalten sie. Sie arbeiten regelmässig länger als andere Manager-Typen und ihre Zeit ist weniger stark fragmentiert. Häufig sind diese Managerinnen und Manager *Sales Manager* oder sie repräsentieren in ihrer Funktion ihre Organisationen.
- **Schreiberinnen und Schreiber (*Writers*):** Dieser Manager-Typ verbringt den grössten Teil seiner Arbeit mit Lesen, Schreiben, Zusammenstellen von Zahlen sowie mit Organisieren. Im Vergleich zu anderen Manager-Typen arbeiten sie weniger und stehen in geringerem Ausmasse unter dem Druck des Tagesgeschäfts. Managerinnen und Manager, die dieser Kategorie angehören, sind oft Fachspezialistinnen und Fachspezialisten, die sehr nahe am Geschäft sind.

[427] STEWART, 1967, S. 100.
[428] STEWART, 1967, S. 100 ff.

- **Diskutiererinnen und Diskutierer (*Discussers*):** Die Diskutierer-Typen verbringen die meiste Zeit ihrer Arbeit mit anderen Personen, insb. mit Personen auf der gleichen Managementstufe und weniger mit ihren direkt Unterstellten. Sie haben in der Regel einen relativ breiten Aufgabenbereich und werden in STEWARTs Studie «Durchschnittsmanager» genannt, da die Verwendung ihrer Zeit für unterschiedliche Aufgaben ungefähr dem Durchschnitt aller anderen Typen entsprach. Es ist die diverseste Gruppe, d.h. Managerinnen und Manager aus verschiedenen Stufen und allen Branchen finden sich in diesem Cluster.
- **Problemlöserinnen und Problemlöser (*Trouble Shooters*):** Problemlöserinnen und Problemlöser verbringen ihre Zeit mehrheitlich damit, (kleinere und grössere) Krisen zu managen bzw. schnell Lösungen für Probleme aller Art zu finden, weshalb sie einen äusserst fragmentierten Tagesablauf haben. Sie verbringen viel Zeit mit den ihnen direkt unterstellten Personen. Insb. auch für Inspektionen wendet dieser Manager-Typ relativ viel Zeit auf, weshalb v.a. Fabrik- oder Werkmanagerinnen und -manager in diese Kategorie fallen.
- **Ausschussmitglieder (*Committeemen*):** Dieser Manager-Typ kam in STEWARTs Studie ausschliesslich in grossen Unternehmen vor. Es handelt sich dabei um Managerinnen und Manager, die über ein sehr grosses organisationsinternes Netzwerk verfügen und einen Grossteil ihrer Arbeitszeit in verschieden Meetings verbringen – sowohl mit Personen auf gleicher Stufe als auch mit Vorgesetzten und Unterstellten, nicht aber mit Personen ausserhalb der Organisation.

6.1.2 Nach MINTZBERG

Auch MINTZBERG ist sich wie STEWART bewusst, dass nicht jede Managerin oder jeder Manager allen zehn von ihm formulierten Rollen[429] gerecht werden kann bzw. auch nicht alle wahrnehmen kann oder muss. Er hat deshalb acht verschiedene Manager-Typen definiert, welche v.a. eine oder mehrere der obgenannten Rollen verkörpern. Diese Typen sind:[430]

[429] Vgl. Abschnitt 5.1.2.

[430] Die einzelnen hauptsächlich unter den jeweiligen Typ fallenden Rollen sind in Klammern jeweils am Ende des Abschnitts aufgeführt; MINTZBERG, 1973, S. 126 ff.

- **Kontaktperson (*Contact man*):** Dieser Typ verbringt viel Zeit ausserhalb der Organisation und kümmert sich um den Umgang mit Aussenstehenden, die der Organisation helfen können. Dabei sind diese Managerinnen und Manager stets darum bemüht, die eigene und insb. die organisatorische Reputation durch Reden und Vorträge, die sie halten, zu verbessern (Repräsentationsperson, Kontaktperson).
- **Politische Managerin und politischer Manager (*Political manager*):** Politische Managerinnen und Manager sind oft mit Aussenstehenden, aber auch Vorgesetzten, verabredet, um die Handlungen der Organisation gegenüber Interessengruppen zu erklären und zu erläutern. Diese Art von Managerin oder Manager ist typisch für politische Institutionen, Krankenhäuser oder Universitäten, wo sowohl Druck «von unten» als auch von ausserhalb der Organisation kommt (Sprecherin oder Sprecher, Unterhändler oder Unterhändler).
- **Entrepreneur:** Diese Art von Managerinnen und Managern verbringen einen Grossteil ihrer Zeit damit, nach neuen Möglichkeiten für die Organisation zu suchen und Veränderungen innerhalb der Organisation durchzusetzen. Entrepreneure sieht man oft an der Spitze kleinerer, jüngerer Organisationen, zumal grössere Organisationen umfangreiche Veränderungen nicht über einen längeren Zeitraum ertragen können, weshalb sich dieser Typus häufig im Laufe der Zeit zum Typus «Insiderin» oder «Insider» entwickelt (Unternehmerin oder Unternehmer, Unterhändlerin oder Unterhändler).
- **Insiderin und Insider:** Insiderinnen und Insider beschäftigen sich vordergründig mit der Aufrechterhaltung eines reibungslosen internen Betriebs. Sie verbringen ihre Zeit damit, Strukturen aufzubauen, Mitarbeitende weiter- und auszubilden sowie Abläufe zu beaufsichtigen. Diesen Typus findet man häufig als einen von zwei Managerinnen oder Managern in einer Führungsdyade (Ressourcenzuteilerin oder Ressourcenzuteiler, nebensächlich Leader).
- **Echtzeit-Managerin und Echtzeit-Manager (*Real-time manager*):** Diese Managerinnen oder Manager beschäftigen sich v.a. mit hochaktuellen Themen. Sie kümmern sich um die Aufrechterhaltung der internen Abläufe und investieren ihre Zeit in die Sicherstellung der organisationsinternen Prozesse. Sie sind

i.d.R. rund um die Uhr sehr beschäftigt und haben überall ihre Finger im Spiel (Krisenmanagerin oder Krisenmanager).

- **Team-Managerin und Team-Manager (*Team manager*):** Team-Manager und Team-Managerinnen orientieren sich v.a. nach innen, d.h. sie wollen ein Team schaffen, das als geschlossenes System effektiv zusammenarbeitet. Diese Art von Managerinnen oder Managern ist besonders wichtig, wenn eine Teilaufgabe die (oftmals schwierige) Koordination unter hochqualifizierten Expertinnen und Experten erfordert (mehrheitlich Leader).
- **Experten-Managerin und Experten-Manager (*Expert manager*):** Experten-Managerinnen und Experten-Manager haben eine Doppelfunktion zu erfüllen, indem sie teilweise zusätzlich zu ihrer Managementrolle als Teil einer Expertengruppe fungieren. Häufig leiten Managerinnen und Manager dieses Typs eine Fachstabsgruppe und dienen somit als Sammelstelle von Fachinformationen innerhalb einer grösseren Organisation. Sie sind zudem für die Weitergabe von Fachinformationen nach aussen verantwortlich. Diese Art von Managerinnen und Managern verbringt weniger Zeit in ihrer Managementfunktion und arbeitet des Öfteren allein (Monitorin oder Monitor, Sprecherin oder Sprecher).
- **Neue Managerin und neuer Manager (*New manager*):** Hierbei handelt es sich um eine Managerin oder einen Manager, die oder der neu in die Management-Funktion gekommen ist und denen es deshalb oftmals noch an den notwendigen Kontakten und Informationen mangelt, um in ihrer Rolle effektiv zu sein. Sie konzentrieren sich deshalb zuerst mehrheitlich auf die Rollen als Kontaktpersonen und Monitorinnen und Monitoren, um sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen. Im nächsten Schritt betonen neue Managerinnen und Manager oftmals Züge des Entrepreneur-Typs und entwickeln sich dann in die eine oder andere oben vorgestellte Richtung.

Nachdem verschiedene Manager-Typen, basierend auf den Studien von MINTZBERG und STEWART, dargestellt wurden, wird im weiteren Verlauf eine ähnliche, wenn auch etwas ausführlichere Darstellung im Kontext von Anwaltsunternehmen vorgestellt. Zuvor wird jedoch im nächsten Unterkapitel auf fünf Faktoren eingegangen, die neben den verschiedenen Rollen bei der Typisierung von Managing Partnerinnen und Managing Partnern ebenfalls nicht unbeachtet bleiben dürfen.

6.2 Differenzierungsfaktoren von Managing Partnerinnen und Managing Partnern

Wie bereits weiter oben angemerkt, können Rollenbeschreibungen und Aufgabensammlungen den falschen Eindruck erwecken, dass sich alle Managing Partnerinnen und Managing Partner mehr oder weniger mit den gleichen Aufgaben befassen, was allerdings nicht zutreffend ist. Vielmehr findet die Einbettung der Managing Partnerinnen und Managing Partner in der Governance sowie die Erfüllung ihrer managementtechnischen Pflichten auf derart vielfältige Weise statt, dass ihre Funktionen kaum direkt miteinander verglichen werden können.[431]

In der Folge werden verschiedene Unterscheidungsmerkmale vorgestellt. Weil diese einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die jeweilige Funktion haben, die eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner im Anwaltsunternehmen einnimmt, wurden sie zusätzlich zum Tätigkeitsbereich in die Erstellung der MP-Cluster miteinbezogen.

6.2.1 Governance

Aus einer Governance-Perspektive hat jedes für diese Arbeit untersuchte Anwaltsunternehmen eine einzigartige Struktur.[432] Was alle verbindet, ist, dass sie unabhängig von ihrer Rechtsform und Organisationsstruktur zuoberst ein Gremium sehen, das als ‘Partnerschaft’ bezeichnet wird, was i.d.R. die Versammlung aller Equity-Partnerinnen und Equity-Partner bedeutet. Unterhalb der Stufe Partnerschaft beginnt dann jedoch bereits die enorme strukturelle Diversität unter den Anwaltsunternehmen. Die allermeisten dieser Unternehmen haben eine Art Management Board[433] eingerichtet, bestehend aus den Managing Partnerinnen und Managing Partnern sowie weiteren Mitgliedern, meistens ebenfalls Partnerinnen oder Partner. Teilweise sind COOs bzw. kaufmännische Leitungspersonen Mitglieder des Management Boards. Manche Unterneh-

[431] Vgl. auch das Zitat von STEWART im Unterkapitel 6.1, S. 148.

[432] Sechs von den untersuchten Anwaltsunternehmen abgeleitete, jedoch simplifizierte und anonymisierte Beispiele für die verschiedenen Governance-Strukturen in Anwaltsunternehmen werden im Unterkapitel 6.4 abgebildet.

[433] Andere verwendete Namen sind Management Committee, Executive Committee, Administrative Board, Steering Committee, Führungsausschuss, Managementausschuss etc.

mensstrukturen beinhalten Advisory Boards oder Aufsichtsgremien, in denen die Managing Partnerinnen oder Managing Partner wiederum vereinzelt Einsitz nehmen.

Der grösste Teil der untersuchten Anwaltsunternehmen verfügt über weitere Ausschüsse, darunter oftmals einen Kompensationsausschuss, der die Gewinnverteilung und damit die Vergütung der Partnerinnen und Partner regelt, einen Partnerausschuss, der sich um die Partnerwerdung kümmert, oder einen Strategieausschuss, dessen Mitglieder sich mit der strategischen Entwicklung des Anwaltsunternehmens und/oder mit strategisch wichtigen Projekten befassen. Weitere genannte Ausschüsse reichen von LegalTech-Komitees über Nachhaltigkeitsgremien bis hin zu Bibliotheks- und Kunstausschüssen – wiederum teilweise unter Einbindung der Managing Partnerinnen und Managing Partner.

Riesige Unterschiede bestehen auch bei der Leitung des Back Offices, sowohl was die hierarchische Einordnung betrifft, als auch in Bezug auf den Umfang des Verantwortungsbereichs. So leiten einige Managing Partnerinnen und Managing Partner das Back Office inkl. Finanzabteilung, HR, Marketing und BD bis hin zur IT selbständig und allein, während andere die verschiedenen Aufgaben auf mehrere Managing Partnerinnen und Managing Partner oder aber auf die im Management Board vertretenen Partnerinnen und Partner verteilen. In Anwaltsunternehmen, die eine oder einen COO bzw. eine kaufmännische Leiterin oder einen kaufmännischen Leiter beschäftigen, liegt die Hauptverantwortung über das Back Office oft bei diesen Personen. Dann rapportieren die oder der COO entweder an die Managing Partnerinnen und Managing Partner, mit denen sie oder er sich in ständigem Kontakt befindet, oder aber an das Management Board als Gesamtgremium.

Eine weitere Differenzierung besteht in der Führung der fachlichen Bereiche, d.h. der Praxis- oder Industriegruppen. Während diese in gewissen Governance-Strukturen direkt an die Managing Partnerin oder den Managing Partner berichten, sind sie in anderen Organigrammen entweder dem gesamten Management Board unterstellt oder werden gar separat verwaltet und geführt, sodass sie de facto lediglich an die Gesamtpartnerschaft berichten.

6.2.2 Investierte Zeit

Eine Untersuchung amerikanischer Anwaltskanzleien aus dem Jahr 2004 ergab, dass Equity-Partnerinnen und Equity-Partner ohne Managementverantwortung[434] jährlich durchschnittlich ca. 150 Stunden mehr Mandatsarbeit abrechnen als ihre Kolleginnen und Kollegen mit Managementverantwortung, nämlich 1727 gegenüber 1588 abgerechnete Stunden.[435] Diese Zahlen zeigen eindrücklich auf, dass managementverantwortliche Partnerinnen und Partner, darunter auch Managing Partnerinnen und Managing Partner, neben ihrer Managementtätigkeit regelmässig noch sehr stark in die Mandatsarbeit involviert sind bzw. die juristische Arbeit noch immer eindeutig im Vordergrund steht.

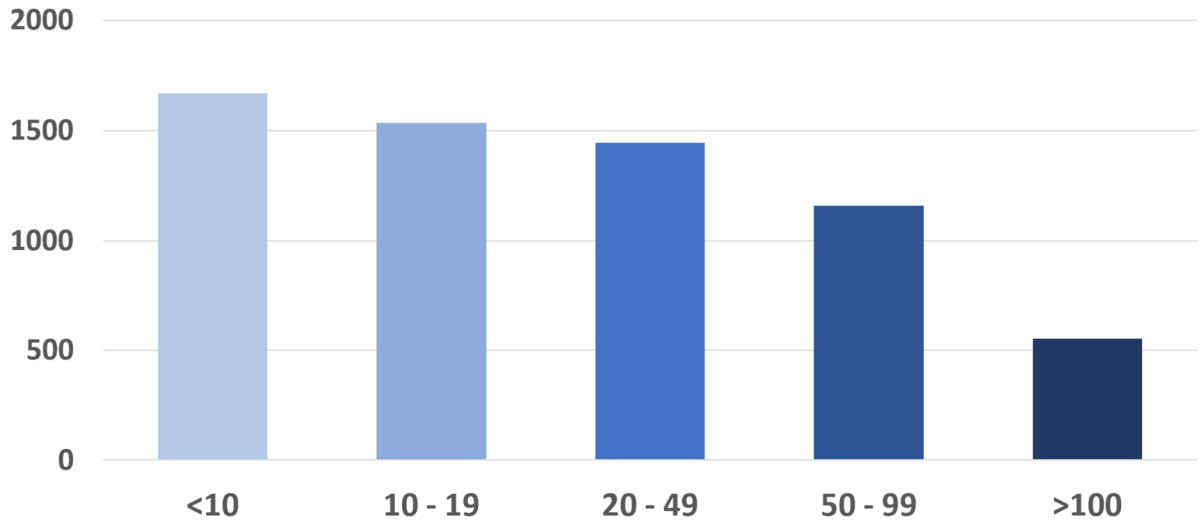


Abbildung 4: Durchschnitt abgerechneter Stunden von Managing Partnerinnen und Managing Partnern nach Kanzleigrösse (Anzahl Anwältinnen und Anwälte)[436]

Dieselbe Studie weist aber auch nach, dass das Übergewicht der Mandatsarbeit im Verhältnis zur Managementtätigkeit mit zunehmender Kanzleigrösse kontinuierlich abnimmt. Während Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltskanzleien mit bis zu 50 Anwältinnen und Anwälten (abhängig von der Kanzleigrösse) durchschnittlich zwischen 1443 und 1667 Stunden pro Jahr abrechnen, sind es bei Anwalts-

[434] D.h. als Managing Partnerin oder Managing Partner, Praxisgruppenleiterin oder Praxisgruppenleiter, Marketing-Partnerin oder Marketing-Partner etc. (KRUFKA, 2004, S. 1).

[435] KRUFKA, 2004, S. 1.

[436] Basierend auf KRUFKA, 2004, S. 1 f.

unternehmen mit 50 bis 99 Anwältinnen und Anwälten noch durchschnittlich 1160 und bei Anwaltsunternehmen in der Grössenordnung von 100+ Anwältinnen und Anwälten lediglich durchschnittlich 551 Stunden im Jahr, die Mandantinnen und Mandanten in Rechnung gestellt werden können.[437]

Wenn auch klar wird, dass die Anzahl abgerechneter Stunden von Partnerinnen und Partnern mit Managementaufgaben bei steigender Grösse des Anwaltsunternehmens deutlich abnimmt, zeigt die Studie dennoch auf, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner selbst grösserer Anwaltsunternehmen in vielen Fällen noch bedeutende Umsätze generieren. Während das, wie die folgenden beispielhaften Aussagen mehrerer Managing Partnerinnen und Managing Partner unterstreichen, in einigen Anwaltsunternehmen explizit erwartet wird, führen andere Managing Partnerinnen und Managing Partner aus, dass sie die Mandatsarbeit von sich aus nicht aufgeben wollen. So berichten die ersten beiden Managing Partner von der klaren Erwartungshaltung ihrer Kolleginnen und Kollegen:

> «Bei mir, würde ich sagen, dass der Aufwand [für Managementaufgaben] zurzeit etwa 50% ist. Aber ich hoffe, dass das noch runter geht. (…) Ich hoffe und gehe davon aus, dass die Belastung etwas abnehmen wird. Also es ist der klare Wille der Kanzlei, dass man noch mehrheitlich auf Mandaten tätig ist.» – **MP 12**

> «Wir haben auch einmal den Fehler gemacht, dass wir einen Managing Partner gewählt haben, der das Ganze sehr gern gemacht hat. (…) Und er war einfach mandatsmässig sehr schnell weg vom Fenster. Und als wir das festgestellt haben, haben wir gesagt 'Stopp, du arbeitest wieder für Mandanten' und haben das abgestellt.» – **MP 13**

Dass die Motivation dafür, mindestens teilweise in der Mandatsarbeit verhaftet zu bleiben, in vielen Fällen intrinsischer Natur ist, zeigen die folgenden zwei Zitate auf. Als Gründe nennen die beiden Managing Partner die Endlichkeit der MP-Position und die damit einhergehende Notwendigkeit, vorauszuschauen, sowie die Schädigung der eigenen Praxis, wenn sie sich für mehrere Jahre dem Anschluss zu ihren Kundinnen

[437] KRUFKA, 2004, S. 1 f.

und Kunden, der Branche und den aktuellen Themen in ihrem Fachgebiet entziehen würden.

> «Die [Arbeitszeit] teile ich 50/50, nämlich 50% für mein juristisches Geschäft und die anderen 50% für Management. Und die anderen Management-Mitglieder machen das gleich. Warum? Man weiss ja nicht, wie lange man das Management macht und will danach möglicherweise wieder ins Geschäft zurück und da wäre es schliesslich geschäftsschädigend, wenn man ganz draussen ist.» – **MP 1**

> «Man muss da ein bisschen ein Gespür dafür haben und Spass dran haben, sonst funktioniert es ja auch nicht. Auf der anderen Seite ist es natürlich schon eine ziemliche Herausforderung, neben dem normalen Anwaltsjob diese Position zusätzlich zu betreuen. Und vor allem kann man die Anwaltsarbeit nicht komplett ausblenden, sondern muss die entsprechend weitermachen. Weil wenn man von der Position zurücktritt, und das ist auf jeden Fall eine endliche Position, muss man ja irgendwie wieder ins Anwaltsgeschäft zurückkommen.» – **MP 32**

In einer älteren Studie wurde untersucht, wie Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Zeit investieren. Bei der Auswertung der Befragungsergebnisse wurden die untersuchten Anwaltsunternehmen nach der Anzahl beschäftigter Anwältinnen und Anwälte in drei Gruppen unterteilt. In der Gruppe der Anwaltskanzleien mit 30 – 49 Anwältinnen und Anwälten wendeten Managing Partnerinnen und Managing Partner rund 25% für das Management in der Kanzlei auf, 65% für Mandatsarbeit und 10% für Business-Development-Aktivitäten. Während der Anteil Business Development in allen drei Gruppen konstant bei 10% bleibt, steigt der Managementanteil auf 40% im Segment der Anwaltsunternehmen mit 50 bis 99 Anwältinnen und Anwälten und gar auf 62% im Segment der Anwaltsunternehmen mit 100+ Anwältinnen und Anwälten.[438] In einer neueren Studie aus dem Jahr 2020 wurden 182 Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen mit mehr als 50 Anwältinnen und Anwälten (unterteilt in die zwei Gruppen von mehr und weniger als 250 Anwältinnen und Anwälten) befragt. Davon gaben in der Gruppe der Anwaltsunternehmen mit we-

[438] Altman Weil, Inc., 2001/1.

niger als 250 Anwältinnen und Anwälten 36.1% an, dass sie weniger als die Hälfte ihrer Zeit mit Management verbringen. Von den Managing Partnerinnen und Managing Partnern, die sich mehrheitlich dem Management des jeweiligen Anwaltsunternehmens widmeten, machten dies 17.2% in einer Vollzeitposition.[439] Im Segment der Anwaltsunternehmen mit 250 und mehr Anwältinnen und Anwälten beschäftigen sich bereits mehr als die Hälfte (58.1%) in Vollzeit mit dem Kanzleimanagement und lediglich noch 11.6% verbringen mehr Zeit mit Mandats- als mit Managementarbeit.[440]

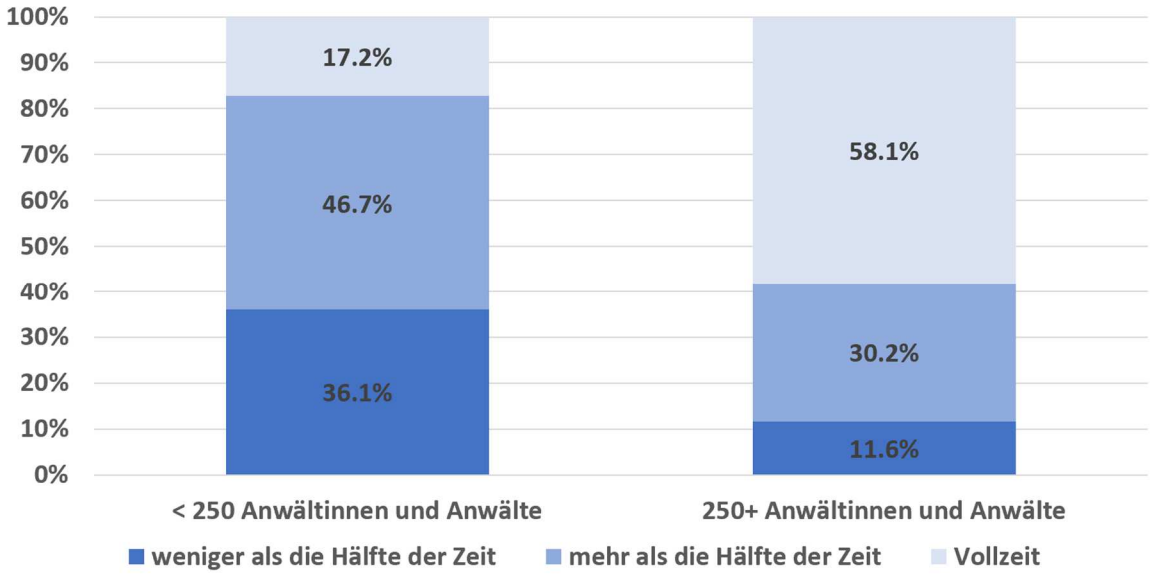


Abbildung 5: Anteil der Managementarbeit an der Gesamtarbeitszeit[441]

Auch die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zeigten sich sehr grosse Unterschiede im zeitlichen Engagement der Befragten für das Kanzleimanagement.[442] Von den 35 Managing Partnerinnen und Managing Partnern, die sich zu dieser Thematik äusserten, gaben drei an, sich fast ausschliesslich mit Managementtätigkeiten zu befassen, während sieben von ihnen nur einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit in Managementtätigkeiten investierten. Die Mehrheit befindet sich dazwischen, wie die nachfolgende Grafik aufzeigt.

[439] SEEGER & CLAY, 2020, S. 19.

[440] SEEGER & CLAY, 2020, S. 19.

[441] Vgl. SEEGER & CLAY, 2020, S. 19.

[442] Die Zahlen liegen einer Selbsteinschätzung der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner zugrunde und beruhen nicht auf einer Messung; Vgl. auch BOWER, 2015.

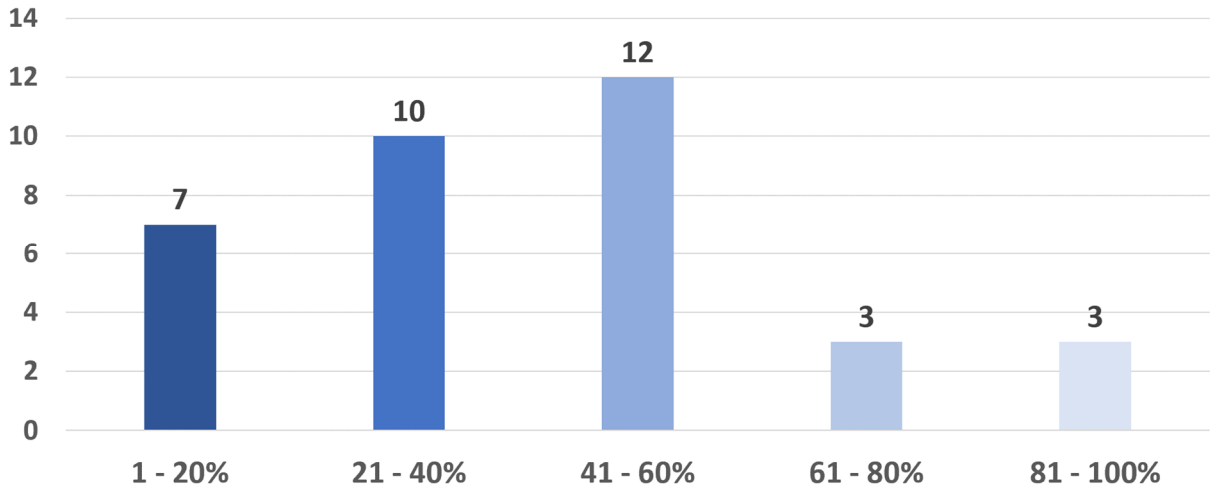


Abbildung 6: Anteil der Managementarbeit an der Gesamtarbeitszeit (eigene Studie)

Es ist an dieser Stelle zudem darauf hinzuweisen, dass viele Managing Partnerinnen und Managing Partner die Managementarbeit zusätzlich zu ihrer anwaltlichen Tätigkeit übernehmen, d.h. das Amt übernehmen, ohne die Mandatsarbeit wesentlich einzuschränken. So meinte ein Managing Partner auf die Frage, wie viel Prozent seiner Arbeitszeit er für Managementtätigkeiten aufwendet:

> «Naja, die Frage ist wovon Prozente? Weil bei uns ist [die Managementarbeit] on top, also wir sind nicht freigestellt (…). Und ich bin auch einer der stunden- und umsatzstärksten Partner und da ist kein Rückgang gewesen (…).» – **MP 5**

Zwei andere formulieren es wie folgt:

> «Also ich sage immer gerne irgendwie zwei Drittel Management und zwei Drittel Anwaltsarbeit. Aber unter dem Strich ist mein Business Case vielleicht einen Tick kleiner als vorher, weil man einfach weniger Marketing-Bemühungen macht. Aber nicht signifikant weniger. Und insofern ist es letztlich ein normaler Equity-Partner-Case, bei dem diese Managementaufgabe on top dazukommt.» – **MP 32**

> «Wir sind bei uns eine ‘Amateur-Geschäftsführung’. Das heisst, wir sind nicht freigestellt, sondern wir machen das nebenher, on top, wenn Sie so wollen.» – **MP 29**

Wie gerade dargestellt wurde, kommt die Managementzeit oftmals (mindestens teilweise) zum normalen Arbeitspensum dazu. Aufgrund der dadurch entstehenden ausserordentlichen Arbeitsbelastung ist es jedoch oftmals nicht möglich, allen Anforderungen gerecht zu werden. Auf die Frage, welche Teile denn am meisten unter der zusätzlichen Arbeitsbelastung leiden, wurden – neben dem Privatleben[443] – v.a. die eigenen Marketingaktivitäten bzw. das Business Development erwähnt. Während ein Managing Partner die Meinung vertritt, dass Neuakquise beinahe unmöglich ist,[444] formulieren es andere folgendermassen:

> «Aber ich sag ja unseren jüngeren Kollegen immer, man soll einen Drittel seiner Zeit auf Akquise verwenden. Ich selber schaffe das im Moment nicht, weil entweder würde ich dann Fristen mit meinem Team nicht halten können oder wir würden Gehälter nicht pünktlich bezahlen oder wir würden neue Einstellungen nicht rechtzeitig machen. Da sind halt meine 24 Stunden am Tag auch irgendwann begrenzt.» – **MP 30**

> «Weil jemand, der 100% als Anwalt tätig ist… Ich meine, wie teilt sich diese Zeit auf? In abrechenbare Zeit plus Investitionszeit, also Zeit, in der versucht wird, neue Mandate zu akquirieren. Also einfach Zeit, in der versucht wird neue Leute kennenzulernen und neue Mandate zu akquirieren. (…) Und wo es bei mir natürlich hineinfrisst, und das ist die grosse Challenge, ist die Investitionszeit.» – **MP 17**

6.2.3 Amtszeiten und Anzahl Amtsperioden

In der Literatur findet sich äusserst wenig zu Amtszeiten und zur Anzahl Amtsperioden von Managing Partnerinnen und Managing Partnern. MAYSON jedoch empfiehlt dreijährige Amtszeiten, wobei die Anzahl möglicher Amtsperioden nicht zu limitieren sei. Wichtig sei jedoch, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner nach ihrer letzten Amtsperiode eine gewisse Schonzeit erhalten, damit sie zurück ins Geschäft

[443] So bspw. MP 18 auf die Frage, was am meisten darunter leidet, seit er Managing Partner wurde: «Das Privatleben, der Sport. Der Sport leidet am meisten.»

[444] «Aber was halt überhaupt nicht funktioniert, ist aus meiner Sicht die Neuakquise.» – MP 25

finden können. Er schlägt dabei als Schonfrist die Hälfte der gesamten Amtszeit vor, jedoch begrenzt auf maximal drei Jahre.[445]

Die MP-Positionen unterscheiden sich im Einzelfall nicht nur im Aufgaben- und Rollenportfolio, sondern auch in Bezug auf die Amtszeiten. So werden gewisse Managing Partnerinnen und Managing Partner jedes Jahr neu gewählt, während andere für zwei, drei oder vier Jahre ernannt werden. Längere Amtsperioden als vier Jahre sind im hier vertretenen Sample nicht vorgekommen. Neben der Dauer einer Amtsperiode unterscheiden sich die verschiedenen Anwaltsunternehmen auch darin, wie viele Amtsperioden möglich sind bzw. welche Erwartungen die Partnerschaft an die Amtsdauer eines Managing Partners stellen. Meistens ist dies nicht schriftlich festgehalten. Von den 32 Anwaltsunternehmen, deren Managing Partnerinnen und Managing Partner sich zu dieser Frage geäussert haben und bei denen die Amtszeiten überhaupt geregelt sind, gibt es bei acht eine Amtszeitbeschränkung nach zwei oder drei Amtsperioden von jeweils eineinhalb bis vier Jahren. Es ist deshalb nicht überraschend, dass sich einige Managing Partnerinnen und Managing Partner aufgrund ihrer langen Amtszeiten sehr viel mehr Erfahrung in Managementangelegenheiten aneignen können, als dies andere tun.

Tabelle 5: Amtszeiten und Anzahl Amtsperioden

Dauer einer Amtsperiode	**Anzahl Anwaltsunternehmen**	**Davon mit Beschränkung (inkl. Anzahl Amtsperioden)**
1 Jahr	5	-
1.5 Jahre	1	1 (3 x 1.5 Jahre)
2 Jahre	10	2 (2 x 2 Jahre; 3 x 2 Jahre)
3 Jahre	12	4 (2 x 3 Jahre)
4 Jahre	3	-
gemischt[446]	1	1 (1 x 4 Jahre, anschl. 2 x 2 Jahre)

[445] MAYSON, 2007, S. 325.

[446] Die erste Amtsperiode ist am längsten. Bei einer möglichen Wiederwahl verkürzt sich die Dauer der nächsten Amtsperiode von vier auf jeweils zwei Jahre.

Zwei Gesamtamtszeiten wurden, unabhängig davon, ob die Interviewees einer allfälligen Amtszeitbeschränkung unterstehen, wiederholt erwähnt: sechs und acht Jahre. Von den interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner, die nicht an eine Amtszeitbeschränkung gebunden sind, gaben einige an, dass eine solche entweder sinnvoll wäre oder aber, dass es keiner normierten Beschränkung bedarf, jedoch nach einer gewissen Zeit das Amt weitergegeben werden sollte. Die Gründe dafür variieren jedoch. Drei Managing Partner formulieren es wie folgt:

> «Es ist eine sehr intensive Zeit, v.a. bzgl. Arbeitsbelastung und Druck. Und ich denke einfach, dass nach ein paar Jahren neue Leute mit neuen Ideen und neuer Energie nachrücken sollten. Deshalb bin ich der Meinung, dass sechs Jahre eine gute Zeitspanne ist.» – **MP 14**

> «Es ist auch die Frage, wie die Outside Perception ist. Kümmert er sich nur noch um Kanzleiangelegenheiten oder läuft die Beratungstätigkeit weiter? Eine kürzere Periode ist sicher besser für eine Aufrechterhaltung der Mandatsbeziehungen geeignet.» – **MP 2**

> «Also ich glaube, es wäre hilfreich, wenn wesentlich häufiger ein Wechsel im Management stattfinden würde. Weil eine der Grunderfahrungen, die ich gemacht habe, ist, dass ich jetzt weiss, was mein Counterpart, ein Geschäftsführer einer Gesellschaft, wirklich hören möchte.» – **MP 21**

Andere sprechen sich gegen eine Amtszeitbeschränkung aus. Diese sind der Meinung, dass es automatisch Gegenkandidaten geben würde, wenn die Führung nicht den Vorstellungen der Partnerschaft entspräche. Ein Managing Partner meint dazu:

> «Ich würde sagen, es ist bewusst unbegrenzt. Weil wenn da Gegenwind käme, die Leute eh keine Chance hätten, nochmal neu gewählt zu werden. Das Risiko, dass da was passiert, ist, glaube ich, überschaubar. Insofern ist es tatsächlich bewusst gewählt.» – **MP 32**

Allerdings gibt es auch Stimmen, die glauben, dass ein Managementwechsel selbst bei einem mangelhaften Management nicht sicher ist, da sich nur schwer Kandidatinnen und Kandidaten finden lassen. Ein Managing Partner formuliert dies wie folgt:

> «[Eine Amtszeitbeschränkung] wird (…) immer wieder diskutiert. Ich kann mir gut vorstellen, dass man das dann einführt. Aber man muss erst einmal jemanden finden, der das überhaupt machen möchte. Sonst ist das eine sinnlose Diskussion.» – **MP 17**

6.2.4 Vergütung

Auch bei der Vergütung, wobei nur grob die Art und nicht die Höhe der Vergütung betrachtet wurde, gibt es erhebliche Unterschiede – sowohl bei der allgemeinen Partnervergütung als auch in der Art und Weise wie Managementarbeiten entlohnt werden.[447] Die Vergütungsprinzipien folgen im Einzelfall dem von der Kanzlei gewählten Partner-Vergütungssystem. Im vorliegenden Befragungssample finden sich folgende Vergütungssysteme:

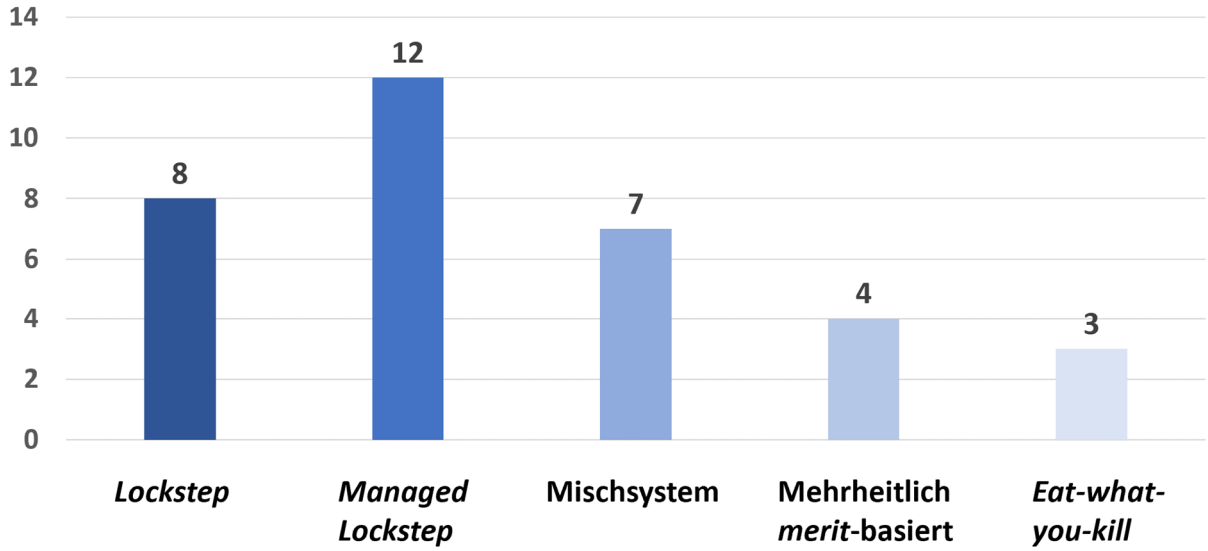


Abbildung 7: Vergütungsmodelle Partnerinnen und Partner (eigene Studie)

Von 34 Anwaltsunternehmen, deren Managing Partnerinnen und Managing Partner sich zu dieser Thematik geäussert haben, verfolgt die Mehrheit einen *Lockstep*-Ansatz, d.h. dass die Vergütung zum grössten Teil nach einem Punktesystem erfolgt, welches die Vergütung losgelöst vom tatsächlich erzielten Umsatz oder den gearbeiteten bzw. abgerechneten Stunden festlegt. Davon bezeichnen sich acht Kanzleien als vollständige *Lockstep*-Kanzleien. Weitere zwölf, und damit die grösste Gruppe, bedienen sich

[447] Für eine Übersicht verschiedener Vergütungssysteme in Anwaltsunternehmen siehe OBERMANN, 2019, S. 141 ff., STAUB, 2012/4, S. 554 ff. oder SEISLER, 2015, S. 79 ff.

im Grundsatz eines *Lockstep*-Ansatzes, erlauben aber teilweise nicht unerhebliche Modifikationen oder setzen einen gewissen Anteil des Kanzleiertrags zur Vergütung von Leistungen ausserhalb des *Lockstep*-Systems vor – in den meisten Fällen für besonders starke Umsatzträgerinnen und Umsatzträger. Einige Anwaltsunternehmen vergüten ihre Partnerinnen und Partner nach einem Mischsystem, und eine Minderheit basiert ihre Vergütung mehrheitlich oder ausschliesslich auf den geleisteten Stunden bzw. dem erzielten Umsatz.[448]

Auch bei der Vergütung der Managing Partnerinnen und Managing Partner gibt es wesentliche Unterschiede. In Anwaltsunternehmen, die ihre Partnervergütung nach Massgabe eines *Lockstep*-Modells vornehmen, bleiben Managing Partnerinnen und Managing Partner meist auf ihrer *Lockstep*-Stufe und erhalten dieselbe Vergütung, wie wenn sie sich weiterhin zu 100% der Kundenarbeit widmen würden. In anderen Anwaltsunternehmen wird den Managing Partnerinnen und Managing Partnern ein gewisses Stundenkontingent oder im (*managed*) *Lockstep*-Modell Zusatzpunkte gutgeschrieben. Je näher Kanzleien an leistungsabhängige Vergütungsmodelle herankommen, desto häufiger kommen Aufwandsentschädigungen und Spesenkontingente vor.

In Bezug auf die Höhe der Managementvergütung haben diverse Managing Partnerinnen und Managing Partner erwähnt, dass sie nicht die bestverdienenden Partner sind oder sogar einiges mehr verdienen könnten, wenn sie die Position als Managing Partnerin oder Managing Partner nicht übernommen hätten. Drei Managing Partner formulieren es wie folgt:

> «Ich würde mehr verdienen, wenn ich [die MP-Funktion] nicht machen würde und im Zweifel hätte ich weniger Ärger. (…) Es ist zwar so, dass bei uns ein Grossteil der Partner anerkennt, was man tut. Wenn es dann aber in den eigenen Bereich reingeht, dann kriegt man trotzdem Ärger.» – **MP 27**

[448] Für weitere Ausführungen zum sog. *Lockstep*- oder *Managed-Lockstep*-Modell siehe HARTUNG, 2012, RITVAY & THEUSINGER, 2012 oder COTTERMAN, 2007; Für eine Auseinandersetzung mit dem sog. *Eat-what-you-kill*- oder *merit-based*-System siehe SEISLER, 2012, S. 607 ff.; Für weitere Ausführungen zur Wichtigkeit, der Ausgestaltung und Kommunikation erfolgreicher Vergütungssysteme siehe COTTERMAN, 2014.

> «Wenn ich jetzt einmal gewinnoptimierend denken wollte, würde ich wahrscheinlich sagen, dass ich diese Position nicht übernehme und mich nur um die Anwaltsarbeit kümmere.» – **MP 32**
>
> «Also langfristig ist [die Übernahme der MP-Funktion] möglicherweise finanziell keine gute Idee, weil jetzt (…) werden wir weniger an unseren eigenen Umsätzen gemessen. (…) Und wie gesagt, wenn wir rein operativ tätig wären, hätten wir sicherlich mindestens dieselbe Vergütung. Vielleicht ein bisschen mehr. Aber es ist spannend, gestalten zu können.» – **MP 21**[449]

Dabei betonen einige, dass, auch wenn sie als rein operativ tätige Partnerinnen oder Partner mehr verdienen könnten, es dennoch unabdingbar ist, keine spürbaren Einbussen zu haben. Wäre dies anders, würden sich kaum Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stellen.[450]

In zwei amerikanischen Studien wurde die Vergütung von Partnerinnen und Partnern in Kanzleien unterschiedlicher Grösse untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass die Vergütung der Managing Partnerinnen und Managing Partner in der Gruppe der kleinsten untersuchten Kanzleien (30 bis 49 bzw. 25 bis 54 Anwältinnen und Anwälte) ähnlich hoch oder sogar ein wenig höher ist als die Vergütung der bestverdienenden Partnerinnen und Partner, und deutlich höher als die durchschnittliche Partnervergütung.[451]

[449] Bei der vorangehenden Frage bestätigte MP 21, dass die Managing Partner nicht die bestverdienenden Partner sind und antwortete: «Und weder [Co-Managing Partner] noch ich sind die bestverdienenden Partner. Dies ist den primär operativ tätigen Partnern vorbehalten.»

[450] Vgl. MP 33.

[451] Altman Weil, Inc., 2001/2; Altman Weil, Inc., 2007; Die Studie aus dem Jahr 2001 ergab, dass in Kanzleien mit 30 – 49 Anwältinnen und Anwälten die bestverdienenden Partner rund USD 360'000.- verdienten, während Managing Partnerinnen und Managing Partner mit rund USD 320'000.- vergütet wurden bei einer durchschnittlichen Partnervergütung von USD 210'000.-. Etwas andere Resultate lieferte eine Studie aus dem Jahr 2007, die ergab, dass in Kanzleien mit 25 – 54 Anwältinnen und Anwälten Managing Partnerinnen und Managing Partner mit ca. USD 360'000.- höher vergütet wurden als die am besten performenden Partnerinnen und Partner mit ca. USD 350'000.- (keine Durchschnittswerte verfügbar).

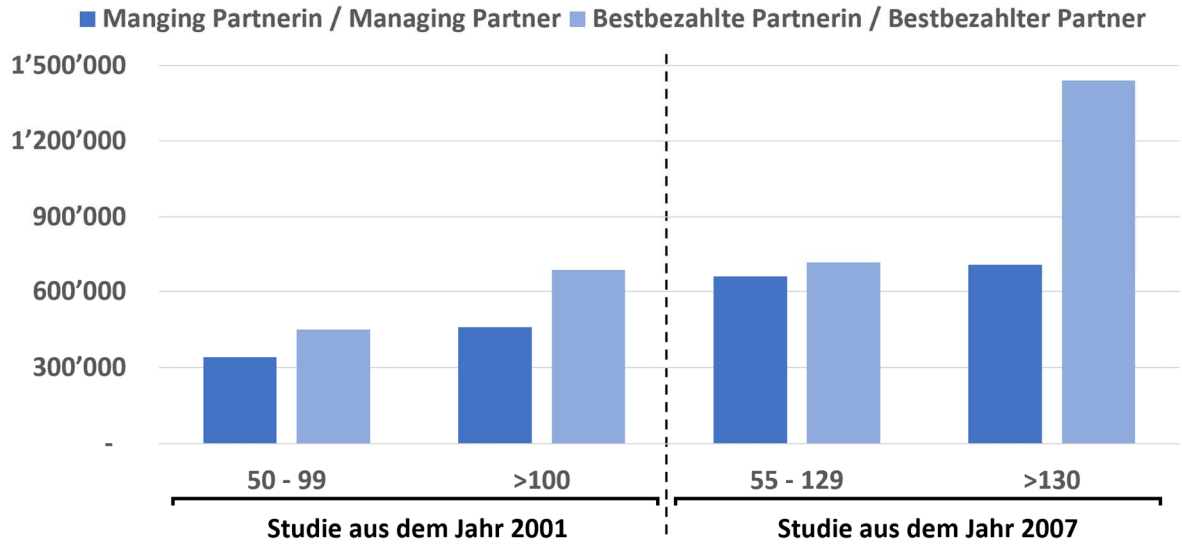


Abbildung 8: Vergütungsvergleich zw. Managing Partnerinnen / Managing Partnern und den bestbezahlten Partnerinnen und Partnern[452]

Anders jedoch bereits im nächsten Segment (50 bis 99 bzw. 55 bis 129 Anwältinnen und Anwälte), wo Managing Partnerinnen und Managing Partner zwar deutlich über der durchschnittlichen Partnervergütung zu liegen kommen, aber dennoch nicht unerheblich weniger verdienen als die bestverdienenden Partnerinnen und Partner, mit einer Vergütung von ca. USD 340'000.- bzw. USD 660'000.- für Managing Partnerinnen und Managing Partner im Vergleich zu USD 450'000.- bzw. USD 720'000.- für die bestbezahlten Partnerinnen und Partner.[453] In den grössten untersuchten Segmenten (100+ bzw. 130+ Anwältinnen und Anwälte) sind die Unterschiede noch frappanter mit MP-Vergütungen von ca. USD 460'000.- bzw. USD 710'000.- verglichen mit ca. USD 690'000.- bzw. USD 1'440'000.-, welche an die bestverdienenden Partnerinnen und Partner ausbezahlt wurden.[454]

Gewisse Autoren sprechen sich dafür aus, dass sich die Höhe der MP-Vergütung nach Schlüsselkennzahlen richten sollte wie des durchschnittlichen *Profit per Partner*, neu erschlossenen Märkten oder Rechtsgebieten oder verbesserten Prozessen bspw. beim

[452] Basierend auf Altman Weil, Inc., 2001/2 und Altman Weil, Inc., 2007.

[453] Altman Weil, Inc., 2001/2; Altman Weil, Inc., 2007; Die durchschnittliche Partnervergütung in der Untersuchung aus dem Jahr 2001 betrug im Segment '50 – 99 Anwältinnen und Anwälte' ca. USD 260'000.-.

[454] Altman Weil, Inc., 2001/2; Altman Weil, Inc., 2007; Die durchschnittliche Partnervergütung in der Untersuchung aus dem Jahr 2001 betrug im Segment '100+ Anwältinnen und Anwälte' ca. USD 320'000.-.

Recruiting, bei der Weiterbildung der Mitarbeitenden, im Marketing oder beim Unternehmensbranding.[455] Dass diese Art der Vergütung jedoch nicht unproblematisch ist, zeigen die folgenden zwei Gründe: Erstens fehlt es einer Managing Partnerin oder einem Managing Partner oftmals an der Entscheidungskompetenz oder, wenn er oder sie denn über die formale Kompetenz verfügt, an der Möglichkeit, Entscheidungen auch gegen den Willen bestimmter Partnerinnen und Partner durchzusetzen. Als Mitinhaberinnen und Mitinhaber der Gesellschaft haben diese oft weitgehende Mitbestimmungsrechte und können zudem – als Ultima Ratio – das Anwaltsunternehmen mitsamt ihrem Kundenstamm verlassen und sich selbständig machen oder zur Konkurrenz wechseln, wo sie vielfach mit offenen Armen empfangen werden.[456] Die Vergütung damit von Kriterien abhängig zu machen, die nicht im Einflussbereich der Managing Partnerinnen und Managing Partner liegen, wirft folglich Fairnessfragen auf. Der zweite Punkt bezieht sich auf die Bewertungsgrundlage selbst. Um die Vergütung von nicht numerischen Faktoren abhängig zu machen, bedarf es der Definition sog. *Key Performance Indicators* (KPIs), an welchen der Erfolg gemessen wird.[457] Diese KPIs jedoch müssen mit Daten angereichert werden, die zuerst erfasst und über die Zeit kontinuierlich verfolgt werden.[458]

6.2.5 Bezeichnung

Managing Partnerinnen und Managing Partner unterscheiden sich auch in der Berufsbezeichnung. Aufgrund der starken Betonung des Partnerschaftselements in Anwaltsunternehmen werden die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer in keinem hier untersuchten Anwaltsunternehmen offiziell als CEO oder dergleichen bezeichnet.[459] Vielmehr wird auf den Kanzleiwebsites von Bezeichnungen wie Managing Partnerin und Managing Partner, geschäftsführende Partnerin und geschäftsführender Partner oder Mitglied des Managements Gebrauch gemacht. Aber selbst diese Bezeichnungen werden nicht einheitlich verwendet. In einem Anwaltsunternehmen verkörpern vier

[455] BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 32.

[456] Vgl. BUSCHOR & LÜHRS, 2020; BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, 2019.

[457] Für mehr zu KPIs im Kanzleiumfeld siehe STAUB, 2012/4, S. 544 f.

[458] Mehr dazu im Abschnitt 9.1.4.

[459] Ein Managing Partner nutzt auf der Social-Media-Plattform LinkedIn die Bezeichnung ‘Managing Partner (CEO)’.

gleichberechtigte Partner das Management Board, wobei eine oder einer von ihnen als Prima oder Primus inter Pares den Titel Managing Partnerin oder Managing Partner führt, während in einem anderen Anwaltsunternehmen das Management Board aus drei Partnern besteht, von denen sich alle als Managing Partnerin oder Managing Partner bezeichnen. In anderen Anwaltsunternehmen wird von der Bezeichnung Managing Partnerin oder Managing Partner gar kein Gebrauch gemacht, sondern es wird nur von Mitgliedern des Managements gesprochen. Wieder andere praktizieren noch mehr Zurückhaltung, indem sie ihre Managing Partnerinnen und Managing Partner als 'Sprecherin', 'Sprecher' oder *'Speaker'* bezeichnen. Einer von ihnen erklärte dies wie folgt:

> «Bei uns in der Kanzlei ist es üblich, die Managing Partner als Sprecher zu bezeichnen (…). Auch die Deutsche Bank hatte lange keinen Vorstandsvorsitzenden oder CEO im Vorstand, sondern einen Sprecher. Das ist eine etwas zurückhaltendere Art, die Rolle zu beschreiben, die suggeriert, dass alle gleich sind (…).» – **MP 19**

Im Gespräch bezeichnete sich ein Managing Partner als eine Art exekutiver Verwaltungsratspräsident, ein anderer umschreibt seine Position mit den Worten «(…) macht den CEO», betont aber zu einem späteren Zeitpunkt, dass diese Umschreibung keinesfalls mit einem Titel vergleichbar ist und so im Anwaltsunternehmen auch nicht gebraucht werde.[460]

6.3 Managing-Partner-Typen in der Literatur

In der Literatur lassen sich nur vereinzelt Managing-Partner-Typologien finden. Wird von Managing Partnerinnen oder Managing Partnern geschrieben, geschieht dies meistens im Rahmen einer Generalisierung. Drei von Praktikern entwickelte Typologien,[461] die sich stark in ihrem Detaillierungsgrad sowie in den ihnen unterliegenden Faktoren unterscheiden, werden im Folgenden kurz vorgestellt.

[460] MP 18.

[461] Basierend auf ihren eigenen Erfahrungen und Beobachtungen.

6.3.1 Nach BOSMAN

Die bisher wohl detaillierteste Definition verschiedener Managing-Partner-Typen ist auf Kanzleiberater JAAP BOSMAN zurückzuführen, der sich in einem Artikel sowie im Interview zu vier verschiedenen Managing-Partner-Typen geäussert hat. Diese beziehen sich jedoch nicht nur auf die in dieser Arbeit untersuchten Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen, sondern von Kanzleien aller Grössenordnungen. BOSMAN unterteilt Managing Partnerinnen und Managing Partner in die Gruppen der Gründerinnen und Gründer, der Brennerinnen und Brenner, der Ewigen sowie der Visionärinnen und Visionäre. BOSMAN beschreibt diese vier Grundtypen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern, die er im Laufe seiner Beraterkarriere wahrgenommen hat, anhand einer Einordnung auf der folgenden Matrix.

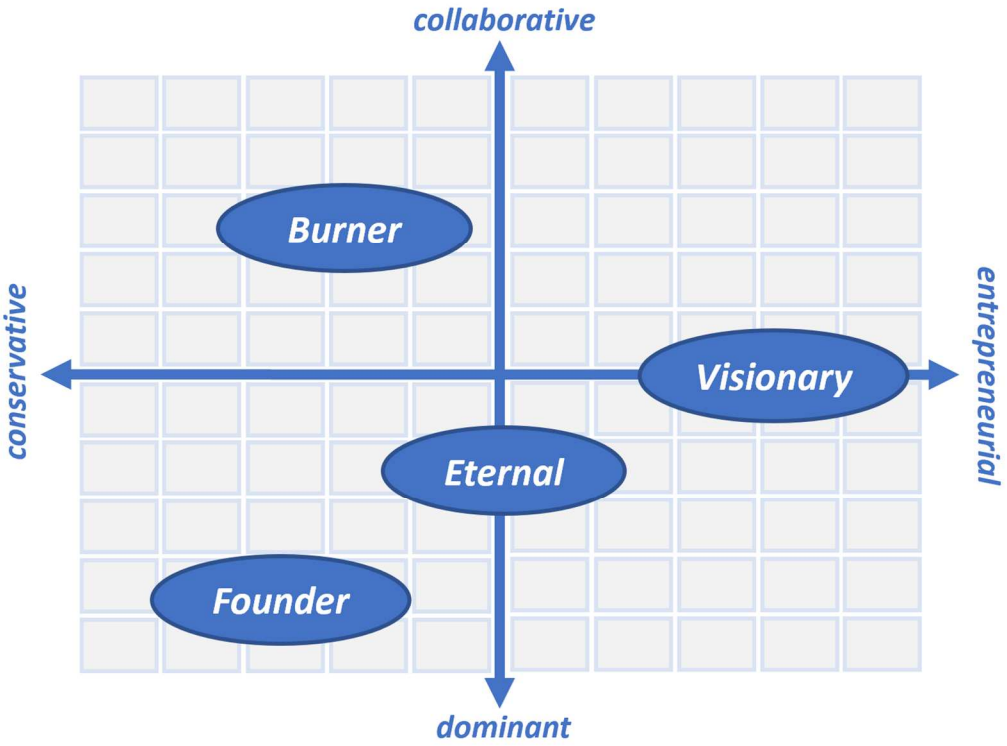


Abbildung 9: Vier Managing-Partner-Typen nach BOSMAN[462]

Diese vier Gruppen werden im Folgenden kurz dargestellt:[463]

– **Gründerin und Gründer *(Founder)*:** Die Gründerin oder der Gründer sind die geschäftsführenden Gesellschafterinnen und Gesellschafter, welche die Kanzlei

[462] BOSMAN, 2019/1.

[463] BOSMAN, 2019/1; Interview mit JAAP BOSMAN (Kanzleiberater).

vor mehr als einem Jahrzehnt gegründet haben. Was jedoch als frische und aufstrebende Anwaltskanzlei begann, hat sich im Laufe der Zeit allmählich in eine 'Diktatur' verwandelt. Die Gründerin oder der Gründer ist sehr dominant, legt wenig Wert auf Zusammenarbeit und ist im Laufe der Zeit vom visionären Denken abgekommen und immer konservativer geworden. Kritik an der Kanzleistrategie nimmt die Gründerin oder der Gründer persönlich. Da die Gründerin oder der Gründer die- bzw. derjenige ist, die bzw. der alle anderen Partnerinnen und Partner ernannt oder eingestellt hat, sind die anderen Partnerinnen und Partner in der Regel nicht besonders stark und/oder fühlen sich von der Gründerin oder dem Gründer abhängig. Die Gründerin oder der Gründer führen ihr Unternehmen mit eiserner Faust und Opposition oder abweichende Meinungen werden grundsätzlich nicht akzeptiert. Während diese Art von Managing Partnerinnen und Managing Partnern beim Aufbau einer Kanzlei äusserst erfolgreich sein kann, werden sie gegen Ende ihrer Karriere oft immer destruktiver, wenn es um die Zukunft oder darum geht loszulassen. Schliesslich haben sie die Kanzlei oder das Anwaltsunternehmen aufgebaut und sind deshalb der Überzeugung, dass sie am besten wissen, was gut für das Unternehmen sei. Für eine Gründerin oder einen Gründer kann es schwer sein, zurückzutreten und die Führung der Kanzlei an die nächste Generation abzutreten. Diese Art von Managing Partnerinnen und Managing Partnern versucht lediglich, noch das zu bewahren, was einmal gewesen ist.

- **Brennerin und Brenner *(Burner)*:** In mancher Hinsicht könnte man sagen, dass die Brennerin oder der Brenner das Gegenteil der Gründer sind. Diese Art von Managing Partnerinnen und Managing Partner umfasst in der Regel diejenigen Personen, die gerade deshalb zur Managing Partnerin oder zum Managing Partner ernannt werden, weil sie ein kleines oder schwaches Dezernat haben. In den von ihnen geführten Kanzleien gibt es häufig eine kleine Gruppe starker Partnerinnen und Partner, welche die grössten Dezernate führen und sich diese nicht durch eine Tätigkeit im Management ruinieren wollen, die sie einerseits Zeit und andererseits persönliches Kapital innerhalb des Unternehmens kosten würde. Deshalb ernennen sie eine schwache Partnerin oder einen schwachen Partner, die oder der die ganze administrative Arbeit sowie die Aussenauftritte

für sie erledigt. Die Brennerin oder der Brenner muss am Ende ihrer oder seiner Amtszeit das Unternehmen regelmässig verlassen – die Amtszeit als Brenner-MP ist vielmehr eine Art Gnadenfrist. Diese Art von Managing Partnerinnen und Managing Partnern ist wenig dominant und sie legen viel Wert auf partnerschaftliche Entscheidungen, was jedoch daher rührt, dass sie sie keine wichtigen Entscheidungen ohne vorherige Absprache mit den starken Partnerinnen und Partnern treffen können. Diese Konsultation kann formeller Natur sein, bspw. wenn die dominanten Partnerinnen und Partner im Vorstand vertreten sind, aber auch informell durch Absprachen hinter verschlossenen Türen funktionieren. Aus wirtschaftlicher Sicht kann es attraktiv sein, eine Brennerin oder einen Brenner als geschäftsführende Gesellschafterin oder als geschäftsführenden Gesellschafter einzusetzen, da sie von vornherein keine umsatzstarke Praxis hatten und folglich nicht viel an Einnahmen oder Ansehen verloren geht. Brennerinnen und Brenner sind aber keine schlechten Arbeiter, sondern in der Regel sehr fleissig. Sie sind gut darin, das Personal zu managen, andere Partnerinnen und Partner zu unterstützen, alle bei Laune zu halten, Kundinnen und Kunden zu besuchen. Mit Brennerinnen oder Brennern als Managing Partnerinnen oder Managing Partner und mächtigen Partnerinnen und Partnern im Hintergrund, die ihnen sagen, was sie zu tun haben, kehrt regelmässig eine gewisse Ruhe im Unternehmen ein. Das funktioniert insb. dann, wenn die Kanzlei lediglich auf dem bisherigen Kurs zu halten ist. Wenn es jedoch darum geht, das Unternehmen auf die nächste Stufe zu heben, ist eine Brennerin oder ein Brenner eine schlechte Wahl. Diese Art von Managing Partnerinnen und Managing Partnern ist wenig visionär oder innovativ, sondern übernimmt eher eine Verwalterrolle.

- **Ewige *(Eternal)*:** Die ewige Managing Partnerin oder der ewige Managing Partner ist eine Karrieremanagerin oder ein Karrieremanager und beabsichtigt, für den Rest der Karriere in der Position zu bleiben und niemals in die (volle) Anwaltstätigkeit zurückzukehren. Ewige unterscheiden sich von Brennerinnen und Brennern dahingehend, dass es sich nicht um schwache Partnerinnen und Partner handelt. In der Regel sind ewige Managing Partnerinnen und Managing Partner mittelmässig starke Partnerinnen und Partner, welche die Kanzlei bis zu ihrer Pensionierung leiten. Manchmal weil sie die vermeintliche Macht mögen, teilweise weil sie ihre Praxis mittlerweile verloren und deshalb kaum mehr eine

andere Wahl haben. Denn selbst wenn sie einmal umsatzstarke Partnerinnen und Partner gewesen sind, haben sie einen Grossteil ihrer Kundinnen und Kunden sowie ihren Ruf auf dem Markt eingebüsst, und sie wissen, dass sie nicht die Energie aufbringen können, um zurückzuschlagen und wieder erfolgreiche Partnerinnen und Partner zu werden, wenn ihre Amtszeit beendet ist. Also versuchen sie, so lange wie möglich in der Managementposition zu bleiben. Deshalb achtet diese Art von geschäftsführenden Partnerinnen und Partnern sorgfältig auf ein Gleichgewicht zwischen dominantem Auftritt und Miteinbezug der anderen Partnerinnen und Partner, um Kritik von der einen oder anderen Fraktion innerhalb der Partnerschaft zu vermeiden. Ein zu schnelles Vorgehen könnte einige starke Partnerinnen und Partner verärgern, während ein zu konservatives Vorgehen andere frustrieren würde. Wer zu dominant ist, wird kritisiert, wer zu kooperativ ist, wird nicht als effektive Managerin oder effektiver Manager wahrgenommen. Das Gleichgewicht kippt jedoch mit der Zeit in Richtung leichter Dominanz, da es sonst für die Ewigen unmöglich ist, bis zur Pensionierung durchzuhalten. Ewige Managing Partnerinnen und Managing Partner sind in der Regel effektiv bei der Umsetzung einer gewählten Strategie. Da sie jedoch kein aktives Interesse an der Zukunft des Unternehmens haben, sind sie nicht die erste Wahl, um das Unternehmen umzugestalten und voranzubringen. Die oder der Ewige ist deshalb eine Art Kümmerin oder Kümmerer.

- **Visionärin und Visionär *(Visionary)*:** Visionäre Managing Partnerinnen oder Managing Partner punkten mit ihrer Vision und ihrem Unternehmergeist. Sie denken unternehmerisch und sind diejenigen, welche die Kanzlei umgestalten wollen und werden. In der Regel sind sie recht jung und haben die Überlegung angestellt, dass sie ihre Zeit in die Position investieren wollen und auch bereit sind, möglicherweise einen Teil ihres anwaltlichen Ansehens zu verbüssen, um das Unternehmen als Ganzes weiterzubringen. Dies tun sie, da sie das Anwaltsunternehmen als bedeutenden Teil ihrer Zukunft sehen, in dem sie noch viele Jahre verbringen werden. Und deshalb wollen sie es besser machen, als sie es vorgefunden haben. Da die Umgestaltung jedoch keine Einzelaufgabe ist und nur von der gesamten Partnerschaft erreicht werden kann, muss die Visionärin oder der Visionär für Zustimmung von der Partnerschaft sorgen und darf des-

halb nicht zu dominant sein. Die Visionärin oder der Visionär hat eine begrenzte Zeit als Managing Partnerin oder Managing Partner – sobald eine neue Strategie festgelegt und implementiert wurde, müssen sie wieder in die Praxis zurückkehren, da zu viel Vision langfristig genauso schädlich ist wie gar keine Vision. Managing Partnerinnen und Managing Partner dieses Typs haben viele Ideen, sind aber regelmässig nicht besonders stark in der langfristigen Umsetzung dieser Ziele und Ideen oder im täglichen Management des Unternehmens. Es gibt nicht viele von ihnen und noch weniger, die ihre Visionen wirklich umsetzen können. Und weil eine Strategie nur so effektiv wie ihre Umsetzung ist, sind Visionäre die besten Managing Partnerinnen und Managing Partner, wenn sie ihre Ideen auch umsetzen können, aber gefährlich, wenn sie viele Projekte anstossen, jedoch nichts fertigstellen.

6.3.2 Nach HEUSSEN

In den Rollenbeschreibungen fokussiert BOSMAN auf die Art ihres Wirkens und geht weniger auf die eigentlichen Tätigkeiten ein. HEUSSEN hingegen beschreibt – wenn auch nur in groben Zügen – mithilfe von Analogien aus der Schifffahrt – welche Funktionen inkl. den damit einhergehenden Aufgaben Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen – je nach Strategie und Unternehmenskultur – einnehmen können:[464]

- **Erste Offizierin und erster Offizier:** Als erste Offizierin oder erster Offizier ist eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner ausführendes Organ. Sie sind für einen reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts verantwortlich, bestimmen aber nicht die Stossrichtung des Unternehmens.
- **Steuerfrau und Steuermann:** Eine Steuerfrau- oder ein Steuermann-MP hat die Aufgabe, den Überblick zu behalten und den (von einem anderen Organ) vordefinierten Kurs einzuhalten. Sie sammeln Informationen und verteilen diese an die richtigen Empfängerinnen und Empfänger. Sie bereiten Entscheidungen vor und organisieren die Verfahren zum Fällen der Entscheidungen.
- **Kapitänin und Kapitän:** Managing Partnerinnen und Managing Partner vom Typus Kapitän bestimmen den Kurs, d.h. die Stossrichtung des Anwaltsunter-

[464] HEUSSEN, 2016, S. 230.

nehmens. Sie ernennen die wichtigsten Führungspersonen und haben bei den entscheidenden Fragen das letzte Wort.

- **Lotsin und Lotse:** Die Lotsin und der Lotse wird gemäss HEUSSEN «zeitlich begrenzt in schwierigen Gewässern eingesetzt, die die anderen nicht kennen.»[465] TUTSCHKAS Beschreibung der Managing-Partner-Funktion, die vergleichbar mit Interim-Managerinnen und Interim-Managern anderer Unternehmen seien, trifft hier wahrscheinlich am besten zu. Für sie sind Managing Partnerinnen und Managing Partner da, um «aufzuräumen, Klartext zu reden, zu ordnen, zu strukturieren, unbequeme Fragen zu stellen und auf die Einhaltung von Regeln und Absprachen zu pochen».[466]
- **Reederin und Reeder:** Den Reederinnen und Reedern gehört das Schiff bzw. das Anwaltsunternehmen. Sie wählen die Kapitänin, den Kapitän sowie die Geschäftspartner und entscheiden über Ladung und Kosten – und bestimmen damit Gewinn oder Verlust der Unternehmung.

6.3.3 Nach HARTUNG

HARTUNG definiert nur indirekt zwei verschiedene Managing-Partner-Typen im Anwaltsunternehmen. Er unterscheidet zwischen dem, was er als ein eher schwaches bzw. starkes, strategisches Management bezeichnet. Die Aufgaben eines schwachen Managements erschöpfen sich gemäss HARTUNG darin, Ressourcen zu verteilen und zur Verfügung zu stellen sowie die Kosten zu kontrollieren. Den Partnerinnen und Partnern wird in diesen Managementsystemen freie Hand belassen, sodass nicht in ihre Geschäftsentwicklung eingegriffen wird. Diese Art des Managements, die keine oder kaum strategische Führungskomponenten beinhaltet, vergleicht HARTUNG mit der Tätigkeit einer kaufmännischen Direktorin oder eines kaufmännischen Direktors bzw. einer oder eines COO.[467] Auf der anderen Seite des Vergleichs steht ein starkes Management, welches sich mehr mit der Rolle einer oder eines CEO vergleichen lasse. Diese Art von Management habe einen starken strategischen Fokus und halte die Partnerinnen und Partner dazu an, die Geschäftspläne der Kanzlei zu respektieren, auf die

[465] HEUSSEN, 2016, S. 230.
[466] TUTSCHKA, 2018, S. 139.
[467] HARTUNG, 2019/1, S. 42.

man sich gemeinsam geeinigt hat. Somit greift diese Art von Management neben den Aufgaben der kaufmännischen Geschäftsführung auch in die Entfaltungsmöglichkeiten der einzelnen Partnerinnen und Partner ein, damit die strategische Richtung der Gesamtkanzlei gewahrt bleibt. In Kanzleien mit einem starken Management wird gemäss HARTUNG das Anwaltsunternehmen als Ganzes viel stärker in den Vordergrund gerückt.[468]

6.4 Managing-Partner-Typen in dieser Arbeit

Da keine der im vorherigen Unterkapitel genannten Typologien alle interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner in einer wirkungsvollen Art und Weise abzubilden vermochte, wurde eine eigene entworfen. Diese basiert in erster Linie auf den im Unterkapitel 5.3 auf Grundlage der Interviewstudie definierten Rollen, die Managing Partnerinnen und Managing Partner je nach Ausgestaltung ihrer Funktion unterschiedlich ausfüllen. In Ergänzung zu den Aufgaben und Rollen wurden für die Typisierung die im Unterkapitel 6.2 genannten Differenzierungsfaktoren in die Einteilung miteinbezogen. In der folgenden Tabelle werden die verschiedenen Typen Bundesrätin und Bundesrat, Stabschefin und Stabschef, Verwaltungsrätin und Verwaltungsrat, Integratorin und Integrator, Galionsfigur sowie *Patronne* und *Patron* aufgelistet und mit der Einordnung in die Governance des Anwaltsunternehmens, ihrer jeweiligen zur Hauptsache ausgeübten Rollen und der von ihnen für die Managementarbeit aufgewendeten Zeit ergänzt. Weitere Auffälligkeiten wurden in der Spalte 'Bemerkungen' festgehalten.

Tabelle 6: Übersicht über die sechs Managing-Partner-Typen dieser Untersuchung

Typ	**Anzahl MPs**	**Einordnung in Governance**	**Hauptrollen**	**Investierte Zeit**	**Bemerkungen**
Bundesrätin, Bundesrat	5	Teil eines Management Boards	Administrator, Entscheider, Exekutivorgan	Niedrig bis mittel	Auch sehr junge Partnerinnen und Partner

[468] HARTUNG, 2019/1, S. 42; Vgl. dazu auch die Zitate bzgl. CEO und Managing Partner in einer Professional Service Firm in EMPSON & CHAPMAN, 2006, S. 154.

Stabschefin, Stabschef	8	Delegierter des Management Boards	Administrator, Entscheider, Vorbereiter	Mittel bis sehr hoch	-
(nicht exekutive/r) Verwaltungsrätin, Verwaltungsrat	5	Delegierter der Partnerschaft, unterstützt durch einen COO	Stratege, Repräsentant, Bindeglied	Niedrig bis mittel	-
Integratorin, Integrator	8	Zentrale Schnittstelle zwischen verschiedenen Ausschüssen	Überblicker, Bindeglied, Sitzungsleiter	Sehr niedrig bis mittel	Oftmals kürzere und beschränkte Amtszeiten
Galionsfigur	6	Sonderrolle innerhalb eines Management Boards	Repräsentant, Kümmerer, Sitzungsleiter	Sehr niedrig bis mittel	Oftmals Rainmaker und/oder Band-1-Ranking
Patronne, Patron	4	Delegierter des Management Boards, steht allen wichtigen Einheiten vor	Administrator, Bindeglied, Sitzungsleiter, Repräsentant	Hoch bis sehr hoch	Grosse Anwaltsunternehmen

Die Einteilung in die verschiedenen Gruppen basiert auf einem mehrstufigen Verfahren. Zu Beginn wurde für jede Managing Partnerin und jeden Managing Partner ermittelt, wie viele Zitate pro definierte Rolle sich im Interviewtranskript finden lassen (absolut und relativ).[469] Dies ermöglichte einen ersten Eindruck für jede einzelne Managing Partnerin und jeden einzelnen Managing Partner. In einem zweiten Schritt

[469] Dieser Schritt war bei den nicht auf einem Audiogerät aufgezeichneten und deshalb nicht wörtlich transkribierten Interviews nicht möglich.

wurden diese vorläufigen Einschätzungen mit den Unternehmensorganigrammen verglichen.[470] Mit dem entsprechenden Organigramm im Bewusstsein wurden wiederum alle Transkripte studiert, um die gezählten Zitate in ihrem sprachlichen und deutungsweisenden Kontext wahrzunehmen und Anpassungen in der vorläufigen Kategorisierung vorzunehmen, insb. wenn die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner Aussagen tätigten wie: «Meine Hauptaufgabe ist es…», «die wichtigste Aufgabe…», «bin ich v.a. mit (…) beschäftigt» oder «den grössten Teil meiner Zeit…».

Nachdem verschiedene Cluster identifiziert worden waren, wurden diese mit den verfügbaren Daten zur Managementzeit, Amtszeit, Amtsperioden, Vergütung, den Gründen sowie weiteren Informationen aus den Interviews und einer Internetrecherche[471] ergänzt und verglichen. Die sechs mittels dieses Vorgehens herausgearbeiteten Typen werden im Folgenden separat vorgestellt. Zur Veranschaulichung wird zu jedem Typ eine beispielhafte Governance-Struktur abgebildet, die stark vereinfacht von der Struktur jeweils eines untersuchten Anwaltsunternehmens abgeleitet wurde. Die Grafiken bilden in den meisten Fällen nur eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner ab. Damit soll jedoch nicht suggeriert werden, dass die Position nicht auch in diesen Governance-Strukturen von zwei oder mehr Personen besetzt sein kann.

6.4.1 Bundesrätin und Bundesrat

Der schweizerische Bundesrat ist ein Kollegium bestehend aus sieben Bundesrätinnen und Bundesräten bzw. Ministerinnen und Ministern, ein jeder für ihr oder sein Departement zuständig. Genauso sind viele Anwaltsunternehmen governancemässig aufgestellt. Anwaltsunternehmen, die sich für diese Governance-Struktur entschieden haben, legen einen grossen Wert auf Gleichberechtigung und sehen die Managementarbeit oftmals als Dienst am Anwaltsunternehmen und den anderen Partnerinnen und Partnern. Neben dem Management Board existieren in Anwaltsunternehmen mit dieser Governance häufig weitere Ausschüsse, die sich um besonders wichtige Themen

[470] Die Organigramme wurden, falls nicht im Internet verfügbar oder von den Interviewees zur Verfügung gestellt, selbständig aufgrund der Aussagen im Interview erstellt, sofern das Interview-Transkript eine ausreichend detaillierte Beschreibung enthielt.

[471] Bspw. ob sich eine interviewte Managing Partnerin oder ein interviewter Managing Partner selbst als Rainmaker bezeichnet oder ob und in welchem *Band* oder *Tier* sie oder er in verschiedenen Rankings klassifiziert ist.

kümmern, wie bspw. Strategie- oder Vergütungsausschüsse, die des Öfteren mit anderen als den Management-Partnerinnen und -Partnern besetzt sind.

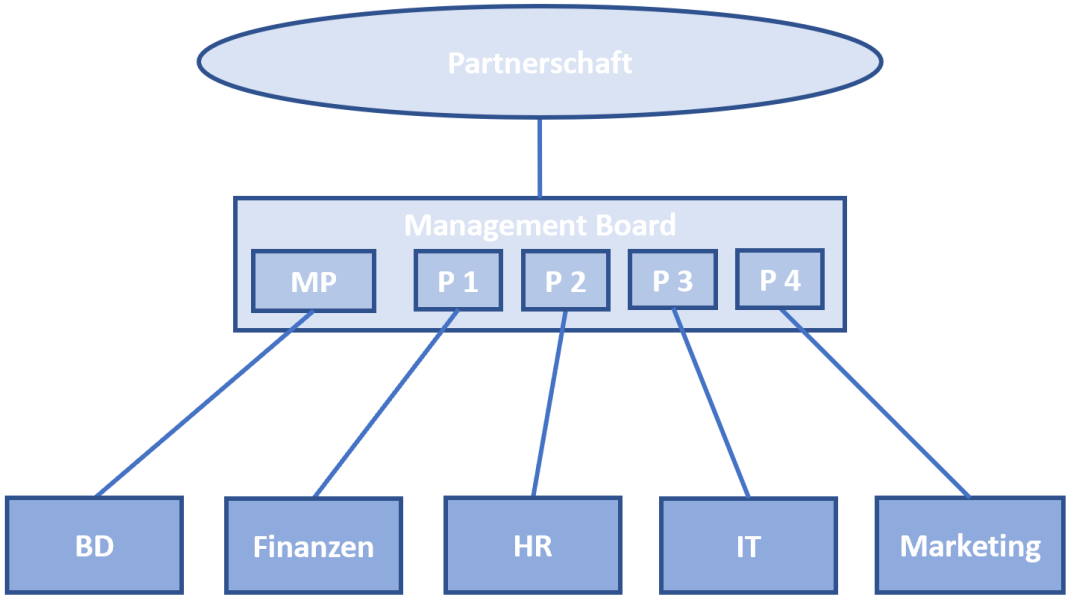


Abbildung 10: Governance-Struktur mit Bundesrats-MP (ohne Praxisgruppen)

Bundesrats-MPs sind Teil eines Management-Kollegiums, in dem jedes Mitglied inkl. der Managing Partnerin oder des Managing Partners für ein bestimmtes Ministerium bzw. Back-Office-Departement, d.h. regelmässig für BD, Finanzen, HR, IT oder Marketing zuständig ist.[472] Die oder der Bundesrats-MP steht ihrem oder seinem Departement vor und führt dieses nach bestem Wissen und Gewissen. Wie weit diese Führung geht, d.h. ob sie sich mehrheitlich auf einen intensiven Austausch mit der administrativen Leitung beschränkt oder auch die Führung der einzelnen kaufmännischen Angestellten und die Mitarbeit bei den abzuarbeitenden Themen beinhaltet, bestimmt sich nach diversen Kriterien, darunter insb. Grösse des Anwaltsunternehmens und wie viel Zeit eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner in diese Managementaufgaben investieren möchte. Auf jeden Fall legen diese Managing Partnerinnen und Managing Partner mindestens die strategischen Ziele innerhalb des Departements fest, ernennen die wichtigsten Stellen und berichten bei den Management-Board- oder Partnersitzungen über Fortschritte und Rückschläge in ihren Departementen.

[472] Die interviewten Bundesrats-MPs waren häufig, jedoch nicht immer, für das BD-Departement zuständig.

Bundesrats-MPs entscheiden selbst über grössere Geschäfte innerhalb ihrer Departemente grundsätzlich selbständig bzw. in Konsultation mit den ranghöchsten Verwaltungsmitarbeitenden. Sobald ein Geschäft jedoch eine Grössenordnung erreicht, welche die schriftlich festgesetzte oder durch Usus konkludent vereinbarte Limite überschreitet, wird dieses im Gremium des Gesamtbundesrats bzw. des Management Boards behandelt und (mit Mehrheitsentscheid, wobei regelmässig Einstimmigkeit vorausgesetzt wird) beschlossen. Besonders einschneidende oder kostspielige Entscheide sind dabei (wiederum durch Verschriftlichung oder Usus) der Gesamtpartnerschaft vorbehalten. Solche Entscheide werden von der jeweiligen Departementsvorsteherin oder vom jeweiligen Departementsvorsteher und ihren Teams zuhanden der Partnerschaft vorbereitet, d.h. es werden Alternativen geprüft und Entscheidvorlagen ausgearbeitet. Im Anschluss an die Vorbereitungsarbeit, jedoch vor der Abstimmung, sind Bundesrats-MPs damit beschäftigt, die Stimmung innerhalb der Partnerschaft einzufangen, Meinungsbildung zu betreiben und die Partnerinnen und Partner über die abzustimmenden Inhalte zu informieren und aufzuklären.

Als Mitglieder des Management Boards haben Bundesrats-MPs oft weitere Verantwortlichkeiten, wobei sie diese mehrheitlich gemeinsam angehen oder untereinander selbständig Zuständigkeiten vereinbaren. Zu diesen Aufgaben können die Entscheidungsfindung bei Präzedenzfällen, das Lösen von Interessenkonflikten, Schlichten bei Unruhen zwischen Partnerinnen und Partnern oder aber auch die Durchsetzung von Entscheiden bei Partnerinnen und Partnern bedeuten, die sich nicht an die Vorschriften oder Abmachungen halten.

Bundesrats-MPs können durchaus auch jünger sein und kommen häufig in Anwaltsunternehmen mit einem *Lockstep*-Vergütungssystem vor, in dem die Managementarbeit auf mehrere Schultern verteilt werden soll, damit jede Partnerin und jeder Partner, die oder der im Management tätig ist, trotz des zusätzlichen Engagements noch hauptsächlich in der Mandatsarbeit verhaftet bleiben kann. Es gelingt allen interviewten Bundesrats-MPs trotz der intensiven Mitarbeit im jeweiligen Departement sowie aller anderen Managementaufgaben, mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit für die Kundenarbeit aufzuwenden.

6.4.2 Stabschefin und Stabschef

Stabschefinnen und Stabschefs sind v.a. aus der Politik bekannt, wo sie dafür zuständig sind, dass im Hintergrund alle Prozesse reibungslos ablaufen, damit die vom Stimmvolk oder anderen Gremien gewählten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Vordergrund, d.h. in der Öffentlichkeit, wirken können. Genauso sind Stabschef-MPs dafür zuständig, reibungslose Abläufe im Back Office sicherzustellen, sodass sich die Partnerinnen und Partner an der Front möglichst wenig mit administrativen Aufgaben zu beschäftigen haben und sich vollständig auf das konzentrieren können, worin sie am besten sind und womit das Anwaltsunternehmen am meisten Umsatz generiert, nämlich mit dem Erbringen von juristischen Dienstleistungen für ihre Kundschaft. Damit der Beitrag möglichst weniger Partnerinnen und Partner unter der Managementarbeit leidet, wird der Posten der Stabschefin oder des Stabschefs i.d.R. mit einer, seltener mit zwei Personen besetzt.

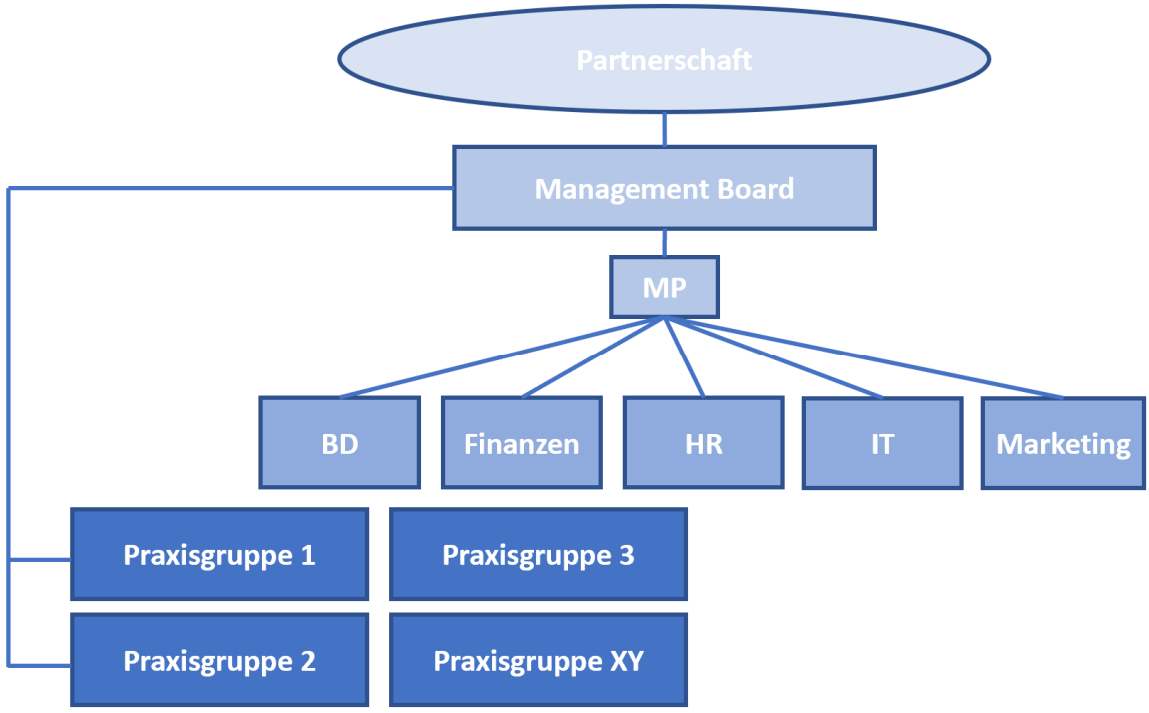


Abbildung 11: Governance-Struktur mit Stabschef-MP

Stabschef-MPs berichten teilweise direkt an die Partnerschaft. Meistens jedoch besteht eine Art Management Board oder Aufsichtsgremium, welches sich um strategische Belange kümmert, die Aufsicht über die Stabschefin oder den Stabschef wahrnimmt

und Entscheidungen fällt, welche die Managing Partner oder der Managing Partner aufgrund ihrer Brisanz oder ihres Umfangs an sie weiterdelegiert. Anders als Bundesrats-MPs stehen Stabschef-MPs nicht nur einem bestimmten Departement vor, sondern führen das gesamte Back Office.

Die Führung des Back Offices bedeutet in der Regel einen intensiven Austausch zwischen den Stabschef-MPs und dem Management Board auf der einen Seite und zwischen Managing Partnerinnen und Managing Partner und den kaufmännischen Leitungspersonen der jeweiligen Departemente auf der anderen Seite. Eine dauerhafte direkte Führung der kaufmännischen Angestellten ist höchstens in kleineren Anwaltsunternehmen denkbar. Teilweise werden vom Management Board auch in Back-Office-Angelegenheiten gewisse direkte Vorgaben gemacht. Häufiger jedoch gehen Stabschef-MPs auf das Management Board zu, da sie durch ihr einzigartiges Know-how in der Lage sind, innerhalb des Management Boards Impulse zu setzen und Projektideen zu platzieren bzw. Initiativen anzustossen.

Grundsätzlich definieren Managing Partnerinnen und Managing Partner insb. die Ziele der verschiedenen Back-Office-Abteilungen und überwachen die Fortschritte. In einzelnen Bereichen verschiedener Departemente kommt ihnen jedoch eine besondere Stellung zu. So kann es sein, dass Stabschef-MPs jeden Arbeitsvertrag absegnen müssen, ihre Zustimmung für bestimmte Mitteilungen in den diversen internen und externen Publikationsorganen verlangt wird oder dass sie einen besonders starken Fokus auf die Finanzen legen sollen. Von ihren kaufmännischen Mitarbeitenden und Leitungspersonen werden Stabschef-MPs täglich mit unzähligen Entscheidvorlagen konfrontiert. Einige davon werden sie auf der Stelle erledigen können und müssen, andere wiederum bedürfen reiflicher Überlegung, der Ausarbeitung und Prüfung von Alternativen und möglicherweise einer Präsentation im Aufsichtsgremium oder in der Partnerversammlung.

Aufgrund ihrer exponierten Stellung sowie ihrer expliziten Aufgabe, die Maschinen im Hintergrund bestmöglich am Laufen zu halten, sind diese Managing Partnerinnen und Managing Partner immer die ersten Ansprechpersonen für Partnerinnen und Partner, wenn irgendetwas, insb. in der IT, nicht richtig funktioniert. Sie werden also auch immer wieder zu Ad-hoc-Problemlösern für die Partnerinnen und Partner. Auf der anderen Seite kontrollieren sie die Einhaltung der vereinbarten Richtlinien, insb. wenn die-

se einen Zusammenhang mit dem Back Office aufweisen, bspw. ob die Partnerinnen und Partner ihre Stunden zeitnah im *Time Management Tool* erfassen oder regelmässig Rechnungen schreiben, und weisen fehlbare Partnerinnen und Partner auf ihre Nachlässigkeit hin. Zusätzlich sind sie dafür verantwortlich, die Partnerschaft über ihr Tun sowie Entwicklungen im Back Office und im Anwaltsunternehmen insgesamt zu unterrichten. Deshalb verfassen sie in vielen Fällen eine Art Geschäftsbericht, den sie in der Partnerschaft oder gar innerhalb des gesamten Unternehmens zirkulieren lassen.

Stabschef-MPs kommen in allen Altersklassen und in Anwaltsunternehmen mit den verschiedensten Vergütungssystemen vor. Und auch wenn einzelne von ihnen noch mehrheitlich in der Mandatsarbeit verhaftet sind, wendet der überwiegende Teil mindestens 50% und in Ausnahmefällen beinahe die gesamte Arbeitszeit für die Stabschefsfunktion auf.

6.4.3 (Nicht-exekutive/r) Verwaltungsrätin und Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist im Schweizer Gesellschaftsrecht das oberste Aufsichts- und Managementgremium der Aktiengesellschaft. Er kann die Geschäfte der Gesellschaft selbständig führen oder aber an einzelne Mitglieder oder eine Drittgeschäftsführung delegieren.[473] Unabhängig von einer Geschäftsführungsdelegation bleibt der Verwaltungsrat für gewisse unentziehbare und unübertragbare Aufgaben verantwortlich, darunter die Oberleitung der Gesellschaft inkl. Strategie, Festlegung der Organisation und Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen.[474]

Eine ähnliche Rolle wie nicht-exekutive Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte spielen verschiedene Managing Partnerinnen und Managing Partner.[475] Sie wurden von der Generalversammlung (Partnerschaft) mit der Oberleitung des Anwaltsunternehmens betraut und nehmen Einsitz in oder leiten verschiedene Ausschüsse. Währenddessen führt eine oder ein COO bzw. eine kaufmännische Führungsperson das

[473] Vgl. Art. 716 Abs. 2 OR.

[474] Vgl. Art. 716a Abs. 1 OR.

[475] Viele Anwaltsunternehmen in der Schweiz sind als Aktiengesellschaften organisiert. Dabei ist es ihnen überlassen, ob sie nur eine einzige Person (bspw. die Managing Partnerin oder den Managing Partner) oder ob sie mehrere Personen (bspw. die Mitglieder des Management Boards) in den Verwaltungsrat wählen. Nicht selten kommt es vor, dass alle Partnerinnen und Partner Mitglieder des Verwaltungsrats sind; Vgl. Unterkapitel 4.3.

Back Office und ist für dessen Bereitstellung und reibungslose Funktionsweise verantwortlich. Dieser Typ ist deshalb nicht nur aufgrund seiner Aufgaben, sondern auch aufgrund seiner Einordnung in der Governance-Struktur vergleichbar mit MINTZBERGs 'Insiderin und Insider'.

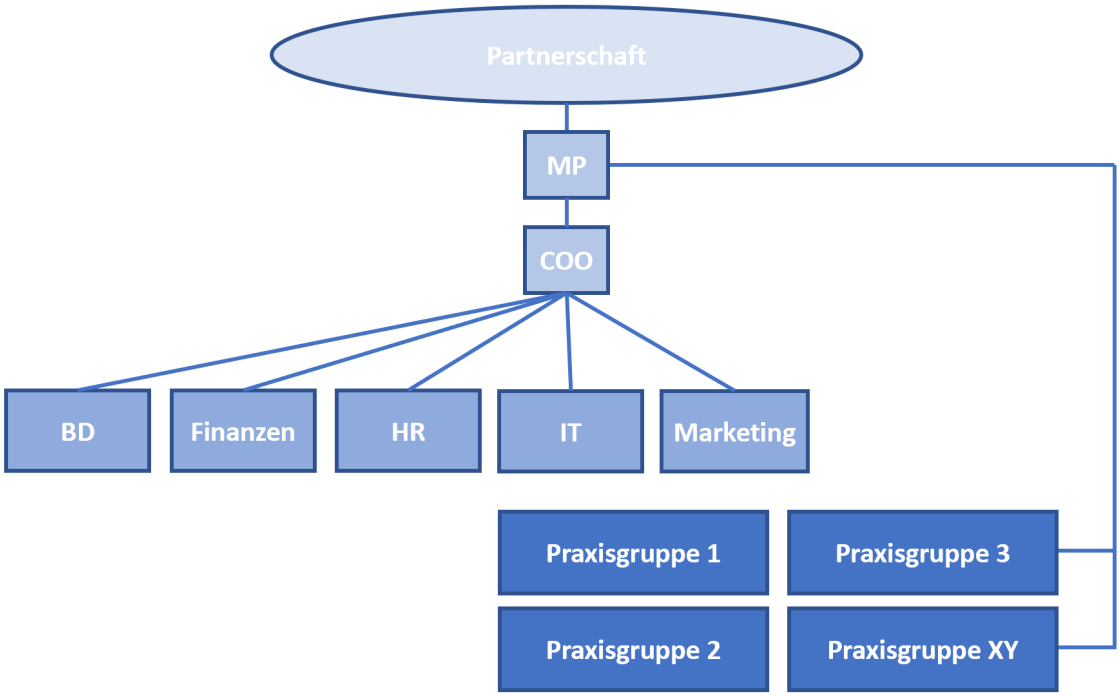


Abbildung 12: Governance-Struktur mit Verwaltungsrats-MP

Verwaltungsrats-MPs beschäftigen sich vorwiegend mit strategischen Themen. Sie besprechen die wichtigsten davon mit den jeweiligen COOs, legen Zielvorgaben für diese fest, geben bei Bedarf Impulse und entscheiden über Fragestellungen, welche den Kompetenzbereich der COOs übersteigen oder ihnen von diesen vorgelegt werden. COOs sind jedoch in diesen Konstellationen nicht nur ausführende Organe, sondern begegnen den Managing Partnerinnen und Managing Partnern auf Augenhöhe und bilden mit diesen eine eigentliche Führungsdyade, wenn auch die Managing Partnerin oder der Managing Partner formell über den COOs angesiedelt sind. Es obliegt den Managing Partnerinnen und Managing Partnern, den COOs den Rücken zu stärken und für ihre Akzeptanz innerhalb der Partnerschaft zu sorgen.

Verwaltungsrats-MPs leiten den Strategieausschuss, wo ein solcher vorhanden ist, oder entwickeln selbständig neue Strategien. Sie sind häufig auch ausserhalb des Anwaltsunternehmens anzutreffen, wo sie u.a. ihre Repräsentationsaufgabe wahrnehmen.

Allerdings nutzen sie Kontakte nicht nur zur Promotion des eigenen Anwaltsunternehmens, sondern sind dabei ständig auf der Suche nach neuen Ideen, Geschäftsfeldern, Möglichkeiten, Trends, Innovationen und Technologien. Zu diesem Zweck scheuen sie auch nicht davor zurück, externe Beraterinnen und Berater, insb. Strategieberaterinnen und Strategieberater beizuziehen.

Ideen und Impulse kommen jedoch nicht nur von ausserhalb des Anwaltsunternehmens. Verwaltungsrats-MPs nutzen ihre Zeit auch dafür, Gespräche mit Partnerinnen und Partnern (insb. Praxisgruppenleiterinnen und -leitern), Associates und Angestellten zu führen, um einerseits ein Gefühl für die Stimmung im Unternehmen zu bekommen, v.a. aber auch, um von ihren Ideen und Vorschlägen zu erfahren und so Verbesserungspotenzial auszuloten. Können derartige Potenziale identifiziert werden, bereiten Verwaltungsrats-MPs eine Beschlussvorlage vor und betreiben die notwendige Meinungsbildung für diese Beschlüsse oder machen sich, sofern es in ihrem Kompetenzbereich liegt, direkt an deren Umsetzung.

Verwaltungsrats-MPs sind meistens die einzigen Partnerinnen und Partner innerhalb ihrer Organisation mit bedeutender Managementverantwortung. Häufig übernehmen diese Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Funktion bereits in einem relativ jungen Alter und nur wenige Jahre, nachdem sie zu Partnerinnen und Partnern ernannt wurden. Wenn sie die Stelle jedoch einmal übernommen haben, besetzen sie diese über eine längere Zeit, Amtszeitbeschränkungen sind in dieser Kategorie die Ausnahme. Allerdings sind auch hier längere Amtszeiten weniger ein Karrierehindernis, schaffen es doch alle interviewten Verwaltungsrats-MPs, zu mind. 50% dem Mandatsgeschäft nachzugehen und sich um ihre Kundinnen und Kunden zu kümmern.

6.4.4 Integratorin und Integrator

Integratorinnen und Integratoren dienen als Knotenpunkte innerhalb einer Organisation, verbinden verschiedene Unternehmenseinheiten und bringen Personen zusammen, die gemeinsam bessere Lösungen erarbeiten, als sie dies alleine zu tun fähig wären.

In Anwaltsunternehmen mit Integrator-MPs werden die einzelnen Workstreams, Departemente oder Ausschüsse von verschiedenen Partnerinnen und Partnern oder Gruppen von ihnen geleitet. Es ist deshalb keine Seltenheit, dass in dieser Art von Anwalts-

unternehmen die Hälfte aller Partnerinnen und Partner oder mehr in unterschiedlicher Form und Intensität eine Managementfunktion erfüllen. Dieser stark dezentralisierte Ansatz entspringt dem Gedanken, dass alle Partnerinnen und Partner, die gleichzeitig Eigentümerinnen und Eigentümer des Anwaltsunternehmens sind, sich in der einen oder anderen Art und Weise aktiv im und für das Unternehmen und seine Zukunft einbringen sollen. Die Managing Partnerinnen und Managing Partner, wobei es sich meistens um Dyaden oder Triaden handelt, koordinieren die verschiedenen Workstreams, Departemente und Ausschüsse und fällen weitreichende Entscheidungen, welche aus ebendiesen Gruppierungen an sie weitergeleitet werden.

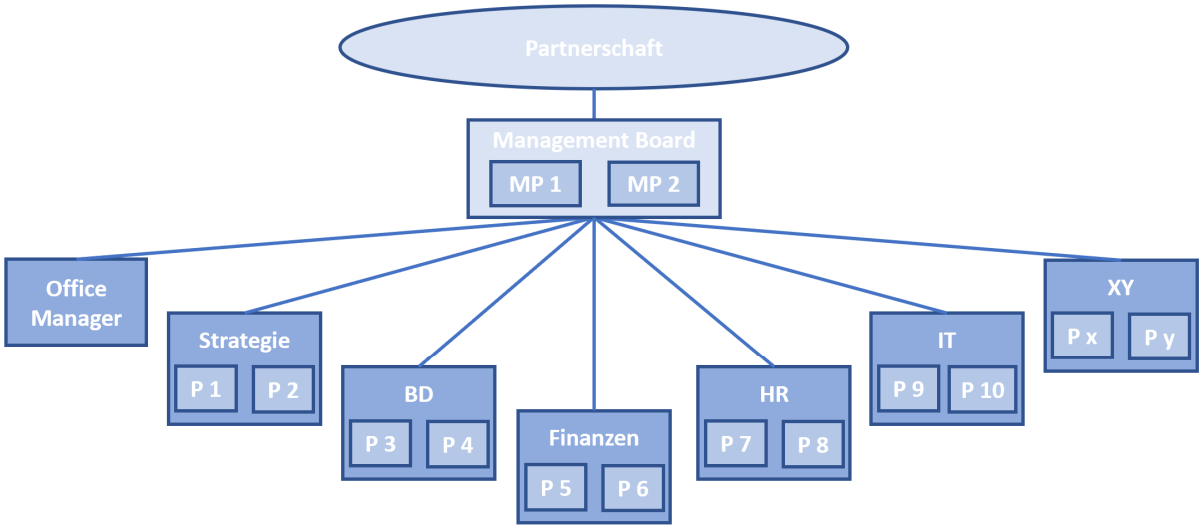


Abbildung 13: Governance-Struktur mit Integrator-MPs (ohne Praxisgruppen)

Integrator-MPs wissen über alles Bescheid, was im Anwaltsunternehmen vor sich geht. Sie sind in ständigem Austausch mit allen Partnerinnen und Partnern, fangen deren Stimmungen auf und betreiben Meinungsbildung. Gleichzeitig versuchen sie bei ihren Gesprächen, den Konsens und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu fördern. Bei Unzufriedenheit und insb. bei Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten werden die Integrator-MPs herbeigezogen, um als Schlichterinnen oder Schlichter eine Lösung im Interesse des Anwaltsunternehmens herbeizuführen.

Aufgrund ihrer herausgehobenen Rolle innerhalb ihres Anwaltsunternehmens ist es eine Kernaufgabe der Integrator-MPs, das Unternehmen sowohl nach aussen bei Konferenzen und anderen Veranstaltungen zu vertreten als auch bei internen Veranstaltungen Gäste zu empfangen oder eine kurze Rede zu halten. Bei Partnerversammlungen

sind es meist die Managing Partnerinnen und Managing Partner, die nicht nur die Agenda vorbereiten, sondern auch durch die Sitzung führen. Aufgrund ihrer zentralen Stellung innerhalb der Governance sind sie die idealen Sparring-Partnerinnen und Sparring-Partner für die einzelnen Gremien und können als Impulsgeberinnen und Impulsgeber fungieren, Teams zusammenbringen oder auch die Besetzung in den verschiedenen Ausschüssen anpassen und neue Ausschüsse gründen.

Integrator-MPs sind nicht nur, aber v.a. in Anwaltsunternehmen mit einem *Lockstep*-Vergütungssystem anzutreffen. Sie nutzen regelmässig weniger, teilweise sogar viel weniger als 50% ihrer Arbeitszeit für ihre Managementaufgabe. Und wenn auch hier durchaus Ausnahmen vorkommen, zeichnet sich das Cluster der Integrator-MPs als einziges Cluster durch ihre vergleichsweise kurzen Amtszeiten aus, die bei der Mehrheit der in diesem Cluster repräsentierten Anwaltsunternehmen nach oben – auf max. sechs Jahre – begrenzt ist.

6.4.5 Galionsfigur

Managing Partnerinnen und Managing Partner sind in gewisser Hinsicht die Aushängeschilder ihrer Anwaltsunternehmen. Sie vertreten ihre Organisationen auf Kongressen, geben Interviews in Branchenmagazinen, korrespondieren mit Partnerunternehmen und begrüssen Gäste an eigenen Events. Dieser Typ ist verwandt mit STEWARTs 'Vertreterinnen und Vertretern' und MINTZBERGs 'Kontaktpersonen'.

Galionsfigur-MPs sind oft Teil eines Management Boards. Anders als die anderen Mitglieder dieses Boards stehen sie jedoch vielfach keinem eigenen Departement vor, sondern sind mehr für die Koordination und Sitzungsleitung innerhalb des Boards sowie ihre zwei Hauptaufgaben zuständig: Vertretung des Anwaltsunternehmens und Partnerbelange. Sie nehmen dementsprechend eine gewisse Sonderstellung innerhalb des Management Boards ein.

Wie bereits erwähnt, ist die Vertretung des Anwaltsunternehmens eine der Hauptaufgaben von Galionsfigur-MPs. Durch ihre langjährige Verbundenheit mit dem Anwaltsunternehmen und ihrem Erfolg und Wiedererkennungswert im Markt sind sie die idealen Botschafterinnen und Botschafter für ihre Organisationen. Sie nehmen aber nicht nur an Konferenzen teil, sondern nutzen ihr Profil und ihre Stellung auch für die

Akquisition grosser Kundinnen, Kunden und Mandate oder begleiten andere Partnerinnen und Partner bei Erstgesprächen oder Pitches. Im Anschluss werden Galionsfigur-MPs oft in der Beziehungspflege mit ebendiesen Kunden eingesetzt. D.h. sie besuchen diese, holen Rückmeldungen von ihnen ein und stehen ihnen auch als zusätzliche Kontaktpersonen zur Verfügung.

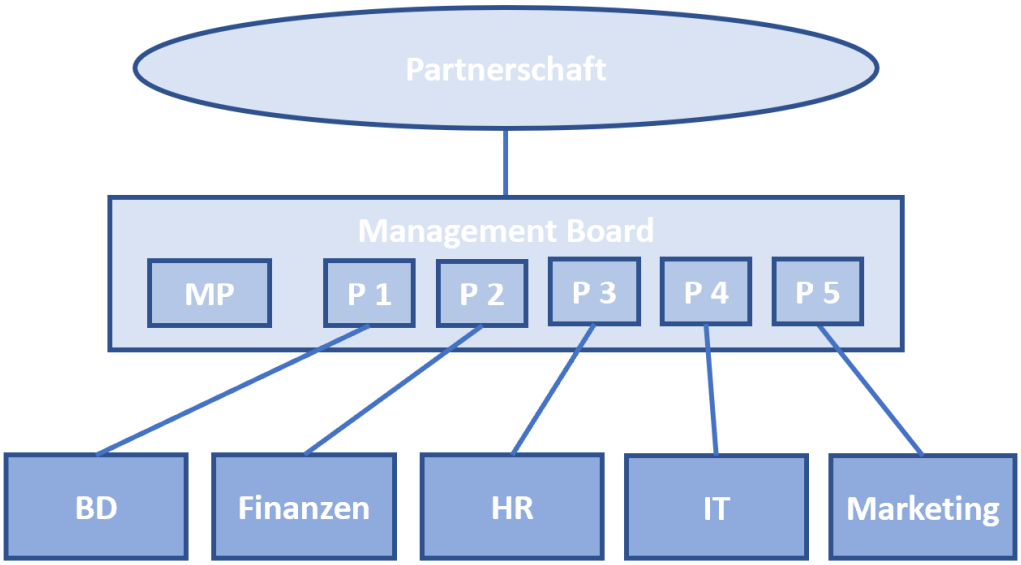


Abbildung 14: Governance-Struktur mit Galionsfigur-MP (ohne Praxisgruppen)

Der zweite Teil ihrer Funktion kann als *Partner Affairs* zusammengefasst werden. Bevor sie in ihre Managementrolle traten, waren sie bereits über viele Jahre Partnerin oder Partner in ihren Anwaltsunternehmen und bleiben anschliessend i.d.R. relativ lange in ihrer Rolle als Managing Partnerinnen und Managing Partner. Aufgrund ihres Standings, ihrer langjährigen Erfahrung im Unternehmen sowie ihrer Kenntnisse bzgl. der Partnerschaft sind sie bestens geeignet, Meinungsverschiedenheiten zwischen Partnerinnen und Partnern zu lösen, Partnerinnen und Partner, die sich von der Gemeinschaft abgehängt fühlen, in die Partnerschaft zurückzuholen und die schwierigen Gespräche mit denjenigen zu führen, die sich nicht entsprechend den Vorstellungen der Gesamtpartnerschaft entwickeln oder gegen die Regeln verstossen. Da sie zudem die Kultur innerhalb des Anwaltsunternehmens entweder stark mitgeprägt oder mindestens jahrelang er- und gelebt haben, versuchen sie ständig, diese an die anderen Partnerinnen, Partner und Mitarbeitenden weiterzugeben.

Galionsfigur-MPs kommen in Anwaltsunternehmen mit verschiedensten Vergütungsstrukturen vor. Und wie bereits erwähnt, amten sie regelmässig lange als Managing Partnerinnen und Managing Partner – teilweise weit über zehn Jahre lang. Aufgrund des regelmässig sehr tiefen Anteils an Managementarbeit bringt dies jedoch keine besonderen Nachteile für ihr eigenes Geschäft mit sich. Bis auf eine bedeutende Ausnahme, wo ein Galionsfigur-MP fast vollumfänglich in seiner Management- oder Repräsentationsfunktion aufgeht, gaben die Managing Partnerinnen und Managing Partner in dieser Gruppe an, zw. 10% und 20% ihrer Arbeitszeit in Managementaufgaben zu investieren. Wie einige von ihnen in den Interviews betonten, gehören Galionsfigur-MPs oft zu den *Rainmakern* ihrer Anwaltsunternehmen. Und auch diejenigen, die sich selbst nicht als *Rainmaker* bezeichneten, gehören gemäss Branchenrankings[476] zu den Besten ihres Fachgebiets.

6.4.6 *Patronne* und *Patron*

Die Gruppe der Patron-MPs ist ein Cluster, das sich auf vier Managing Partnerinnen und Managing Partner beschränkt, die aufgrund ihrer enorm vielseitigen Tätigkeit mehreren der oben genannten Typen zugeordnet werden könnten, deren breites Tätigkeits- und Einflussfeld jedoch eine eigene Kategorie rechtfertigt. Wie die *Patronnes* und *Patrons* anderer Wirtschaftsunternehmen sind sie in alle wichtigen Entscheidungen involviert und haben eine breite Palette von Aufgaben, um die sie sich zu kümmern haben.

Die Patron-MPs führen vier der grössten Anwaltsunternehmen aus dem Sample dieser Arbeit. In drei Fällen arbeiten sie in einer Management-Dyade mit einer anderen Managing Partnerin oder einem anderen Managing Partner. Nur in einem einzigen Fall führt eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner das Anwaltsunternehmen ohne anwaltlichen Sparring-Partner auf derselben Managementstufe. Alle Managing Partnerinnen und Managing Partner von diesem Typus waren vor ihrem Einstieg in die oberste Managementebene bereits langjährige Partner ihres Anwaltsunternehmens. Die Amtszeiten sind relativ lang, wobei nur eines der vier hier vertretenen Anwaltsunter-

[476] Im Ranking des Branchenmagazins Chambers & Partners (2021) rangieren vier der sechs Galionsfigur-MPs, darunter alle, die sich nicht selbst als Rainmaker bezeichnet haben, im Band 1 ihres Fachgebiets.

nehmen eine (grosszügige) Amtszeitbeschränkung vorsieht. Patron-MPs kommen in der vorliegenden Untersuchung nur in *Lockstep*-Unternehmen vor und widmen sich durchschnittlich weit mehr als die Hälfte ihrer Zeit verschiedenen Managementaufgaben.

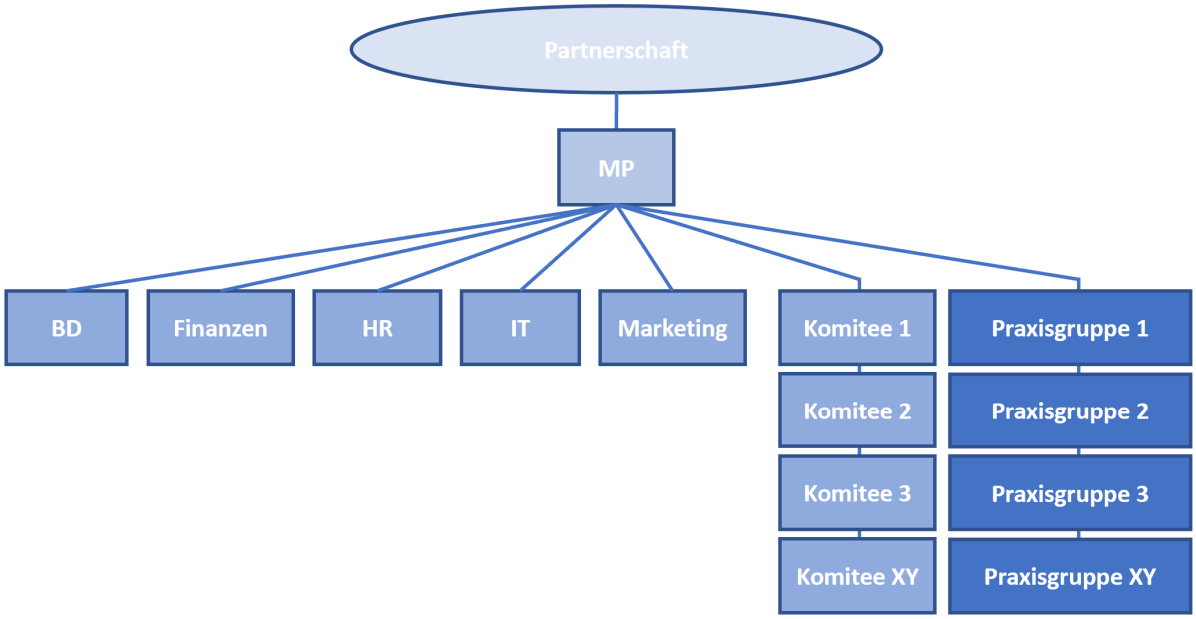


Abbildung 15: Governance-Struktur mit Patron-MP

Erstens führen Patron-MPs das Back Office. Diese Führung beschränkt sich jedoch aufgrund der schieren Grösse der verschiedenen Einheiten – Anwaltsunternehmen dieser Gruppe können 200 oder mehr Mitarbeitende allein im Back-Office-Bereich aufweisen – mehrheitlich auf den Austausch mit kaufmännischen Führungspersonen und die Vorgabe strategischer Ziele. Gewichtige Entscheidungen werden regelmässig mit den betreffenden kaufmännischen Leitungspersonen und/oder der Co-Managing Partnerin oder dem Co-Managing Partner besprochen und entschieden.

Zweitens sind Patron-MPs Mitglieder in allen wichtigen Ausschüssen oder stehen diesen sogar vor. Zu den wichtigsten Ausschüssen gehören Strategie-, Partner- und Vergütungsausschuss. Patron-MPs koordinieren die Arbeit innerhalb der Ausschüsse und koordinieren auch den Austausch zwischen den verschiedenen Ausschüssen, dienen als Impulsgeber und stellen sicher, dass die Ausschüsse mit ihren Aufgaben vorwärtskommen. Anders als viele andere Managing Partnerinnen und Managing Partner sind *Patronnes* und *Patrons* zusätzlich in die Entwicklung der Praxisgruppen involviert.

Wenn auch diese ihnen nicht immer direkt unterstellt sind, befinden sich Patron-MPs in ständigem Austausch mit Praxisgruppenleiterinnen und -leitern, besprechen aktuelle Themen sowie mögliche Entwicklungen. Zudem sind Patron-MPs für die Vorbereitung und Durchführung von Partnerversammlungen zuständig. Dafür bereiten sie im Vorfeld Berichte und Beschlussvorlagen zu schwerwiegenden Back-Office-Themen vor oder berichten aus den Ausschüssen oder Praxisgruppen und betreiben Meinungsbildung innerhalb der Partnerschaft.

Je grösser und geografisch verteilter ein Unternehmen wird, desto schwieriger wird es, den Zusammenhalt sicherzustellen und die Kultur aufrechtzuerhalten. Eine dritte zeitaufwendige Arbeit von Patron-MPs ist es deshalb, mit den Partnerinnen und Partnern in ständigem Kontakt zu bleiben. Dies bedingt einen regen Austausch mit lokalen Managing Partnerinnen und Managing Partnern, sofern die Governance-Struktur solche vorsieht, sowie regelmässige Besuche bei allen grösseren Büros des Anwaltsunternehmens. Diese liegen teilweise im europäischen Ausland, manchmal müssen sogar andere Kontinente bereist werden. Wichtigste Aufgabe während dieser Reisen ist es, die einzelnen Partnerinnen und Partner zu motivieren, sich für das Anwaltsunternehmen einzusetzen. Und wenn Partnerinnen und Partner sich nicht nach den Vorstellungen der Partnerschaft entwickeln oder gegen Abmachungen verstossen, liegt es in der Verantwortung der Managing Partnerinnen und Managing Partner, sich mit diesen Partnerinnen und Partnern auseinanderzusetzen, sie abzumahnen oder für die notwendige Unterstützung zu sorgen.

Aufgrund ihrer Grösse erhalten diese Anwaltsunternehmen besonders viel Aufmerksamkeit von Branchenmagazinen, der allgemeinen Presse und anderen Stakeholdern, sodass Patron-MPs auch zahlreiche Öffentlichkeits- und Repräsentationsaufgaben wahrnehmen (müssen). Sie werden oft an Konferenzen und Kongresse eingeladen und sind insb. für den Unterhalt des Netzwerks mit Partnerunternehmen verantwortlich.

6.5 Zusammenfassung

In den vorangehenden Abschnitten wurden die sechs Managing-Partner-Typen Bundesrätin und Bundesrat, Stabschefin und Stabschef, (nicht-exekutive/r) Verwaltungsrätin und Verwaltungsrat, Integratorin und Integrator, Galionsfigur sowie *Patronne* und

Patron, die als Resultat dieser Studie herausgearbeitet wurden, einzeln vorgestellt. Aufgrund der bisher in der Literatur nur sehr beschränkt stattfindenden Auseinandersetzung mit der Arbeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen ist ein eingehender Vergleich mit anderen Publikationen nicht möglich. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die hier herausgearbeiteten und vorgestellten Typen keinesfalls abschliessend sind. Einzelne Managing Partnerinnen und Managing Partner werden sich nicht eindeutig in der einen oder anderen Kategorie wiedererkennen oder sich mit keinem der oben definierten Typen identifizieren können. Nichtsdestotrotz verfolgt die obige Typologie zwei wichtige Ziele: Einerseits zeigt sie auf, dass es nicht 'den' Managing-Partner-Job gibt, sondern sich das Amt von Managing Partnerinnen und Managing Partnern selbst in der hierin definierten Kategorie der Anwaltsunternehmen im DACH-Raum von Anwaltsunternehmen zu Anwaltsunternehmen stark unterscheidet. Andererseits kann sie als Basis für Diskussionen – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis – rund um die Position von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen und anderen Professional Service Firms herangezogen werden. Dabei können die Definitionen zu einem besseren Rollenverständnis beitragen und Partnerinnen und Partner bei der Überprüfung der jeweiligen Governance-Modelle unterstützen. Sie erlauben zudem eine verbesserte Analyse der Ist-Situation und fördern eine vertiefte Diskussion über die Ziele und Erwartungen des Anwaltsunternehmens, die mit der Funktion einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners verfolgt werden sollen. Damit können sich potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten nicht nur ein besseres Bild darüber machen, worauf sie sich einlassen, sondern sich gezielt darauf vorbereiten und Erwartungsmanagement betreiben, indem möglicherweise konfligierende persönliche Ziele im Vornhinein angesprochen und geprüft werden können.

7 Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen

> «Also eigentlich läge es ja nahe, dass Unternehmen dieser Grösse von Menschen geführt würden, die das gelernt haben.» **– MP 28**

In den letzten zwei Kapiteln wurden die Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen besprochen sowie sechs verschiedene Typen definiert. Damit wurde die erste Forschungsfrage beantwortet. In einem nächsten Schritt soll nun untersucht werden, welche Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner gestellt werden in Bezug auf ihre Charaktereigenschaften, ihre Fähigkeiten und Leistungsausweise sowie den Anschein, den sie bei ihren Partnerinnen und Partnern erwecken. Es wird an dieser Stelle an die zweite Forschungsfrage erinnert:

Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen sind an Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen in der DACH-Region zu stellen?

Dabei wird zuerst anhand der Managementliteratur ermittelt, welche Anforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft gestellt werden, ohne einen besonderen Fokus auf den Kontext zu legen. Anschliessend, und noch bevor dieselbe Untersuchung im PSF-Kontext angestellt und die Interviews ausgewertet werden, wird auf Anwältinnen und Anwälte mitsamt ihren besonderen Eigenheiten eingegangen, um das personelle Umfeld, in welchem sich die befragten Führungskräfte befinden, aufzuzeigen.

7.1 Anforderungen an erfolgreiche Führungskräfte

> «Charismatische Führer sind gefährlich, weil sie sich nicht an Spielregeln halten; sie sind unberechenbar. Sie verfolgen Utopien, an die sie selbst glauben. Sie werden rigide und sind bald auf der falschen Spur. Sie sind keine Führer, sondern Verführer.»[477]

Die Literatur über Faktoren, die besonders erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen oder aber den, wie bspw. MINTZBERG es formuliert, managementtechnischen Erfolg versprechen, ist ausgiebig. Einige Autorinnen und Autoren (insb. aus der populärwissenschaftlichen Literatur) versuchen dabei, die Anforderungen auf ein Minimum an Charaktereigenschaften zu reduzieren. So komprimiert COLLINS die Voraussetzungen für das, was er *Level 5 Leadership* nennt, auf deren zwei: Bescheidenheit und Willenskraft.[478]

Bestimmte Charakterzüge sind jedoch lange nicht alles. Die Anforderungen an eine Führungsperson lassen sich nicht auf angeborene Charaktereigenschaften reduzieren, sondern beinhalten auch lern- und steuerbare Verhaltensweisen, erlerntes Wissen und fachliche Kompetenzen, den gelebten und tatsächlichen Umgang mit anderen Menschen sowie die Wahrnehmung Dritter. Verschiedene Autorinnen und Autoren mischen diese Anforderungen und sprechen simultan über Eigenschaften, angeborene wie erlernte Fähigkeiten etc., wobei der Fokus je nach Autorin oder Autor eher auf der einen oder anderen Seite liegt, während andere bestimmte Anforderungen ganz ablehnen. Für MALIK bspw. ist die Grundlage guten Managements explizit nicht eine Kom-

---

[477] MALIK, 2006, S. 297.

[478] COLLINS, 2001, S. 70 ff.; Es muss hierbei jedoch erwähnt werden, dass sich hinter der plakativen Dualität der Eigenschaften '*Humility*' und '*Will*' weitere Eigenschaften verbergen; Im Vergleich dazu listet MINTZBERG 38 Eigenschaften, nämlich: *courageous, committed, curious, confident, candid, reflective, insightful, open-minded/tolerant, innovative, communicative (incl. being a good listener), connected/informed, perceptive, thoughtful/intelligent/wise, analytic/objective, pragmatic, decisive (action-oriented), proactive, charismatic, passionate, inspiring, visionary, energetic/enthusiastic, upbeat/optimistic, ambitious, tenacious/persistent/zealous, collaborative/participative/cooperative, engaging, supportive/sympathetic/empathetic, stable, dependable, fair, accountable, ethical/honest, consistent, flexible, balanced, integrative, tall* (2009, S. 197, wobei Mintzberg darauf hinweist, dass der Faktor «*tall*» auf keiner Liste zu finden sei, jedoch diverse Studien bereits ergeben haben, dass Manager durchschnittlich grösser als andere Menschen seien; Diese Aussage kann im Rahmen der hier vorliegenden Studie – auch nicht anekdotisch – belegt oder verworfen werden, da die Mehrheit der Interviews via Videochat-Applikationen stattgefunden hat und nicht nach der Körpergrösse gefragt wurde).

bination angeborener Charakterzüge, sondern beruht auf dem handwerklichen Wissen und Können der Managerin oder des Managers und ist damit erlernbar.[479]

Für die Zwecke der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die Anforderungen in vier Untergruppen aufgeteilt, wobei jeweils zwei von ihnen sog. innere und äussere Momente verkörpern. Diese sind:

- Charaktereigenschaften;
- Fähigkeiten und Skills;
- Leistungsausweis (Umsatz, Rankings, vergangene Positionen etc.); und
- Anschein und Wahrnehmung Dritter.

Dabei wird durchaus anerkannt, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Kategorien teilweise fliessend sind und insb. die Kategorie 'Anschein und Wahrnehmung Dritter' dieselben Faktoren wie die anderen drei enthalten kann, wenn diese anders formuliert wurden und damit eine abweichende Bedeutung erhalten haben. So würde Person A bspw. behaupten, dass eine erfolgreiche Führungskraft loyal sein muss (Kategorie 'Charaktereigenschaften'; inneres Moment, Bezug auf die Führungskraft), während Person B beschreibt, dass eine erfolgreiche Führungskraft als loyal wahrgenommen werden muss (Kategorie 'Anschein und Wahrnehmung Dritter'; äusseres Moment, Bezug auf das Umfeld der Führungskraft). Trennscharfe Unterteilungen sind auch in den Kategorien Charaktereigenschaften bzw. Fähigkeiten nicht immer möglich. So wird in dieser Arbeit bspw. Empathie zu den Charaktereigenschaften gezählt, selbst wenn es als Fähigkeit formuliert wurde («Ein Managing Partner muss seinen Mitarbeitern empathisch gegenübertreten können»). Im kommenden Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Managementliteratur (ohne Professional Service Firms) zusammengefasst, bevor diese mit den Erkenntnissen aus der PSF-Literatur sowie der Interviewstudie verglichen werden.

7.1.1 Charaktereigenschaften

In der Literatur zu den Eigenschaftstheorien findet sich eine grosse Anzahl verschiedener Forschungsergebnisse. Dabei lassen sich Muster erkennen bzw. einzelne Eigenschaften herausarbeiten, die wiederholt Erwähnung finden. Dazu gehört, dass gute

[479] MALIK, 2006, S. 291.

Führungskräfte sich ihrer selbst bewusst sind, ihre eigenen Emotionen kennen und erkennen, verstehen und ergründen können sowie ein Bewusstsein dafür entwickeln, wie sie auf Drittpersonen wirken und welchen Einfluss sie auf diese ausüben (können).[480] Weiter unten wird thematisiert, dass Vertrauen eine der wichtigsten Grundlagen für eine effiziente Führung ist. Um jedoch Vertrauen in anderen zu erwecken, muss eine Person sich selbst vertrauen, weshalb ein gesundes Selbstvertrauen sowie Zufriedenheit mit sich selbst auch bei Führungskräften die Grundlage für die Generation von Vertrauen bei anderen ist.[481]

Selbstvertrauen allein reicht jedoch nicht aus. Vielmehr müssen Führungskräfte ehrlich[482] und integer sein sowie einen starken moralischen Kompass besitzen, damit sie vertrauensbildend wirken können.[483] Empathische Führungspersonen, welche die Emotionen anderer erkennen und verstehen und dementsprechend handeln und andere Personen behandeln, werden in der Literatur als besonders erfolgreich dargestellt.[484] Auch sollen sie kontrolliert und reflektiert und nicht impulsiv sein.[485] Sie sollen mutig sein, sich auch einmal trauen, etwas Neues zu wagen oder irgendwo die ersten zu sein.[486] Erfolgreiche Führungskräfte haben keine Angst vor Fehlern,[487] kennen ihre Grenzen,[488] sind besonders offen[489] und enthusiastisch, optimistisch und positiv.[490] Sie sind intrinsisch motiviert, empfinden und zeigen Leidenschaft für ihre Arbeit, sodass sie die Ausdauer und Energie haben, die definierten Ziele auch anzugehen und konstant zu verfolgen.[491] Ausserdem sollen gute Führungskräfte humorvoll[492] und dyna-

[480] KOUZES & POSNER, 2017, S. 59 f.; RICHARD, 2002, S. 10; GOLEMAN, 1998, S. 95; BENNIS, 1997, S. 162.

[481] SPRENGER, 2006, S. 85; Vgl. BENTON, 2003, S. 49.

[482] KOUZES & POSNER, 2011, S. 7; MINTZBERG, 2009, S. 197; BENNIS, 1997, S. 163.

[483] KOUZES & POSNER, 2017, S. 10, 52; POLDEN, 2012, S. 908; KOUZES & POSNER, 2011, S. 8; Vgl. MALIK, 2006, S. 293, 296; Vgl. BENTON, 2003, S. 168.

[484] MINTZBERG, 2009, S. 197; GOLEMAN, 1998, S. 95.

[485] BENTON, 2003, S. 169; GOLEMAN, 1998, S. 95.

[486] KOUZES & POSNER, 2017, S. 16; MINTZBERG, 2009, S. 197; Vgl. BENTON, 2003, S. 13.

[487] BENNIS, 1997, S. 163.

[488] CLIFTON & HARTER, 2019, S. 26.

[489] MINTZBERG, 2009, S. 197; HINTERHUBER & RAICH, 2006, S. 52.

[490] KOUZES & POSNER, 2011, S. 11.

[491] Vgl. KOUZES & POSNER, 2017, S. 286 f.; POLDEN, 2012, S. 908; MINTZBERG, 2009, S. 197; Vgl. MALIK, 2006, S. 291 f.; GOLEMAN, 1998, S. 95.

[492] BENTON, 2003, S. 135.

misch[493] sein. Sie müssen Durchhaltevermögen, Resilienz und *'Grit'* beweisen[494] – und bei all diesen Eigenschaften trotzdem bescheiden bleiben.[495]

7.1.2 Fähigkeiten und Skills

Einige Autorinnen und Autoren sind überzeugt, dass Charaktereigenschaften allein keine gute Führungskraft bzw. Managerin oder Manager auszeichnen. Insb. MALIK vertritt die Meinung, dass die Grundlage guten Managements nicht bestimmte angeborene Charakterzüge einer Führungsperson ist, sondern ihr handwerkliches Wissen und Können.[496] Ein wichtiger Pfeiler davon ist die spezifische Fachkompetenz.[497] Führungskräfte müssen fähig sein, innerhalb ihres Geschäftsbereiches das grosse Ganze zu sehen,[498] sowie vorausschauend sein[499] und Möglichkeiten sichten, die andere nicht zu sehen vermögen.[500]

Neben der Führungskompetenz wird in der Literatur der Fokus auch auf sog. '*Soft Skills*', '*Social Skills*' oder '*People Skills*' gelegt, darunter insb. die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren,[501] eine klare Vision oder einen Richtungswechsel zu formulieren (und danach zu handeln)[502] oder die Künste des Fragens und Argumentierens zu beherrschen.[503] Genauso wichtig sind zudem die Fähigkeit, aktiv zuhören zu können[504] und eine Affinität zu haben für das Begründen neuer Beziehungen sowie das Management dieser Beziehungen und damit für die sog. Netzwerkbildung.[505] Neben der Bildung eines eigenen Netzwerks müssen Managerinnen und Manager in der Lage sein, Silobildung innerhalb der Organisation zu verhindern und dieser proaktiv entgegenzuwir-

---

[493] KOUZES & POSNER, 2011, S. 11.

[494] KOUZES & POSNER, 2017, S. 188 ff.

[495] MALIK, 2006, S. 293 f.; COLLINS, 2001, S. 70.

[496] MALIK, 2006, S. 291.

[497] KOUZES & POSNER, 2017, S. 205; POLDEN, 2012, S. 907.

[498] KOUZES & POSNER, 2017, S. 99; KOUZES & POSNER, 2011, S. 10.

[499] KOUZES & POSNER, 2011, S. 10.

[500] HINTERHUBER & RAICH, 2006, S. 49.

[501] KOUZES & POSNER, 2011, S. 11; MINTZBERG, 2009, S. 197; BENNIS, 1997, S. 163.

[502] KOUZES & POSNER, 2017, S. 99; POLDEN, 2012, S. 908; Vgl. KOUZES & POSNER, 2011, S. 10 f.; BENNIS, 1997, S. 162.

[503] HINTERHUBER & RAICH, 2006, S. 53; Vgl. auch BENTON, 2003, S. 59.

[504] KOUZES & POSNER, 2017, S. 202 f.; MINTZBERG, 2009, S. 197; MALIK, 2006, S. 292.

[505] GOLEMAN, 1998, S. 95; Vgl. auch BENTON, 2003, S. 38; BENNIS, 1997, S. 163.

ken, indem Einzelpersonen und Teams aus verschiedenen Teilen der Organisation zusammengebracht werden.[506] Nicht nur in der Zusammenarbeit, auch bei Verhandlungen ist es wichtig, dass sich alle Parteien über grundlegende Fragen einig sind. Deshalb ist es ein weiterer Teil des Skillsets einer erfolgreichen Managerin oder eines erfolgreichen Managers, dass sie die Fähigkeit besitzen, Konsens zwischen verschiedensten Parteien zu finden oder herstellen zu können.[507]

Führungspersonen müssen, wie oben bereits erwähnt, Vertrauen schaffen können. Vertrauen generieren kann jedoch nur, wer selbst vertraut. Kontrollieren oder misstrauisches Beobachten haben deshalb einen negativen Effekt auf das Vertrauen innerhalb einer Organisation.[508] Doch blindes Vertrauen ist nicht angesagt. Denn kritisches Denken und damit die Fähigkeit, gegebene Sachverhalte, Entscheidungsgrundlagen und Entscheidungen zu hinterfragen, tragen zum Erfolg einer Führungsperson und damit der gesamten Organisation bei.[509]

Effektiven Führungskräften obliegt es, die Initiative zu ergreifen, selbst wenn Unsicherheit herrscht.[510] Sie müssen in der Lage sein, Kritik aufzunehmen, zu akzeptieren und umzusetzen,[511] sich aufrecht hinzustellen,[512] zu lachen und allgemein eine positive Ausstrahlung an den Tag zu legen.[513] Diverse Autorinnen und Autoren beschreiben zudem, dass Führungskräfte inspirieren und begeistern[514] sowie ihre Mitarbeiter mobilisieren können müssen.[515] MALIK jedoch kritisiert diese Sichtweise und wendet ein, dass echte Leader keine Utopisten seien und auch keine begeisternden Menschen sein müssen. Sie müssen ‘überzeugen’ können, was aber nicht dasselbe wie ‘begeistern’ sei.[516]

---

[506] CLIFTON & HARTER, 2019, S. 24.

[507] KOUZES & POSNER, 2017, S. 63.

[508] SPRENGER, 2006, S. 83.

[509] CLIFTON & HARTER, 2019, S. 26 f.

[510] BENNIS, 1997, S. 163.

[511] KOUZES & POSNER, 2017, S. 154.

[512] BENTON, 2003, S. 89.

[513] BENTON, 2003, S. 102.

[514] KOUZES & POSNER, 2017, S. 15; RHODE, 2016, S. 717; KOUZES & POSNER, 2011, S. 11; MINTZBERG, 2009, S. 197; HINTERHUBER & RAICH, 2006, S. 49.

[515] KOUZES & POSNER, 2017, S. 416.

[516] Vgl. auch das einleitende Zitat von MALIK; MALIK, 2006, S. 294 f.

7.1.3 Leistungsausweis

In der gängigen Leadership-Literatur findet die Erfordernis, einen beeindruckenden Leistungsausweis vorweisen zu können, mit dem die (vermeintliche) Effektivität belegt werden könnte, kaum Erwähnung. In der konsultierten Literatur schauen lediglich KOUZES & POSNER in die Vergangenheit und betonen, dass in der Vergangenheit Erreichtes durchaus ein wertvoller Indikator für die Effektivität von Führungspersonen sein kann.[517]

7.1.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter

Bisher wurde aufgezeigt, welche Eigenschaften Führungspersonen aufweisen und welche Fähigkeiten sie beherrschen sollten. An dieser Stelle wird zusätzlich kurz darauf eingegangen, wie Führungspersonen wahrgenommen werden sollten. Gemäss SPRENGER ist die wichtigste Voraussetzung nämlich, dass man als vertrauensvolle Führungsperson wahrgenommen wird, denn «Vertrauen ist die Basis von Führung. Sich führen lassen heisst: sich jemandem anzuvertrauen.»[518] Dies insb., weil eine Führungsperson, die das Vertrauen ihrer Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und damit der Geführten geniesst, davon profitiert, dass Meinungsänderungen nicht oder weniger als Inkonsistenzen oder Unvereinbarkeiten wahrgenommen würden und Mitarbeitende auch bereitwilliger einen Fehltritt verzeihen.[519] Zusätzlich führe eine vertrauensvolle Wahrnehmung zu effizienteren Entscheidungsprozessen und mehr Innovation in einer Organisation.[520] Auch KOUZES & POSNER erwähnen, dass die Wahrnehmung einer Führungskraft von Bedeutung ist, indem sie Glaubwürdigkeit als die Basis einer jeden Leaderin und eines jeden Leaders erkennen. Sie unterstreichen diese Aussage mit den folgenden Worten: *«If you don't believe in the messenger, you won't believe the message.»*[521]

---

[517] KOUZES & POSNER, 2011, S. 12; Der mangelnde Fokus auf vergangene Erfolge soll an dieser Stelle speziell hervorgehoben werden, da diesen im PSF- und Kanzleikontext sehr grosse Bedeutung zukommt (vgl. Abschnitte 7.3.3 und 7.4.3).

[518] SPRENGER, 2006, S. 77; An dieser Stelle wird die eingangs erwähnte Schwierigkeit der Unterteilung einzelner Faktoren klar, wurde doch bereits im Abschnitt 7.1.2 über 'Vertrauen' geschrieben.

[519] SPRENGER, 2006, S. 78; Vgl. auch BENNIS, 1997, S. 163.

[520] KOUZES & POSNER, 2017, S. 199.

[521] KOUZES & POSNER, 2017, S. 40.

7.1.5 Zwischenfazit

Die reichlich vorhandene Literatur zu den Anforderungen an erfolgreiche Managerinnen, Manager und Führungspersönlichkeiten fokussiert sich stark auf vereinzelte Charaktereigenschaften und Fähigkeiten. Dabei ist eine gewisse Zukunftsorientierung erkennbar, was sich auch darin zeigt, dass der bisherige Leistungsausweis von Führungspersonen kaum Erwähnung findet.

Wie im Kapitel 3 aufgezeigt wurde, unterscheiden sich jedoch Professional Service Firms nicht unerheblich von Industrie- und auch anderen Dienstleistungsunternehmen, welche mehrheitlich die Basis der oben zitierten Untersuchungsergebnisse waren. Anwaltsunternehmen nehmen zudem selbst innerhalb der Gruppe der Professional Service Firms eine spezielle Stellung ein, weshalb die Erkenntnisse dieses Unterkapitels nicht einfach übernommen und auf sie übertragen werden können. Deshalb wird in den folgenden Unterkapiteln zuerst auf die Eigenschaften von Anwältinnen und Anwälten sowie im Anschluss auf die Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Professional Service Firms und Anwaltsunternehmen eingegangen. Dabei werden die oben besprochenen Anforderungen mit denen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen verglichen und es wird aufgezeigt, warum eine gute Anwältin oder ein guter Anwalt nicht zwingend auch eine gute Managerin oder ein guter Manager ist.

7.2 Anwältinnen und Anwälte

> *«As you know, lawyers are taught to look backwards for precedent, and that's not forward-looking. So, thinking forward is sometimes hard for lawyers because they want to have some kind of proof to look backwards on.»* – **Kanzleiberater C**

Eine der ersten Ausgaben des Anwaltsmagazins *'Legal Chatter'*, das erstmals Ende der 1930er-Jahre publiziert wurde, enthält einen Artikel mit dem Titel *«Essentials of A Successful Lawyer»* und charakterisiert die Idealvorstellung einer Anwältin oder eines Anwalts. Einen guten Charakter müsse sie oder er haben, was Ehrlichkeit (*«A lawyer must be honest with the court, honest with his clients, honest with his fellowmen, and honest with himself.»*), Integrität (*«A lawyer is a trustee without bond.»*),

Wahrhaftigkeit (*«A successful lawyer must be a truthful lawyer, absolutely, (…) truthful to his clients, to the courts, jurors, and truthful to the public.»*), Selbstlosigkeit (*«The successful lawyer must be unselfish.»*) und Treue *(«He must keep faith with the world. His entire career will be built on faith put in him by his fellowmen. They will be committed to him and to his faithful keeping the life, liberty, and property of his clients.»*) voraussetze. Oder wie es der Autor zusammenfasst: *«A successful lawyer must be a gentleman.»* Weiter müsse sich eine erfolgreiche Anwältin oder ein erfolgreicher Anwalt durch Beharrlichkeit, unendliche Geduld, systematisches Arbeiten, ein gutes Zeitmanagement und den Willen zu lebenslangem Lernen auszeichnen. Aber auch Einfallsreichtum in einer Kombination mit Taktgefühl und Höflichkeit und damit einer attraktiven Persönlichkeitsstruktur seien von Nöten. Nicht zuletzt bedarf es eines gesunden Menschenverstands, wobei der Autor dazu ausführt: *«The pity of the whole matter is, that a man who has no common sense never knows it.»* [522]

Mit diesen Ausführungen wird übergeleitet auf die kommenden zwei Abschnitte, in denen zuerst auf die besondere Eigenschaftsstruktur von Anwältinnen und Anwälten eingegangen wird. Im Anschluss wird besprochen, welche Auswirkungen ebendiese Eigenschaftsstruktur auf die Führung von Anwältinnen und Anwälten hat und warum das Management von Anwälten immer wieder mit der Begriffskombination *'Cat herding'* in Verbindung gebracht wird.

7.2.1 Herding Cats

Dass sich Anwältinnen und Anwälte in ihrem Wesen vom Rest der Bevölkerung unterscheiden, war bereits Inhalt zahlreicher Artikel und konnte durch Studien belegt werden.[523] Doch was bedeutet 'anders' sein? Was unterscheidet die Anwältin und den Anwalt von der Gesamtbevölkerung? Und was sind die Konsequenzen, die sich daraus für das Management von Anwältinnen und Anwälten ergeben?

Mittels einer umfangreichen Datensammlung beruhend auf dem Caliper-Test hat RICHARD in einer viel beachteten Studie nachweisen können, dass sich Anwältinnen

[522] WELLS, 1938, S. 1 ff.

[523] Während die nachfolgend vorgestellten Studien sich explizit auf Anwältinnen und Anwälte fokussieren, wird '*Cat herding*' auch in der Literatur zu Professional Service Firms im Allgemeinen verwendet; Vgl. VON NORDENFLYCHT, 2010, S. 160 f.

und Anwälte bzgl. einer Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen vom Rest der Bevölkerung unterscheiden.[524] Ausgehend von der Annahme, dass die Gesamtbevölkerung in Bezug auf eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen jeweils den Durchschnittswert von 50 erzielen würde, hat RICHARD fünf Charakterzüge eruieren können, in denen sich Anwältinnen und Anwälte signifikant von der Gesamtbevölkerung unterscheiden. Diese sind *Skepticism* (Skepsis), *Urgency* (Dringlichkeit), *Sociability* (Geselligkeit), *Resilience* (Resilienz) und *Autonomy* (Autonomiebedürfnis).[525]

Personen, welche ein hohes Resultat bzgl. der Eigenschaft *Skepticism* erzielen, tendieren dazu, skeptisch, teilweise zynisch, wertend, hinterfragend, argumentativ und auch zu einem gewissen Grad selbstschützend zu sein, während Personen mit einem tiefen Resultat mehr Akzeptanz gegenüber anderen Leuten haben, vertrauensselig sind und anderen den «*benefit of the doubt*» zusprechen.[526] RICHARD stellte über Jahrzehnte konstant fest, dass Anwältinnen und Anwälte durchschnittlich einen bis zu 40 Prozentpunkte höheren *Skepticism*-Score aufweisen als die Allgemeinbevölkerung, weshalb er ihn als wesentlichstes Unterscheidungsmerkmal bezeichnet.[527] Ähnliche Beobachtungen machten auch schon BRODERICK[528] oder MAISTER, der das Verhältnis von Anwältinnen und Anwälten zum Thema Risiko thematisiert und dazu folgende Ausführungen macht:

---

[524] RICHARD, 2002; Bereits 1993 hat RICHARD in einer breit angelegten Studie mit über 3000 partizipierenden Anwältinnen und Anwälten deren Persönlichkeitszüge untersucht. Damals hat er sich jedoch nicht des Caliper-Tests, sondern des *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) bedient (RICHARD, L. [1993]. *The Lawyer Types*, in: ABA Journal, 79[7], S. 74 – 78. Chicago: ABA).

[525] RICHARD, 2002; In einer anderen Studie aus dem Jahr 1998 wurden 95 Anwältinnen und Anwälte, alle von ihren Peers als «exzellente Anwältinnen und Anwälte» bezeichnet, miteinander verglichen. Die 95 Anwältinnen und Anwälte wurden dafür in zwei Gruppen, nämlich in '*Rainmaker*' und '*Service Partner*' unterteilt. Bei der Untersuchung stellte sich heraus, dass die Gruppe der *Rainmaker* sowohl in der Kategorie Ego-Drive (60 zu 38 auf einer Skala von 0 bis 100) als auch in den Kategorien Empathie (75 zu 65) und Ego-Stärke (63 zu 43) mit höheren Werten abschnitt. In derselben Studie ergab sich zudem, dass *Rainmaker* einen fast dreieinhalbfach höheren Geselligkeits-Score aufweisen als die Service-Partner (RICHARD, 2002, S. 3, 9); Ein hohes Ergebnis beim Merkmal Ego-Drive korrespondiert mit dem Empfinden einer gewissen Befriedigung, die eine Person verspürt, wenn sie andere überzeugen kann; Ego-Stärke korrespondiert mit der persönlichen Fähigkeit, Rückweisung und Kritik zu handhaben und mit Rückschlägen umzugehen; Empathie ist die Fähigkeit, die Gefühle anderer Personen aktiv wahrzunehmen und *Social Cues* zu erkennen und danach zu handeln; https://calipercorp.com/glossary-personality-assessment-terms-to-know/.

[526] https://calipercorp.com/glossary-personality-assessment-terms-to-know/; RICHARD, 2002, S. 4; RICHARD, 2014, S. 2.

[527] RICHARD, 2015, S. 48.

[528] BRODERICK, 2010, S. 63.

> *«In any other business, an idea that was likely to work much of the time would be eagerly explored. This is not necessarily the case with lawyers.»,*

und weiter:

> *«If one partner says, 'This works in the vast majority of cases' you can be sure that another will say, 'Maybe, but I can construct a hypothetical scenario where it will fail to work. That makes it risky.'»*[529]

Wer ein hohes Ergebnis bei *Urgency* erzielt, ist oftmals durch Ungeduld, Unmittelbarkeit und einem gewissen Tatendrang charakterisiert, während ein tiefes Ergebnis eher auf eine nachdenkliche, geduldige und bedächtige Person hindeutet, die nicht in einer besonderen Eile ist.[530] *Sociability* bezieht sich auf das Verlangen oder den Wunsch, mit anderen Leuten zu interagieren und in Kontakt zu treten. Dabei deutet ein tiefer Wert insb. darauf hin, dass es einer Person schwerer fällt, neue Kontakte zu knüpfen, und sie sich lieber auf geistreiche Arbeiten fokussieren. Das muss jedoch nicht bedeuten, dass diese Leute soziale Kontakte scheuen, sondern sie sich viel eher auf Interaktionen innerhalb ihres sozialen Kernnetzwerks konzentrieren.[531] *Resilience* oder *Ego Strength* sind im aktuellen Glossar der Caliper Corp. nicht mehr einzeln aufgeführt, sondern nur noch in den Beschreibungen von '*Grit*' und '*Mental Toughness*' enthalten.[532] Personen mit einem niedrigen *Resilience*-Wert tendieren zu einem defensiven Verhalten, scheuen Feedback und reagieren hypersensitiv auf Kritik.[533] Auch *Autonomy* wird im aktuellen Glossar nicht aufgeführt. Viel eher wird '*External Structure*' und damit der Sensitivitätsgrad einer Person in Bezug auf herrschende Regeln und Strukturen erwähnt. RICHARD umschreibt *Autonomy*, die Eigenschaft, die zum «*Herding Cats*»-Stereotyp[534] führte und sich in einer Vielzahl von Artikeln über Anwältinnen

---

[529] MAISTER, 2006.

[530] https://calipercorp.com/glossary-personality-assessment-terms-to-know/; RICHARD, 2002, S. 4; RICHARD, 2014, S. 2.

[531] https://calipercorp.com/glossary-personality-assessment-terms-to-know/; RICHARD, 2002, S. 4, 9; RICHARD, 2014, S. 2.

[532] https://calipercorp.com/glossary-personality-assessment-terms-to-know/.

[533] RICHARD, 2002, S. 9; RICHARD, 2014, S. 2.

[534] Dabei ist anzumerken, dass die «*Herding Cats*»-Analogie keineswegs von RICHARD stammt, sondern schon früher geläufig war und in verschiedensten Disziplinen als metaphorischer Vergleich dient. Für Anwältinnen und Anwälte siehe bspw. MCKENNA & RISKIN, 1995 und BENNIS, 1997,

und Anwälte (und andere Professionals) wiederfinden lässt, als eine Art Unwilligkeit, sich managen zu lassen, als eine gewisse Abneigung gegenüber Anweisungen sowie eine starke Präferenz für Unabhängigkeit.[535] Auch EMPSON betont, dass Professionals viel Wert auf ihre Autonomie legen und dass viele von ihnen ihre Arbeit als eine Art Selbstbefriedigung sehen und gerne intellektuell herausfordernde Arbeiten annehmen. Deshalb sei eine Maximierung des Einkommens auch oft nicht das Primärziel eines Professionals und nur begrenzt zu Anreizzwecken einsetzbar.[536]

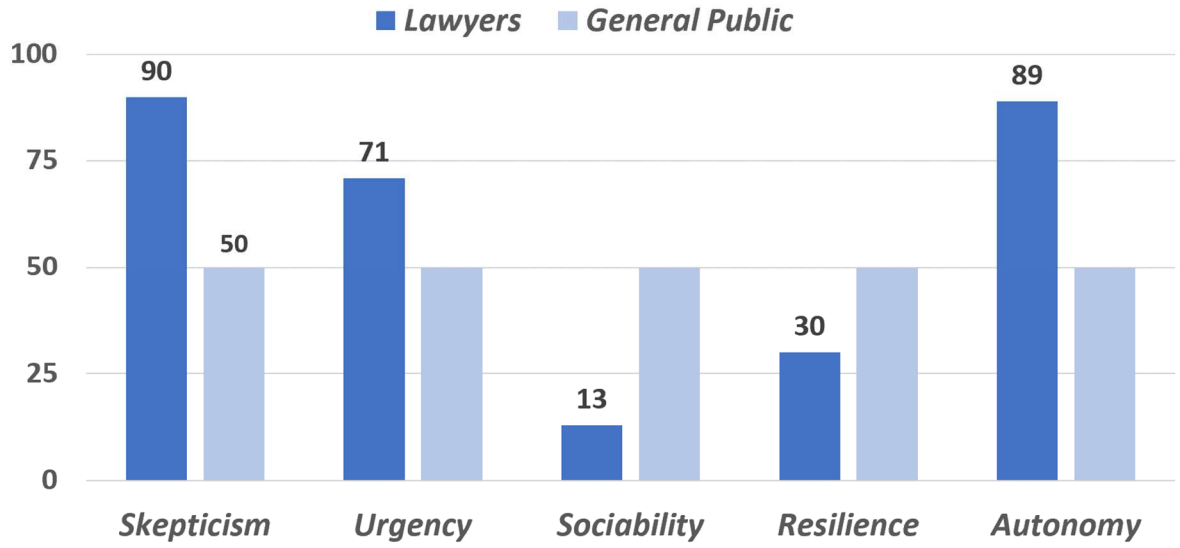


Abbildung 16: Ausgewählte Persönlichkeitsmerkmale von Anwältinnen und Anwälten[537]

In einer neueren Publikation geht RICHARD erneut auf seine Caliper-Studie ein. Dabei zeigt er auf, dass Anwältinnen und Anwälte nicht nur bei den vorhin besprochenen fünf, sondern in insgesamt sieben der 18 getesteten Persönlichkeitsmerkmale Ergeb-

für den die Katzenanalogie nicht nur auf die Führung von Anwältinnen und Anwälten, sondern auf die Führung von allen Menschen zutrifft.

[535] LÜHRS & BUSCHOR, 2021; RICHARD, 2014, S. 2; MAYSON, 2007, S. 334; RICHARD, 2002, S. 9 f.

[536] EMPSON & POPHAM, 2007, S. 13 f.; Vgl. dazu MASCELLO, B. (2018). *Geldgier junger Anwälte – oder einfach nur Fantasielosigkeit der Anwaltskanzleien?* In: Vista – das Blog der Executive School, besucht am 13. Oktober 2021 unter: https://www.vista.blog/geldgier-junger-anwaelte-oder-einfach-nur-fantasielosigkeit-der-anwaltskanzleien.

[537] RICHARD, 2002, S. 2002; RICHARD geht davon aus, dass für die allgemeine Bevölkerung bei allen untersuchten Persönlichkeitsmerkmalen ein Mittelwert von 50 resultiert.

nisse erzielen, die sich von der Allgemeinbevölkerung signifikant unterscheiden.[538] Höhere Ergebnisse erzielen Anwältinnen und Anwälte im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung gemäss dieser neueren Studie in den Kategorien *Skepticism, Urgency, Autonomy* und *Abstract Reasoning*, tiefere Resultate in den Kategorien *Sociability, Resilience* und *Empathy*.[539] Charaktereigenschaften, in denen sich Anwältinnen und Anwälte von der Allgemeinbevölkerung unterscheiden, konnte RICHARD jedoch nicht nur durch seinen Jahrzehnte andauernden Einsatz des Caliper-Tests identifizieren, sondern auch mithilfe des Hogan-Tests, den er in einer gemeinsamen Studie mit ROHRER bei fast 1500 Anwälten grosser internationaler Anwaltsunternehmen administrierte.[540] Der Hogan-Test misst die sieben Persönlichkeitsmerkmale *Adjustment, Ambition, Sociability, Interpersonal Sensitivity, Prudence, Inquisitive* und *Learning Approach*. Das Ergebnis der Studie zeigte, dass Anwältinnen und Anwälte bei allen Charaktereigenschaften tiefere Ergebnisse erzielten, mit Ausnahme des *Learning Approach*, d.h. der Tendenz, akademische Arbeit zu schätzen und Bildung nicht nur als Mittel zum Zweck zu sehen.[541] Dieses Resultat korrespondiert mit Ergebnissen von u.a. EMPSON, die Professionals als «*highly educated, highly trained, highly motivated*» charakterisiert.[542]

Während bis dato keine neueren Studien zur Persönlichkeitsstruktur von Anwältinnen und Anwälten vorhanden sind, die bzgl. Ausmass und Methode mit der «*Herding Cats*»-Studie von RICHARD vergleichbar wären, haben sich diverse Autoren mit der Thematik beschäftigt. HARTUNG & ZIERCKE untersuchten gemeinsam, inwiefern die Ergebnisse von RICHARD in Bezug auf eine neuere Generation von Jurastudierenden sowie Anwältinnen und Anwälten übertragbar ist bzw. welche Unterschiede sich in der Zwischenzeit ergeben haben.[543] In ihren Untersuchungen, an denen gesamthaft über 800 Studierende (sowohl lokale als auch Austauschstudierende) sowie Alumni der Bucerius Law School teilgenommen haben, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht anhand eines Caliper-Tests geprüft, sondern lediglich zu den einzelnen

[538] RICHARD, 2014, S. 1 f.

[539] RICHARD, 2014, S. 2.

[540] RICHARD & ROHRER, 2011; Mehr Informationen zum durchgeführten Assessment auf https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/.

[541] RICHARD & ROHRER, 2011, S. 44.

[542] EMPSON, 2017, S. 3.

[543] HARTUNG & ZIERCKE, 2019; HARTUNG & ZIERCKE, 2018.

Charaktereigenschaften des Caliper-Tests befragt, ob sie sich damit identifizieren können.[544] Gemäss der Studie von HARTUNG & ZIERCKE ist die neuere Generation von Anwältinnen und Anwälten resilienter und kollaborativer, was sich im Vergleich zur Studie von RICHARD in höheren *Resilience*- und *Sociability*-Scores bei gleichzeitig niedrigeren Ergebnissen bei den Eigenschaften *Autonomy* und *Skepticism* manifestierte.[545] Die Charaktereigenschaften, die am meisten mit den Studienteilnehmern resonierten, waren *Urgency, Attention to Detail, Ability to Use Abstract Reasoning, Ability to Accurately Sense the Feelings of Others* und *Self-Discipline*.[546] Dabei fällt auf, dass sowohl RICHARDs Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen Anwältinnen und Anwälten und der Allgemeinbevölkerung, *Skepticism*, als auch die Eigenschaft, die zum Vergleich von Anwältinnen und Anwälten mit Katzen führte, *Autonomy*, nicht unter den meistgenannten Antworten vertreten waren.

7.2.2 Folgen für das Management von Anwältinnen und Anwälten sowie Erkenntnisse aus den Interviews

> *«Management challenges occur not in spite of lawyers' intelligence and training, but because of them.»*[547]

DAVID MAISTER vergleicht Professional Service Firms mit Sportmannschaften mit vielen talentierten Spielerinnen und Spielern, die jedoch nur gemeinsam ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Und dafür braucht die Mannschaft einen Coach und die Professional Service Firm eine Führungsperson, eine Managerin oder einen Manager.[548] Allerdings seien oft nicht die (fehlenden) Führungsqualitäten der Managerinnen und Manager das Problem mangelhaft geführter Unternehmen, sondern viel eher eine Art Unwilligkeit der Professionals, den Managerinnen und Managern die zur Führung notwendige Handlungsfreiheit zuzugestehen.[549]

[544] Mehr zur Studie und ihren Limitierungen in HARTUNG & ZIERCKE, 2019, S. 92.
[545] HARTUNG & ZIERCKE, 2019, S. 92 f.
[546] HARTUNG & ZIERCKE, 2019, S. 93.
[547] MAISTER, 2006.
[548] MAISTER, 2003, S. 207.
[549] MAISTER, 2003, S. 291.

Während RICHARD ein hohes Ergebnis beim Persönlichkeitsmerkmal *Skepticism* als möglicherweise wichtig für eine erfolgreiche Karriere in vielen Bereichen des Rechts sieht, macht er darauf aufmerksam, dass skeptische Personen diese Eigenschaft nicht einfach ein- und ausschalten können. Vielmehr tendieren skeptische Personen dazu, nicht nur in angebrachten Situationen, bspw. bei der Verteidigung einer Klientin oder eines Klienten, skeptisch zu sein, sondern auch in Situationen, in denen eine kollaborative und vertrauenswürdige Haltung i.d.R. produktiver ist, wie bspw. in Partnermeetings.[550] Kanzleiberater B beschreibt, was MAISTER als «Berufsskeptiker» bezeichnet, mit folgendem Beispiel:

> «*In a law firm, when a managing partner says 'we need to have this done,' the first thing they know is going to happen is a hundred people asking 'why?'*» – **Kanzleiberater B**[551]

Diese Skepsis führt auch dazu, dass Professionals allgemein und Anwältinnen und Anwälte im Besonderen dazu tendieren, zwar an Meetings teilzunehmen, sich aber durch die darin gefällten Entscheidungen nur beschränkt gebunden zu fühlen. Insb. in Anwaltsunternehmen, in denen weniger kollaborativ miteinander gearbeitet wird, sind Anwältinnen und Anwälte eher geneigt, Partikularinteressen zu schützen als im Sinne gemeinsamer Interessen zu kompromittieren.[552]

Personen mit einem hohen *Urgency*-Ergebnis sind oft produktiv und effizient, tendieren gemäss RICHARD jedoch auch dazu, schlechte Zuhörer und brüsk zu sein.[553] Zusammen mit einem Hang zur Ungeduld («*Lawyers are not good at patience, because there is constant pressure from delivering results.*» – **Kanzleiberater F**) können diese Eigenschaften zu ineffizienten Meetings und schlechteren Ergebnissen führen. Ineffizient können Meetings laut Aussagen der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner auch werden, weil Anwältinnen und Anwälte dazu tendieren, zu allem, auch oder sogar insb. zu weniger wichtigen Dingen, eine Meinung zu haben und diese vehement zu vertreten. Ein Managing Partner erklärt:

---

[550] RICHARD, 2002, S. 4; Vgl. auch MAISTER, 2006.

[551] Diese Aussage unterstreichend: *«In a room full of lawyers, any idea, no matter how brilliant, will be instantly attacked. Lawyers are expert loophole finders, trained to find counterexamples of or exceptions to any proposition.»* (MAISTER, 2006).

[552] EMPSON, 2017, S. 3; MAISTER, 2006.

[553] RICHARD, 2002, S. 4.

> «Die schwierigsten Themen in einer Anwaltskanzlei sind nicht Entschädigung oder Boni, sondern die schwierigsten Entscheidungen sind Blumensträusse, Weihnachtskarten und die Farbe des Teppichs. Das sind die schwierigsten Entscheidungen, weil da hat jeder eine Meinung.» – **MP 6**

Viele Anwältinnen und Anwälte sind, wie verschiedene Managing Partnerinnen und Managing Partner ausführen, zudem besonders gute Rednerinnen und Schreiberinnen, bzw. Redner und Schreiber. Sie sind besonders stark im Aufzeigen von Argumentationsschwächen bei anderen, was – wenn auch zweifellos wichtige Eigenschaften guter und erfolgreicher Anwältinnen und Anwälten – einerseits frustrierend für das Management und andererseits teuer für die gesamte Partnerschaft sein kann,[554] v.a. wenn die Diskussion nicht konstruktiv ist. Oder wie es ein Managing Partner beschreibt:

> «Und teilweise haben Sie auch Diskussionen in der Partnerschaft, bei denen Sie das Gefühl haben, dass nur der Argumentation willen argumentiert wird, weil es einfach im Blut liegt.» – **MP 15**

Dass Anwältinnen und Anwälte im Bereich *Sociability* mit einem so tiefen Ergebnis aufwarteten, kann negative Auswirkungen auf viele Bereiche innerhalb eines Anwaltsunternehmens haben: von Teamwork über Mentoring und Führung bis hin zum Mitarbeiter-Turnover und dem Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen.[555] Wenn auch die neuere Studie von HARTUNG & ZIERCKE besagt, dass Anwältinnen und Anwälte sowie Jurastudierende kollaborativer sind, als die Studie von RICHARD von Anfang der 2000er-Jahre suggerieren würde,[556] ist das Einzelkämpferdasein noch tief in Anwältinnen und Anwälten verwurzelt. Dies wurde auch von verschiedenen Managing Partnerinnen und Managing Partnern bestätigt. Sie führen dies bereits auf die Ausbildung zurück, was Aussagen aufzeigen wie: «Wie gesagt, weil halt einfach auch im Rahmen der Ausbildung die Individualität sehr stark gelebt wird»[557] oder «Es sind eben lauter Rechtsanwälte, die nach wie vor im Studium eigentlich eher zum Einzelkämpfer aus-

[554] Vgl. dazu das Beispiel sowie den Verweis in Fussnote 406 im Abschnitt 5.3.3.

[555] RICHARD, 2002, S. 9.

[556] HARTUNG & ZIERCKE, 2019, S. 93.

[557] MP 21.

gebildet werden.»[558] Dazu passend auch die Beobachtungen von KURZ, der pointiert, wenn auch etwas ironisch, ausführt:

> «Der Kanzleikollege oder Partner (…) ist eigentlich immer eine sehr erfreuliche Erscheinung, mit ein paar sehr kleinen Ausnahmen:
>
> – (…) Er neidet seinen Kanzleikollegen auch deren Tricks, Schriftsatz- und Vertragsmuster und sonstige Insiderinformationen, die sie ihm nicht vollständig überlassen.
>
> – Er hasst Trittbrettfahrer, also Kanzleikollegen, die meinen, seine Tricks, Musterschriftsätze und sonstigen Insiderinformationen verwenden zu wollen.»[559]

So vergleicht KURZ Anwältinnen und Anwälte auch mit den Parteien des Gefangenendilemmas mit der Ausnahme, dass sie anders als die Gefangenen miteinander kommunizieren können und dies in etlichen Meetings auch tun.[560] Deshalb aber sei es umso verwunderlicher, dass trotz reger Kommunikation zwischen Anwältinnen und Anwälten kein anderes Ergebnis als beim klassischen Gefangenendilemma herauskomme.[561]

Der relativ tiefe *Resilience*-Score, den Anwältinnen und Anwälte in seiner Studie aufgewiesen haben, erklärt gemäss RICHARD, warum viele Partnerschaftsmeetings sowie andere Anfragen nicht proaktiv und lösungs- und zielorientiert gehandhabt werden, sondern in defensiven verbalen Austauschen enden.[562] Von ähnlichem Verhalten berichteten auch die Managing Partnerinnen und Managing Partner in der dieser Arbeit unterliegenden Studie. Einer von ihnen führt aus:[563]

> «Anwälte sind im Schnitt nicht besonders kreativ im, sagen wir mal, im Finden von Lösungen oder kreativen Lösungsansätzen, aber sehr stark im Zerstören.» – **MP 20**

---

[558] MP 35.

[559] KURZ, 2018, S. 109.

[560] KURZ, 2018, S. 108 ff.

[561] KURZ, 2018, S. 111.

[562] RICHARD, 2002, S. 9.

[563] Vgl. auch EVANS, 1993, S. 28: *«Law schools teach to discover and identify problems. But at partnership meetings this leads to more issues being raised than resolved. Also, they do that all the time even if it means effectively blocking any managerial action by the firm.»*

Der hohe Autonomie-Score zeigt sehr deutlich, wie stark Anwältinnen und Anwälte ihre Unabhängigkeit schätzen und sich nicht gerne in Strukturen einfügen und managen lassen.[564] Oder wie EMPSON es beschreibt:

> *«Ultimately, most professionals want to be left alone from 'interference' by their leaders, to do the job they want to do as well as they possibly can.»*[565]

Das Autonomiebedürfnis war auch in der dieser Arbeit unterliegenden Interviewstudie die am häufigsten direkt erwähnte oder umschriebene Eigenschaft von Anwältinnen und Anwälten. Anwältinnen und Anwälte, insb. auf Partnerstufe, wollen sich nicht einschränken lassen. Gemäss Aussagen der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner sind die Anwältinnen und Anwälte in ihren Anwaltsunternehmen Freiberufler, die ihre Autonomie sehr schätzen, Strategien eher als Einschränkung sehen und einfach «nicht gerne einen Chef um sich»[566] haben. Das muss jedoch nicht heissen, dass sie nicht grundsätzlich anerkennen würden, dass mehr Führung im Anwaltsunternehmen fördernd für die Partnerschaft sein könnte. Ein Managing Partner führt aus:

> «Wir Anwälte sind alles Alpha-Tiere. Und eben auch ohne Managementausbildungen, wir wissen immer alles besser. Und die Frage ist dann immer, ob man sich jemanden vorsetzen lässt, der dann auch wirklich Führung macht oder ob man nicht lieber jemand hat, der administriert. Und da sind halt einem Anwalt immer zwei Seelen in der Brust. Einerseits weiss man, dass ein bisschen Führung gut wäre, wünscht es sich vielleicht sogar auch, aber immer so, dass die eigene Freiheit nicht eingeschränkt wird, nur die der anderen. Von dem her steht man halt jemandem, der aktiver ist, ein bisschen skeptischer gegenüber, weil man nicht weiss, was das für die eigene Freiheit bedeutet.» **– MP 5**

Eine neuere Studie, für welche eine Gruppe von rund 300 Führungspersönlichkeiten innerhalb der sog. AmLaw200-Anwaltsunternehmen befragt wurden, konnte feststel-

[564] Vgl. RICHARD, 2002, S. 9.
[565] EMPSON, 2017, S. 21.
[566] MP 16.

len, dass es nicht die klassischen «*Herding Cats*»-Eigenschaften wie «*lawyers need to exercise personal autonomy*»,[567] «*reluctance to be led*» oder «*aversion to accepting rules*» sind, welche nach Aussagen der befragten Managerinnen und Manager die meisten Führungsschwierigkeiten verursachten. Die grössten Hürden seien viel eher «*reluctance to change*» (Unwilligkeit bzgl. Veränderung), «*complacency*» (Selbstgefälligkeit), «*some of the lawyer personalities*» (einige der anwaltlichen Persönlichkeiten) und «*risk aversion*» (Risikoaversion).[568] Während sich alle eben erwähnten Eigenschaften auch in der hier zugrundeliegenden Interviewstudie wiederfinden, stimmen die Erkenntnisse nicht mit ihren Ergebnissen überein. Die meistgenannten Eigenschaften sind neben den bereits beschriebenen Eigenschaften 'Autonomiebedürfnis' und 'Individualismus', dass es in der Natur der Anwältinnen und Anwälte liege, dass sie grundsätzlich der Überzeugung seien, vieles besser zu wissen[569] und auch besser zu können. Da sie zudem stark auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind und sich als Partnerinnen, Partner, Gesellschafterinnen und Gesellschafter oft selbst als eine Art Chefin oder Chef sehen, werden Managemententscheidungen ignoriert – Partnerinnen und Partner fühlen sich nicht verpflichtet, sich selbst daran zu halten[570] bzw. sind der Meinung, das sich nur die anderen Partnerinnen und Partner daran halten sollen. Ein Managing Partner erklärt:

> «Und zwar, dass sehr gerne Leute zu dir kommen und sagen 'jemand anderer tut irgendetwas, was nicht den Regeln entspricht. Bitte schreite ein. Da müsst ihr doch was tun.' Und wenn du mit dem gleichen Thema bei dem Partner stehen würdest, sagt er dir 'Ja, da habt ihr keine Kompetenz

[567] Passend dazu die Erkenntnisse von HARTUNG & ZIERCKE, welche ein tieferes Autonomiebedürfnis feststellten und sich dazu wie folgt äussern: *«The lack of autonomy should mean that tomorrow's lawyers are easier to manage than their predecessors, being more accepting of external structures and happy to work in an organization in which direction is set. Interestingly our over 40s were significantly more autonomous than the younger cohorts: An indication that perhaps the older we become, the more independent and less accepting of organizational constraints we become.»* (2019, S. 93).

[568] MCKENNA, 2018, S. 8.

[569] Dies gilt insb. ggü. Personen, die selber keine Anwältinnen und Anwälte sind. MP 34 führt dies, wenn auch ein wenig ironisch, durchaus pointiert aus: «Wir glauben nicht an Scharlatane von aussen. Wir sind Partner und wir glauben nur Partnern, wir akzeptieren nur Partner.»

[570] «Ich hab das aber noch nicht fertig, aber ich muss trotzdem meine Rechnungen rausbringen? Nein, also für mich gilt das nicht, weil ich bin ja Teilhaber, ich bin ja Partner.» – MP 27; Vgl. bereits EVANS, 1993, S. 28: *«If partners (as owners) don't like a simple management decision (e.g. file management) they just disregard it, which defeats the goal of uniformity within a firm.»*

> dafür.' (…) Und du musst mit flammendem Schwert kämpfen, wenn etwas schief geht oder was nicht nach den Regeln geht, solange es nicht im eigenen Garten ist.» – **MP 5**

In diesem Abschnitt wurde die spezielle Natur von Anwältinnen und Anwälten besprochen und mittels Hinweisen aus der Literatur sowie den Interviews dargelegt, warum sich die Führung dieser Personengruppe als herausfordernder als bei anderen erweist. Nachdem in den Kapiteln 3 und 4 bereits die spezifischen Eigenschaften von Professional Service Firms und insb. Anwaltsunternehmen besprochen wurden, wird in den folgenden zwei Unterkapiteln auf die Anforderungen an die Managing Partnerinnen und Managing Partner in diesem anspruchsvollen Führungsumfeld eingegangen.

7.3 Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Professional Service Firms/Anwaltsunternehmen

> *«The best leaders I've ever seen in law firms… It's not about them. It's about the organization. It's about their partners. It's about their team. It's about the firm's clients. It's about everyone but themselves.»* – **Kanzleiberater B**

In den diesem Unterkapitel vorangehenden Ausführungen wurden die Geführten, d.h. die Anwälte, ins Zentrum gerückt und deren Eigenschaften beleuchtet. Die Besonderheiten, sowohl die der Anwaltsunternehmen als auch die der Anwältinnen und Anwälte, haben zwei Folgen: Erstens, weil Anwaltsunternehmen anders funktionieren als Produktions-, Industrie- oder gar andere Dienstleistungsunternehmen, und Anwältinnen und Anwälte eine Reihe spezifischer Eigenarten aufweisen, können sie nicht gleich geführt werden wie die Mitarbeitenden anderer Organisationen. Und zweitens, Anwältinnen und Anwälte sind aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften sowie ihrer Ausbildung und der Natur der anwaltlichen Tätigkeit oft keine geeigneten Führungspersönlichkeiten.[571] Dazu kommt, dass die wenigsten von ihnen jemals eine Ausbildung in Führungs- und Managementangelegenheiten geniessen durften.

[571] Vgl. Tabelle 7 und Unterkapitel 7.2.

WOLFGANG WEISS hält diesbezüglich fest, dass sich die Arbeitsweisen von Anwältinnen und Anwälten gegenüber jenen von Managerinnen und Managern teilweise gravierend unterscheiden, sodass sich während der anwaltlichen Tätigkeit kein *Learning-by-doing*-Effekt einstellt, der eine zukünftige Managerin oder einen zukünftigen Manager auf ihre oder seine Position vorbereiten würde. In der folgenden Übersicht stellt er verschiedene grundsätzliche Unterschiede zwischen den Arbeitsweisen von Anwältinnen und Anwälten sowie Betriebswirtinnen und Betriebswirten tabellarisch dar:[572]

Tabelle 7: Unterschiede zw. Anwältinnen/Anwälten und Betriebswirtinnen/Betriebswirten[573]

Anwältinnen und Anwälte	**Kauffrau und Kaufmann / Betriebswirtin und Betriebswirt**
Detailorientiert	Holistisch
Ausnahmeorientierung	Regelorientierung
«Iudex non calculat», Abwägen	Genaue Rechnung, Nutzung von Statistik
Übergeordnete Interessen, «Gerechtigkeit»	Eigener/Vorteil der Firma, Verteilungskampf
Argumentation/Diskurs	Entscheidung/Umsetzung, *time value for money*
Konsens der Partner, «Gemeinschaft von Experten»	Hierarchie, Arbeitsteilung
Maximum, hoher Qualitätsanspruch	Serviceorientierung, Optimum (eigennützig)

Es stellt sich die Frage, wie es sich mit besonders erfolgreichen Anwältinnen und Anwälten verhält. Während diese, wie sich im Laufe der Untersuchung gezeigt hat, relativ häufig in die Position der Managing Partnerin oder des Managing Partners gewählt

[572] WEISS, 2012, S. 929 ff.; WEISS weist jedoch auch darauf hin, dass die Kenntnis des «Anders-seins» und des bewussten Umgangs damit dazu geführt hat, dass einerseits viele hervorragende Managerinnen und Manager einen juristischen Hintergrund haben, und andererseits, dass viele Kanzleien von anwaltlichen Managerinnen und Managern bestens geführt würden (2012, S. 933).

[573] WEISS, 2012, S. 929.

werden, muss dies jedoch nicht bedeuten, dass besonders erfolgreiche Anwältinnen und Anwälte auch speziell geeignete Managerinnen oder Manager wären.[574] RHODE beschreibt dieses Phänomen wie folgt:

> *«(…) the disconnect between qualities that enable lawyers to achieve a leadership position and qualities that are necessary once they get there. What propels individuals toward leadership and makes them willing to accept the accompanying pressure, hours, and scrutiny? Often it is more than commitment to a cause, an organization, or a constituency. It is also an attraction to power, status, admiration, and financial reward. Yet successful leadership requires subordinating self-interests to a greater good. The result is what is variously labeled the 'leadership paradox' or the 'paradox of power.' Individuals reach top positions because of their high needs for personal achievement. Yet to perform effectively, they need to focus on creating the conditions for achievement by others. If left unchecked, the self-confidence and selfcenteredness that account for lawyers' ability to secure leadership positions can sabotage their performance.»*[575]

Was also zeichnet eine gute Managing Partnerin oder einen guten Managing Partner aus? Die folgenden Abschnitte geben Aufschluss darüber, welche Anforderungen an sie gemäss der PSF-Literatur gestellt werden, damit sie dafür geeignet sind, ein Anwaltsunternehmen erfolgreich zu führen. Dabei werden die Anforderungen in dieselben vier Kategorien unterteilt, die bereits im Unterkapitel 7.1 Anwendung fanden.

7.3.1 Charaktereigenschaften

In der Literatur wird eine Eigenschaft mit Abstand am stärksten betont, wenn von einer Führungsperson im Professional-Service-Firm-Umfeld gesprochen wird: Bescheidenheit bzw. dass die Position nicht aufgrund selbstsüchtiger Motive wie Macht oder

[574] Vgl. auch BRODERICK, die darauf hinweist, dass selbst die erfolgreichsten Anwältinnen und Anwälte nicht unbedingt gute Managerinnen und Manager sind, da die beiden Tätigkeiten gänzlich unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften bedürfen (2010, S. 64).

[575] RHODE, 2011, S. 476 f.; Vgl. auch RHODE, 2016, S. 714 f.

Einfluss angestrebt wird.[576] Und gerade weil, wie einleitend bereits erwähnt wurde, Professionals und insb. Anwältinnen und Anwälte in Managementangelegenheiten regelmässig nicht geschult sind, müssen erfolgreiche Managing Partnerinnen und Managing Partner neugierig und lernwillig sein,[577] sie müssen anpassungsfähig sein,[578] damit sie sich in ihrer neuen (und vollkommen anderen) Rolle einfinden können.

Daneben ist es wichtig, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner integer[579] und ehrlich[580] sind – und zwar nicht nur gegenüber anderen, sondern auch zu sich selbst. Das heisst, dass sie ihre Schwächen (er)kennen[581] müssen und laufend über ihre Handlungen reflektieren.[582]

Gerade weil Managing Partnerinnen und Managing Partner sich teilweise fühlen mögen, als wären sie *«the only fire hydrant in a street full of dogs»*,[583] müssen sie kritikfähig,[584] extrem geduldig[585] und ausserordentlich resilient[586] sein. Bei aller Kritik, die Managing Partnerinnen und Managing Partner über sich ergehen lassen müssen, sollen sie dennoch ausgeglichen[587] sein und ihrer Mannschaft stets mit viel Empathie begegnen.[588] Dabei hilft es, wenn Managing Partnerinnen und Managing Partner positive Erscheinungen sind, die als offen,[589] optimistisch[590] und humorvoll[591] wahrgenommen werden.

---

[576] Vgl. McKenna, 2018, S. 10; Kapoor, 2017, S. 18; Vgl. Rhode, 2016, S. 715 f.; Empson, 2014, S. 27; Bollmann, 2013, S. 286, 293, 308; Rhode, 2011, S. 480; Maister, 1997, S. 66; Empson betont jedoch, dass es nicht entscheidend ist, dass die Position nicht aufgrund selbstsüchtiger Motive angestrebt wird, sondern lediglich von Bedeutung ist, dass die anderen Partnerinnen und Partner glauben, dass einem der Erfolg der Partnerschaft wichtiger als persönliche Ambitionen sei (2007, S. 28 f.; 2017, S. 50).

[577] Cotterman, 2019, S. 5.

[578] Cotterman, 2019, S. 5; Kapoor, 2017, S. 1814; Broderick, 2010, S. 63.

[579] Heussen, 2016, S. 235; Bollmann, 2013, S. 306; Heidbrink, 2012, S. 459.

[580] McKenna, 2018, S. 10; Bollmann, 2013, S. 306 f.

[581] Heussen, 2016, S. 235.

[582] Rhode, 2016, S. 716; Bollmann, 2013, S. 293; Heidbrink, 2012, S. 459.

[583] Vgl. McKenna & Riskin, 1995, S. 7; MP 23.

[584] Rhode, 2016, S. 716; Heussen, 2016, S. 235; Bollmann, 2013, S. 295 f.

[585] Broderick, 2010, S. 63.

[586] Tutschka, 2018, S. 139; Bollmann, 2013, S. 293.

[587] Heussen, 2016, S. 235.

[588] Bollmann, 2013, S. 296; Maister, 1997, S. 71.

[589] Kapoor, 2017, S. 1814; Bollmann, 2013, S. 303; Heidbrink, 2012, S. 459.

[590] McKenna, 2018, S. 10; Kapoor, 2017, S. 1814.

Zu guter Letzt müssen Managing Partnerinnen und Managing Partner vorausschauend[592] sein und kreative Ansätze verfolgen[593] – und trotz allem berechenbar bleiben.[594]

7.3.2 Fähigkeiten und Skills

Anwältinnen und Anwälte werden, wie weiter unten aufgezeigt wird, oft nicht aufgrund ihrer Führungserfahrung oder gar aufgrund einer besonderen Ausbildung in eine Management-Position gewählt. Es ist deshalb wenig überraschend, dass in der Literatur nur vereinzelt vorausgesetzt wird, dass amtierende oder zukünftige Managing Partnerinnen und Managing Partner eine Managementausbildung absolvieren oder sich in Managementangelegenheiten sonst wie weiterbilden.[595] Auffallend ist dennoch, dass nur ein Autor erwähnt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner einen Geschäftssinn brauchen.[596]

Am häufigsten erwähnt wurde (und darin liegt bereits der grösste Unterschied zu den Fähigkeiten einer Managerin oder eines Managers einer nicht im Professional-Service-Bereich tätigen Unternehmung), dass Managing Partnerinnen und Managing Partner fähig sein müssen, geschickt Menschen zu manövrieren und zusammenzuführen sowie Konsens herzustellen.[597] EMPSON betont, dass es diesbezüglich insb. eines Bewusstseins für politisches Handeln und der Fähigkeit bedarf, danach zu agieren.[598] Dazu gehört eine Affinität, zwischenmenschliche Situationen zu lesen und zu antizipieren, Menschen zu beeinflussen und gute *Networking*-Fähigkeiten zu besitzen.[599]

---

[591] RIZOR, 2019, S. 193; HEUSSEN, 2016, S. 235; RIZOR betont jedoch, dass der Humor keinesfalls in Zynismus kippen darf (2019, S. 193).

[592] HEUSSEN, 2016, S. 235; BOLLMANN, 2013, S. 307.

[593] MAISTER, 1997, S. 69.

[594] MCKENNA, 2018, S. 10; HEIDBRINK, 2012, S. 459.

[595] COTTERMAN, 2019, S. 5; TUTSCHKA, 2018, S. 138; Vgl. Zitat in EMPSON, 2017, S. 145.

[596] BOLLMANN, 2013, S. 300; Vgl. allerdings auch BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 31; Vgl. ASCHENBRENNER, 2013.

[597] Vgl. EMPSON, 2020, S. 74; RIZOR, 2019, S. 178; Vgl. EMPSON, 2017, S. 17; EMPSON, 2014, S. 27; Vgl. EMPSON, 2013, S. 4, 47; BOLLMANN, 2013, S. 297; BÜCHI, 2012, S. 522; BRODERICK, 2010, S. 63; MAISTER, 2003, S. 295; Dabei handelt es sich bei den Geführten wiederum um Anwältinnen und Anwälte, deren Wesen und Eigenschaften Inhalt vom Unterkapitel 7.2 waren.

[598] EMPSON, 2017, S. 28; EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 19, 47.

[599] EMPSON, 2017, S. 28.

Zwei weitere bedeutende Punkte sind Leadership- und Kommunikationsskills.[600] So bedürfen Managing Partnerinnen und Managing Partner im Anwaltsunternehmen einerseits der Bereitschaft und Fähigkeit, schwierige und schwerwiegende Entscheidungen zu treffen.[601] Andererseits sollten sie aktive Zuhörerinnen und Zuhörer[602] sowie gute Kommunikatorinnen und Kommunikatoren sein.[603] Sprachliche Fähigkeiten seien insb. unter Anwältinnen und Anwälten von Bedeutung, da man ansonsten unter den oft wortgewandten Kolleginnen und Kollegen schnell den Respekt verliere.[604] Dazu gehört genauso, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner in der Lage sind, ihre Partnerinnen und Partner und andere Stakeholder zu überzeugen, mit Entschlossenheit aufzutreten und sich im «Haifischbecken»[605] durchzusetzen.[606]

Managing Partnerinnen und Managing Partner müssen zudem ihre Partnerinnen, Partner und Mitarbeitenden motivieren und mobilisieren[607] können. Dies bedingt, dass sie in der Lage sind, diese zu inspirieren und zu begeistern, wozu auch gehört, dass sie für Loyalität und ein andauerndes Commitment innerhalb des Anwaltsunternehmens sorgen.[608] Bei Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten effektiv als Vermittler amten zu können, ist deshalb eine weitere Anforderung an Managing Partnerinnen und Managing Partner.[609]

Von Managing Partnerinnen und Managing Partnern wird zudem erwartet, dass sie das *Big Picture* sehen[610] und die Fähigkeit besitzen, eine Vision für den Rest der Partner-

---

[600] BÜCHI, 2012, S. 522 ; RHODE, 2011, S. 473; BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 32.

[601] KAPOOR, 2017, S. 1814; EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 47; BOLLMANN, 2013, S. 294; BRODERICK, 2010, S. 63.

[602] COTTERMAN, 2019, S. 5; RIZOR, 2019, S. 178; EMPSON, 2013, S. 24; BRODERICK, 2010, S. 64.

[603] RIZOR, 2019, S. 178; KAPOOR, 2017, S. 1814; BOLLMANN, 2013, S. 303; EMPSON, 2007, S. 29.

[604] BÜCHI, 2012, S. 522.

[605] Vgl. BÜCHI, 2012, S. 522.

[606] Vgl. KAPOOR, 2017, S. 1813; BOLLMANN, 2013, S. 294, 303; HEIDBRINK, 2012, S. 459; BRODERICK, 2010, S. 63.

[607] EMPSON, 2020, S. 83; BRODERICK, 2010, S. 63; MAISTER, 1997, S. 68; BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 32.

[608] HEUSSEN, 2016, S. 235; EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 47; HEIDBRINK, 2012, S. 459; BRODERICK, 2010, S. 64; MAISTER, 1997, S. 68.

[609] BRODERICK, 2010, S. 63; MAISTER, 2003, S. 295; BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 32; Vgl. STAUB, 2012/3, S. 446.

[610] EMPSON, 2007, S. 29.

schaft zu formulieren.[611] Dabei sollten sie auf der einen Seite eine klare Richtung vor Augen haben und vorgeben, allerdings nicht ohne dabei auf der anderen Seite offen für Änderungen, die aufgrund der inhärenten Unsicherheiten in jedem Markt unzweifelhaft vorkommen werden, zu bleiben.[612]

7.3.3 Leistungsausweis

Zwei weitere Unterschiede zwischen den Anforderungen an Führungskräfte in Anwalts- und anderen Unternehmen sind einerseits die Notwendigkeit der fachlichen Kompetenz und andererseits der bisherige wirtschaftliche Erfolg bei der Anwendung dieser Fachkompetenz und die damit zusammenhängende (interne) Reputation.

In einer Professional Service Firm, insb. in einem Anwaltsunternehmen, wird vorausgesetzt, dass eine Führungsperson das Geschäft versteht, d.h. die notwendige Fachkompetenz bzgl. der Servicedienstleistungen besitzt, die das Unternehmen auf dem Markt anbietet.[613] Dabei reicht es in Anwaltsunternehmen jedoch oft nicht aus, wenn eine Führungsperson lediglich das notwendige Fachwissen besitzt, sondern sie sollte von ihren Kolleginnen und Kollegen besonders anerkannt werden und erfolgreich in ihrem Fachgebiet und im Umgang mit Kundinnen und Kunden sein.[614] Managing Partnerinnen und Managing Partner brauchen deshalb wirtschaftlich erfolgreich zu sein und sich bestenfalls eine Reputation als *Rainmaker* aufgebaut zu haben[615] – es gilt das Prinzip, dass «*those who prove they can 'feed' their colleagues are also deemed to*

---

[611] EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 47; BRODERICK, 2010, S. 64.

[612] EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 47; EMPSON, 2007, S. 29.

[613] TUTSCHKA, 2018, S. 138; BÜCHI, 2012, S. 522; HEIDBRINK, 2012, S. 459; BRODERICK, 2010, S. 64; Vgl. PODOLSKI, 2008, S. 39 f.; Diesbezüglich werden jedoch auch vermehrt Gegenstimmen laut: Vgl. DAVIS et al., die der Meinung sind, dass verstärkt ausserhalb der eigenen Kanzlei nach geeigneten Führungskräften Ausschau gehalten werden sollte (2014, S. 22). Es sei zudem an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass ein befragter Managing Partner lateral in ein Anwaltsunternehmen eingestiegen ist, um genau diese Position zu besetzen.

[614] EMPSON, 2014, S. 27; EMPSON, 2013, S. 47; EMPSON, 2007, S. 28.

[615] RIZOR, 2019, S. 178, 191; BÜCHI, 2012, S. 513; BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 32; EMPSON, 2017, S. 43, 52; Der Markterfolg gilt gem. EMPSON als Gradmesser für die interne Reputation, nach dem sich die anderen Professionals richten, da es die einzig greifbare Grösse ist, i.G.z. wirklichem «Können» eines Professionals (vgl. EMPSON, 2014, S. 12); Gemäss EMPSON haben sich diese Leute bereits lange und sehr erfolgreich im Markt behaupten können, weshalb ihnen viel Respekt von anderen Professionals entgegen kommt. Das Problem dabei ist jedoch, dass der wirtschaftliche Erfolg erhalten bleiben muss, selbst wenn aufgrund der dazugekommenen Managementverantwortung weniger Zeit für Kundenarbeit zur Verfügung steht (EMPSON, 2014, S. 13).

be qualified to lead them.»[616] MAISTER betont aber, dass der Leistungsausweis nicht nur auf finanziellen und wirtschaftlichen Erfolgen aufbauen sollte, sondern berücksichtigt, wie oft und in welchem Ausmass eine MP-Kandidatin oder ein MP-Kandidat in der Vergangenheit Verantwortung weitergegeben, Kundinnen und Kunden mit anderen Partnerinnen und Partnern geteilt und Dritten geholfen hat – insb. ohne dabei selber direkt davon profitiert zu haben.[617] Es gilt zusätzlich, bisherige Erfahrungen und den Umgang mit jüngeren Personen oder Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern zu berücksichtigen: Haben sie Feedback erteilt und auch die Junior Associates angespornt? War ihr Feedback hilfreich für die Entwicklung dieser Junior Associates?[618]

Vereinzelt werden zudem Stimmen laut, die auf die Notwendigkeit oder den Vorteil einer gewissen Seniorität hindeuten. So betont HEUSSEN, dass es einer gewissen Lebenserfahrung bedarf, ohne dabei auf Managementerfahrungen innerhalb des Anwaltsunternehmens einzugehen,[619] während HEIDBRINK die Meinung vertritt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner vor ihrer Amtszeit bereits verschiedene Stationen im Anwaltsunternehmen durchlaufen haben sollten. D.h., dass sie diverse Funktionen mit unterschiedlicher Leadership-Verantwortung durchgemacht haben, um die notwendigen Erfahrungen zu sammeln, die für die Position als Managing Partnerin oder Managing Partner von erheblichem Vorteil sein können.[620]

7.3.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter

Genauso wie bei den Anforderungen an Führungskräfte anderer Wirtschaftsunternehmen ist die wichtigste Voraussetzung an Managing Partnerinnen und Managing Partner, dass ihnen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insb. ihre Partnerinnen und Partner vertrauen.[621] Denn nur wer das Vertrauen und den Respekt der anderen Partnerinnen und Partner geniesst, profitiert von der natürlichen Autorität, die zur Führung eines Anwaltsunternehmens notwendig ist.[622] HEUSSEN meint diesbezüglich: «Anwälte

[616] EMPSON, 2017, S. 44.
[617] MAISTER, 1997, S. 66.
[618] MAISTER, 1997, S. 67.
[619] HEUSSEN, 2016, S. 235.
[620] BRODERICK, 2010, S. 64.
[621] RIZOR, 2019, S. 179; MCKENNA, 2018, S. 10; HEUSSEN, 2016, S. 235; BOLLMANN, 2013, S. 291.
[622] RIZOR, 2019, S. 179; Vgl. COTTERMAN, 2019, S. 5.

kann man nur führen, wenn man sich auf Autorität und nicht auf Hierarchie stützt.»[623] Da der wirtschaftliche Erfolg auf dem Markt von enormer Bedeutung ist, tut eine Führungskraft im Professional-Service-Bereich gut daran, den anderen Partnerinnen und Partnern klarzumachen, dass die Kundenarbeit nur ungern zugunsten von mehr Managementzeit aufgegeben wird – unabhängig davon, ob dies der Wahrheit entspricht oder nicht.[624]

Führungskräfte in Anwaltsunternehmen müssen zudem glaubwürdig sein oder mindestens so wahrgenommen werden, weil sie eine Vorbildfunktion innerhalb des Unternehmens übernehmen.[625] Dazu gehört u.a., dass sie den Anschein aufrechterhalten, fair, zugänglich und pragmatisch zu sein[626] und (dem Anschein nach) mindestens so viel Einsatz zeigen wie die anderen Partnerinnen, Partner, Anwältinnen und Anwälte.[627]

7.3.5 Zwischenfazit

In der betriebswirtschaftlichen Literatur zu den Anforderungen, welche an erfolgreiche Führungskräfte gestellt werden, wird viel über Charaktereigenschaften geschrieben. Im Gegensatz dazu finden sich kaum Autoren, welche auf den bisherigen Leistungsausweis von Führungspersonen eingehen. Gänzlich verschieden zeigt sich die Situation im PSF-Umfeld, wo der sog. *Track Record* eine herausragende Rolle spielt. Interessanterweise ist jedoch weniger der Leistungsausweis als Führungsperson ausschlaggebend (wenn auch nicht gänzlich vernachlässigbar) als vielmehr der bisherige Erfolg im Markt. Im folgenden Unterkapitel wird aufgezeigt, inwiefern die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner diesen Einschätzungen gefolgt sind.

[623] HEUSSEN, 2016, S. 234.

[624] EMPSON, 2017, S. 53.

[625] BOLLMANN, 2013, S. 306 f.

[626] COTTERMAN, 2019, S. 5.

[627] BÜCHI, 2012, S. 522; EMPSON betont, dass eine wichtige Quelle von Autorität in einer Professional Service Firm neben mehr Fachexpertise auch davon kommen kann, dass eine Person mehr und härter arbeitet als ihre Peers (2007, S. 28).

7.4 Anforderungen gemäss Interviewstudie

Während der Interviews wurden die Managing Partnerinnen und Managing Partner u.a. danach befragt, welchen Anforderungen gute Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanager ihrer Ansicht nach gerecht werden müssen. Im Folgenden werden die Ergebnisse auf diese Frage aus der Interviewstudie nach derselben Systematik wie in den vorangehenden Unterkapiteln wiedergegeben.

7.4.1 Charaktereigenschaften

Keine Eigenschaft wurde von den interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partnern so häufig als Voraussetzung für ihre Rolle genannt wie Resilienz. Zwei Managing Partner führen das wie folgt aus:

> «Es ist anstrengend. Man muss eine, neudeutsch, gewisse Resilienz haben und eine gewisse Frustrationstoleranz, weil es schon schwierig ist, ja, [x] Gesellschafter irgendwie zu führen.» – **MP 28**

> «Man muss jedenfalls da eine gewisse Resilienz oder Dickhäutigkeit haben, je nachdem welchen Managementbegriff Sie bevorzugen. Das muss man sich zulegen mit der Zeit. Sonst hat man keinen Spass mehr an der Sache.» – **MP 23**

Dass Resilienz eine durchaus wichtige Eigenschaft ist, die Managing Partnerinnen und Managing Partner mitbringen müssen, ist nicht überraschend, wurde sie doch sowohl in der klassischen Leadership-Literatur wie auch in der PSF-Literatur wiederholt erwähnt. Wird jedoch der Studie von RICHARD gefolgt, sind Anwältinnen und Anwälte nicht besonders resilient, was die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten nicht unerheblich erschwert.[628]

Zwei Eigenschaften, die insb. in der PSF-Literatur stark im Vordergrund stehen, sind Bescheidenheit und dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Interessen des Anwaltsunternehmens klar vor eigene egoistische Motive stellen. Diese Ansicht

[628] Vgl. Abschnitt 7.2.1; Wie im selben Kapitel ebenfalls erwähnt, kommen HARTUNG & ZIERCKE zu einem anderen Schluss. Laut ihrer Studie haben Anwältinnen und Anwälte wesentlich mehr *'Grit'* und sind viel resilienter, als von RICHARD beobachtet (2019, S. 93).

wird auch von den Studienteilnehmern geteilt. So erklärt ein Managing Partner seine Stellung im Unternehmen wie folgt:

> «Die Leute wissen, ich bin ja auch kein... Ich bin ein ganz normaler Partner und ich habe diese Stufen alle durchlaufen. Und ich weiss wie das ist, wenn man anfängt oder wenn man mittendrin steckt. Und ich versuche auf diese Weise auch zu führen, indem ich aufzeige, dass ich nichts Besseres bin als die anderen.» – **MP 25**

Ein anderer Managing Partner führt aus, warum es besonders wichtig ist, dass man das Anwaltsunternehmen in den Vordergrund stellt:

> «Ich glaube, was einen guten Managing Partner auszeichnet, ist, dass er ganz klar die Kanzlei und die Sache vor sich selbst als Person stellt. Und das merken auch alle anderen. Also was ganz schlecht ist und was gar nicht gerne gesehen wird, und ich glaube, diese Managing Partner halten sich auch nicht sehr lange, ist, wenn die Partner das Gefühl haben, man nutzt diese Plattform, um sich selbst zu profilieren. Das ist ja eine Position, wo man durchaus die Kanzlei repräsentiert, wo man sehr viel nach aussen auftritt. Und ich glaube, es ist immer sehr, sehr wichtig, dass man selbst und auch allen anderen ganz klar zeigt, dass man hier eine Funktion ausübt im Sinne der Kanzlei und nicht zur Vermarktung der eigenen Person.» – **MP 3**

Ebenfalls mit einiger Häufigkeit wurde erwähnt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner empathisch sein sollten. Während Empathie in der Leadership-Literatur ein enormes Gewicht zukommt, wurde sie in der Diskussion um PSF weniger oft erwähnt, was eine klare Diskrepanz zu den Aussagen der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner darstellt, für die Empathie als wesentlicher Faktor eingeschätzt wird. Weitere Eigenschaften guter Managing Partnerinnen und Managing Partner gem. Interviewstudie sind, dass sie Freude an der Managementtätigkeit und insb. an der Arbeit mit Menschen haben, was folgende Aussage bekräftigt:

> «Ja, mir macht das Spass. Ich meine, da muss man ja irgendwie auch ein Händchen oder Freude dran haben. Also Sie haben mich mal ganz am Anfang gefragt, ob ich irgendwie Management gelernt habe. Nein, habe

> ich natürlich nicht. Aber nichtsdestotrotz macht es Freude, eben etwas Nichtjuristisches zu tun. Ja, und das ist letztlich auch die Motivation dahinter, weil man natürlich sehr viel mehr in die Kanzlei, in alle Verhältnisse reinkommt.» – **MP 24**

Allerdings sollten sie es nicht zu gerne machen. Dies wiederum passt zur Aussage, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Position nur widerwillig annehmen[629] oder mindestens den Anschein erwecken sollten, dass sie die Mandatsarbeit nur ungerne aufgeben.[630] Ein Managing Partner führt aus:

> «Wir haben auch einmal den Fehler gemacht, dass wir einen Managing Partner gewählt haben, der das Ganze sehr gern gemacht hat. Und da haben wir schnell festgestellt, dass er viel zu viel 'managing' gemacht hat, 'overmanaging'.» – **MP 13**

Weniger oft erwähnt als diese eher weichen Eigenschaften wurden Charakterzüge wie Entschlossenheit,[631] Umsetzungswille,[632] Standfestigkeit[633] oder Risikobereitschaft.[634]

7.4.2 Fähigkeiten und Skills

Gerade weil die Führung von Anwältinnen und Anwälten keine einfache Aufgabe ist, was nicht nur an ihrer Persönlichkeitsstruktur, sondern insb. auch am einzigartigen Aufbau und der speziellen Governance in Anwaltsunternehmen liegt, ist es eine der Hauptaufgaben aller Managing Partnerinnen und Managing Partner, bei allen wichtigen Themen eine konsensuale Lösung zu finden bzw. proaktiv einen Konsens herbeizuführen. Um diesen Konsens herzustellen, bedarf es besonders guter Kommunikationsfähigkeiten. Managing Partnerinnen und Managing Partner müssen ihren Mitge-

[629] Kanzleiberater B.

[630] Vgl. hinten bei Abschnitt 7.4.4.

[631] «Ich habe keine Angst davor, auch Entscheidungen zu treffen, die meine Partner nicht mögen werden.» – MP 14.

[632] «(…) ich habe schon auch den Willen, das, was ich für richtig halte, auch durchzusetzen.» – MP 27.

[633] «Aber das einfach zu seiner Meinung stehen und nicht wie eine Fahne im Wind hin und her zu schwenken, das ist ganz, ganz entscheidend für die Glaubwürdigkeit.» – MP 2; Was jedoch, und auch das wurde wiederholt erwähnt, keinesfalls heissen soll, dass eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner nicht offen für andere Meinungen sein muss und ihre oder seine Meinung zu ändern bereit ist, wenn das andere Argument besser ist.

[634] «(…), der einen gewissen Mut für Erneuerung mit sich bringt und der auch bereit ist, eingetretene Pfade zu verlassen.» – MP 30.

sellschaftern aufmerksam zuhören, sie abholen, mitnehmen und überzeugen können. Ein Managing Partner schildert dies in den folgenden Worten:

> «Also Kommunikation ist das Entscheidende. Sie müssen mit den Leuten gut kommunizieren können. Sie müssen eine gewisse Empathie haben. Wir hatten davor einen sehr führungsstarken Managing Partner, (…) der vielleicht teilweise auch im Befehlston geführt hat. Und bei uns war dann auch irgendwie eine gewisse Müdigkeit da und man hat gesagt, wir wollen lieber mal jemanden, der die Leute mitnimmt, der nicht abstraft, sondern der begeistert etc. Und das kann ich, glaube ich, ganz gut.» – **MP 20**

Zusätzlich wurde erwähnt (und auch da unterscheiden sich die Ergebnisse dieser Studie von der im vorherigen Unterkapitel zitierten Literatur), dass Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen über Management-Skills verfügen sollten oder «gewisse Qualitäten haben, die einen nicht nur als Jurist auszeichnen, sondern auch als Geschäftsführer».[635] Auf die Frage, wie diese Qualitäten anderen Partnerinnen und Partnern signalisiert werden können, erklärt ein Managing Partner:

> «Also ich könnte jetzt natürlich herumspringen und mit meinem Managementdiplom wedeln. Ich glaube, kaum einer meiner Partner weiss, dass ich tatsächlich einen Abschluss [in Unternehmensführung] habe. (…) Ich glaube, das ist eben etwas, was man im Laufe der Zeit durch die persönliche Interaktion transportiert. Dass die Leute einfach merken, man ist jemand, der hier zukunftsgerichtete Ideen in die Welt setzt, der sie dann auch exekutieren und implementieren kann – auf eine sozialverträgliche Art und Weise.» – **MP 1**

Auch wird Managing Partnerinnen und Managing Partnern nachgesagt, dass sie entscheidungsfähig sein müssen. Dies im Gegensatz zu Anwältinnen und Anwälten im Allgemeinen, die dazu tendieren, zu argumentieren und Argumente für verschiedene Eventualitäten zu entwickeln, aber vor Entscheidungen zurückscheuen. Ein Managing Partner führt dazu Folgendes aus:

> «(…) und wenn man es schafft, dass man getroffene Entscheidungen auch umsetzt, dann ist das Management erfolgreich. Generell ist es eine

[635] MP 1.

> Schwäche von Anwälten, Advisory-Tätigkeit und Management zu unterscheiden. Der hohe Standard in der Beratungstätigkeit, Angst vor Fehlentscheidungen, sich festlegen zu müssen, führt zu einem zögerlichen Verhalten bei Managemententscheidungen. Wer nicht fähig ist, Entscheidungen zu treffen, zu denen er auch steht, hat im [Management Board] eigentlich keinen Platz.» – **MP 2**

Wer eine Führungsposition in einem Anwaltsunternehmen besetzt, sollte neben der Freude an der Zusammenarbeit mit Menschen auch über eine gute Menschenkenntnis verfügen. Sie müssen es schaffen, andere zu motivieren, und fähig sein, allfällige Konflikte auf diplomatische Art und Weise zu lösen. Ebenfalls erwähnt wurde, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht zu detailorientiert sein dürfen, sondern einen Blick für das Ganze haben und bestenfalls über einen «gewissen Radar»[636] verfügen sollten, der es ihnen erlaubt, das Anwaltsunternehmen im sich ständig verändernden Rechtsmarkt erfolgreich zu führen.

7.4.3 Leistungsausweis

Anders als in anderen Branchen wird in Anwaltsunternehmen, wie bereits die Literatur klar macht, in den meisten Jurisdiktionen vorausgesetzt, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner selber über eine Zulassung als Anwältin oder Anwalt verfügt.[637] Der blosse Besitz eines Anwaltspatents jedoch reicht regelmässig nicht aus, wenn jemand die Position der Managing Partnerin oder des Managing Partners erfolgreich ausüben will. Die dieser Arbeit unterliegende Interviewstudie bestätigt die Erkenntnisse aus der PSF-Literatur, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner 'erfolgreich' sein müssen, wobei mit Erfolg kommerzieller Erfolg oder Umsatz/Akquise gemeint ist. Zwei Managing Partner formulieren es wie folgt:

> «(…) normalerweise heben die Partner gerne jemanden in diese Position, der auch sonst sehr erfolgreich ist, weil sie sagen, jemand der gegenüber den Klienten erfolgreich ist, der macht vielleicht vieles richtig und nicht alles falsch.» – **MP 15**

[636] MP 21.

[637] Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 4.3.1.

> «Sie werden nicht überzeugen. Wenn der Managing Partner nicht akquisestark ist oder nicht selber ordentlich Umsatz macht, dann kann er den anderen halt auch schlecht erzählen, was sie zu tun haben, um erfolgreich zu sein.» – **MP 28**

Auf die Frage, wie erfolgreich Managing Partnerinnen und Managing Partner vorher jedoch gewesen sein müssen, gehen die Meinungen auseinander. Ein Managing Partner ist der Meinung, dass jemand in seiner Position zu den erfolgreichsten Partnern innerhalb des Anwaltsunternehmens bzw. bestenfalls im Markt gehören sollte. Er führt dies wie folgt aus:

> «Und wenn Sie in einer Multi-Stakeholder-Organisation führen wollen, (…) dann müssen Sie in allen offiziellen und inoffiziellen Rankings in einer Anwaltskanzlei oder auf dem Kanzleimarkt immer unter den Top 3 sein. Das ist zwar eine darwinistische Aussage, aber die darf man sagen. (…) [Der/die Nachfolger/in] hat das System verstanden, dass man ohne ein gewisses Mandatsgewicht nicht gut führen kann. Also, es kann schon gehen. Aber dann sind Sie am Schluss ein Verwalter, ein lieber Verwalter. Die Mitarbeiter sagen dann schnell mal 'Schönwetterpilot.'» – **MP 16**

Der grössere Teil der interviewten Managing Partner schätzt die Hürde allerdings etwas tiefer ein und beschränkt sich auf die Aussage, dass eine Managing Partnerin oder ein Manager Partner relativ gesehen erfolgreich sein muss, d.h. eine vergleichsweise starke Performance vorzuweisen hat und jedenfalls nicht unterdurchschnittliche Umsätze erwirtschaftet. Ein Managing Partner umschreibt es mit folgenden Worten:

> «Wichtig ist, dass man mit gutem Beispiel voran geht. Das gilt für andere Bereiche sicherlich auch. Es hilft, wenn man selbst kommerziell erfolgreich ist, weil das gibt natürlich auch die Akzeptanz in der Diskussion.» – **MP 6**

Ein anderer Managing Partner betont, dass der Umsatz nicht nur Glaubwürdigkeit und Akzeptanz verleihe, sondern eine ganz andere wichtige Funktion erfülle: Kommerziell erfolgreiche Partnerinnen und Partner, die auch mit einem aufgrund der Managementfunktion reduzierten Pensum genügend umsetzen, haben den Vorteil, dass sie unabhängig bleiben. Er führt aus:

> «Man muss irgendwie das Gefühl haben, dass wenn die anderen einen so derart wütend machen, dass man mit seiner Praxis überleben kann. Das ist ganz wichtig, sodass man unabhängig bleibt und diesen Job unabhängig machen kann.» – **MP 17**

Es sei an dieser Stelle jedoch noch einmal erwähnt, dass, wenn auch ein sehr grosser Teil von ihnen, nicht alle befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner den kommerziellen Erfolg als entscheidenden Faktor einstufen. Neben dem quantifizierbaren Erfolg wurde auch die qualitative Komponente des Anwaltsberufs, nämlich die juristische Exzellenz, wiederholt als Merkmal genannt, das Managing Partnerinnen und Managing Partner mitbringen sollten, um in ihrer Position erfolgreich zu amten.

Einige Managing Partnerinnen und Managing Partner betonten, dass in ihren Anwaltsunternehmen entweder darauf geschaut wird, dass sie bereits vorher in verschiedenen Komitees waren oder andere Managementaufgaben betreuten, bzw. dass dies bei ihnen bisher jedenfalls immer der Fall war. Ein Managing Partner argumentiert:

> «Genauso wichtig ist es, dass man den Erfolg dadurch sieht, dass man ein Team hat, das man über gewisse Zeit auch geleitet hat. Und andere Leute hochgebracht hat. Ich glaube das ist der wesentliche Faktor.» – **MP 1**

In bestimmten Anwaltsunternehmen sind weitere Faktoren relevant, die von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten nicht selbst beeinflusst oder zumindest nicht beschleunigt werden können. So wurde erwähnt, dass regelmässig, wenn dies auch nicht vorgeschrieben sei, Nachfolger in einem bestimmten Altersabschnitt gesucht oder darauf geachtet werde, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner schon lange in der Partnerschaft mit dabei sind. Dass hier allerdings die Meinungen weit auseinandergehen, zeigt die folgende Grafik, auf der ersichtlich ist, in welchem Alter (Y-Achse) und nach wie vielen Partnerjahren innerhalb des betreffenden Anwaltsunternehmens (X-Achse) eine Person zur Managing Partnerin oder zum Managing Partner gewählt wurde, wobei nicht zwischen den Jahren als Salary-Partner und Equity-Partner unterschieden wird.

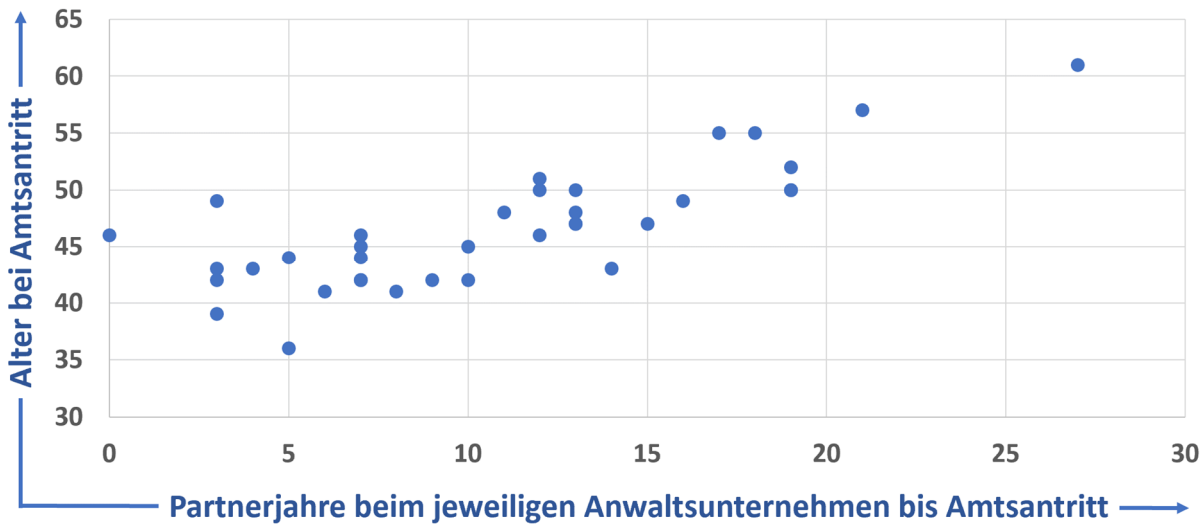


Abbildung 17: Alter/Partnerjahre-Matrix

Insb. bei überörtlichen Anwaltsunternehmen oder solchen mit mehreren Managing Partnerinnen und Managing Partnern können weitere Faktoren wie das Geschlecht, der Standort oder die fachliche Spezialisierung einer Partnerin oder eines Partners für ihre Wahl ins Management eine Rolle spielen.

7.4.4 Anschein und Wahrnehmung Dritter

Wie weiter oben beschrieben wurde, ist die wichtigste Ressource einer Führungskraft sowohl in einer Professional Service Firm als auch in jedem anderen Unternehmen, dass sie das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden sowie Kolleginnen und Kollegen geniesst. Wenig überraschend betonten auch die interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner häufig, dass das Vertrauen ihrer Partnerinnen und Partner eine wichtige Voraussetzung für ihre Führung ist. Während oftmals nicht genau definiert ist, worauf sich dieses Vertrauen bezieht, merkten mehrere Managing Partnerinnen und Managing Partner an, dass Partnerinnen und Partner insb. darauf vertrauen können müssen, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Interessen des Anwaltsunternehmens vor die eigenen stellen.[638] Ein Managing Partner fasst diese Punkte wie folgt zusammen:

[638] Vgl. Abschnitt 7.4.1, wo aufgezeigt wurde, dass für viele Managing Partnerinnen und Managing Partner Bescheidenheit und das Voranstellen des Anwaltsunternehmens zu den wichtigsten Eigenschaften gehören; Wie ebenfalls bereits beschrieben, ist EMPSON der Meinung, dass es insb. wich-

> «Ich glaube, dass ein Managing Partner seine Autorität aufgrund des Vertrauens bekommt, das er oder sie aufgebaut hat. Also es geht um zwei Dinge: Erstens, man braucht das Vertrauen, dass man immer die Interessen der Kanzlei und nicht die eigenen Interessen oder die Interessen eines spezifischen Partners in den Vordergrund stellt. Und dass man immer diesen Weitblick hat und nicht seine eigenen Interessen verfolgt. Und ich glaube, das ist der Grund, warum einige Partner zu Managing Partnern gewählt werden. Und wenn man dieses Vertrauen geniesst, dann werden die Leute auf dich hören und deine Ideen respektieren. Das soll nicht heissen, dass sie dir immer zustimmen, aber sie werden deine Ideen respektieren und sie werden wissen, woher du kommst und was deine Interessen sind. Und wenn die anderen wissen, dass man keine Hintergedanken hat und keine bestimmten Partner bevorzugt behandelt, dann ist es auch viel einfacher, die Partnerschaft zu überzeugen.» – **MP 10**

Von den interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner ebenfalls häufig erwähnt wurde das Wort ‘Akzeptanz’, bzw. dass Managing Partnerinnen und Managing Partner von den anderen Partnerinnen und Partnern akzeptiert werden müssen, zumal sie anders als die CEOs von Industrieunternehmen keine oder kaum formell-hierarchische Autorität besässen. Ein Ausschnitt aus einem Interview zeigt die Rolle der Akzeptanz beispielhaft auf:

> «(…) Das sind ja alles Primadonnen hier. Und die Leute bei Laune zu halten und dass die alle in die gleiche Richtung marschieren und dass Sie sowas wie eine Unternehmenskultur haben und einen Spirit. Das sehen Sie ja nicht. Und das ist schon relativ viel Arbeit, die Menschen beieinander zu halten.»

«Um da jetzt gerade anzuknüpfen. Wie machen Sie das?»

> «Das können Sie nicht lernen. Das ist Frage Ihrer Persönlichkeit und der Akzeptanz Ihrer Partner. Da können Sie Handbücher schreiben und Re-

tig ist, dass die anderen Partnerinnen und Partner glauben, dass die Kanzleiinteressen vor die eigenen gestellt werden (vgl. EMPSON, 2017, S. 50). An dieser Stelle wird dieser Punkt verstärkt.

> gularien vorgeben... Entweder die Menschen vertrauen Ihnen und folgen Ihnen oder nicht.» – **MP 31**

Die Interviews haben auch ergeben, dass einige Managing Partnerinnen und Managing Partner der Meinung sind, dass sie ihre Position u.a. deshalb erfolgreich besetzen, weil die Partnerschaft erkannt hat, dass sie gute Managerinnen oder Manager bzw. Umsetzerinnen oder Umsetzer sind und dies besser können als andere. Andere betonten, dass sie im Vergleich zu anderen Kandidatinnen und Kandidaten nicht polarisiert haben oder aber als besonders integer, fair oder verlässlich angesehen wurden. Ein Interviewee bestätigte zudem die Aussage, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner mindestens den Schein erwecken sollten, die Kundenarbeit nur ungern zugunsten von mehr Managementaufgaben abzugeben bzw. sich nicht in Managementaufgaben zu drängen,[639] mit folgenden Worten:

> «Sich sozusagen in solche Aufgaben zu drängeln, das würde – bei uns jedenfalls – mal etwas hinterfragt werden. Warum? Was ist deine Agenda?» – **MP 23**

7.5 Zusammenfassung

In den vorangehenden Unterkapiteln wurde klar, dass die Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen mit den Anforderungen einer Führungsperson in anderen Unternehmen nicht identisch sind. Dies liegt einerseits an den Spezialitäten von Professional Service Firms und andererseits and den Geführten – den Anwältinnen und Anwälten – selbst. Die Interviewstudie bestätigte, dass mit den Eigenschaften ‘Vertrauen’ und ‘Bescheidenheit’ zwei Elemente am meisten genannt wurden, die sowohl in der klassisch-betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in der PSF-Literatur häufig Beachtung finden. Die Interviewstudie bestätigte zudem die in der PSF-Literatur oft wiederholte Meinung, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen erfolgreiche Anwältinnen und Anwälte sein sollten. Wenn auch nicht jede Interviewpartnerin oder jeder Interviewpartner diese Ansicht teilte und es gute Gründe gibt, die gegen die Wahl besonders erfolgreicher Partnerinnen oder Partner ins Management sprechen, zeigte sich

[639] Vgl. EMPSON, 2017, S. 53 und Abschnitt 7.3.4.

eine Mehrheit der Interviewees der Meinung, dass es zur Führung eines Anwaltsunternehmens des wirtschaftlichen und/oder fachlichen Erfolgs bedarf.

Interessanterweise ergab die Analyse der Anforderungen an eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner, unterteilt in die sechs im vorherigen Kapitel definierten Typen, keine bedeutenden Unterschiede zwischen denselben.[640] Obwohl in Abschnitt 6.3.5 geschrieben wird, dass alle Managing Partnerinnen und Managing Partner, die in dieser Untersuchung als Galionsfigur klassifiziert wurden, sich selbst als einen der bedeutendsten *Rainmaker* des Anwaltsunternehmens bezeichneten und/oder sie ein Band-1-Ranking im Branchenmagazin *'Chambers & Partners'* erreichten, heben sie sich lediglich durch den Grad ihres wirtschaftlichen oder fachlichen Erfolgs von den anderen Typen ab. So wurde nämlich für jeden der fünf anderen Typen ebenfalls wiederholt erwähnt, dass eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner wirtschaftlich erfolgreich und/oder fachlich überzeugend sein sollte. Es lässt sich folglich festhalten, dass die aufgezeigten Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner grundsätzlich unabhängig von ihrer Funktion Geltung erlangen.

7.6 Motivation für die Übernahme der Managing-Partner-Funktion

> *«Most professional firms pick their leader for all the wrong reasons. Sometimes it is popularity. Or the lucky partner's practice is slipping and he or she does not have enough work to fill the day. He or she may be the best business-getter or have the most friends in the central office. Or the nominee actually wants the job to fix all the mistakes that prior management has perpetrated.»*[641]

In den vorherigen Unterkapiteln wurde wiederholt erwähnt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Führungsrolle nur widerwillig annehmen oder mindestens den Anschein erwecken sollten, dass sie die Position eher unfreiwillig, aber zum

[640] Es konnten keine wesentlichen Unterschiede zwischen den MP-Typen, d.h. unter Berücksichtigung aller Managing Partnerinnen und Managing Partner eines bestimmten Typs, ausgemacht werden. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass keine grösseren Unterschiede zwischen einzelnen Managing Partnerinnen und Managing Partnern festgestellt werden konnten.

[641] GREENE, 1996, S. 1.

Wohle der Partnerschaft übernehmen. Es können deshalb nicht die Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen untersucht werden, ohne gleichzeitig zu ergründen, warum sich diese Personen dazu entschieden haben, die Position entweder aktiv anzustreben, oder sich mindestens bereiterklärt haben, das Amt für eine gewisse Zeit zu übernehmen.

Die Interviewstudie hat ergeben, dass sich die Beweggründe in die folgenden drei Gruppen aufteilen lassen:

- Eigeninteresse;
- Dienst am Anwaltsunternehmen; und
- Druck vonseiten der Partnerschaft.

Der letzte Grund, Druck von der Partnerschaft, bedeutet entweder, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner von ihren Partnerinnen und Partnern gebeten oder gedrängt wurden, die Position anzunehmen, oder aber, dass innerhalb des Anwaltsunternehmens eine Kultur herrscht bzw. gar eine ex- oder implizite Abrede gemacht wurde, dass die Position eine rotierende ist und jede und jeder die Funktion einmal zu übernehmen hat.

7.6.1 Eigeninteresse

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Eigeninteresse der häufigste Grund für die Befragten war, die Stelle anzutreten, gefolgt vom Dienst am Anwaltsunternehmen. Während sich das auf den ersten Blick nicht mit den Aussagen aus der Literatur[642] sowie Kanzleiberater B verträgt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner die Position bestenfalls nur widerwillig annehmen sollten, wird im Gesamtkontext klar, dass sich niemand der befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner in die Rolle gedrängt hat, weil sie nicht mehr an Mandaten arbeiten wollten. Dies zeigt sich auch dadurch, dass sich alle Managing Partnerinnen und Managing Partner, die nach ihrer Amtszeit nicht altersbedingt aus der Partnerschaft ausscheiden werden, entweder noch keine Gedanken darüber gemacht haben, wie sich ihr Karriereweg nach ihrer Amtszeit entwickeln wird, oder aber beabsichtigen, in die Mandatsarbeit zurückzukehren.[643]

[642] Vgl. Abschnitt 7.3.4.

[643] Einigen Managing Partnerinnen und Managing Partnern wird die Rückkehr in die reine Mandatsarbeit nicht gelingen. Entweder haben sie ihre Kundinnen und Kunden an die Konkurrenz oder an die

Vielmehr war es für die meisten von ihnen ein Interesse und die Freude an Management- und Verwaltungsaufgaben, an der Führung von Menschen, an einer kommunikativen Tätigkeit, die sie zur Übernahme dieser Rolle bewegte, wenn auch die Arbeitsbelastung als Managing Partnerinnen und Managing Partner oftmals (noch) höher ist als diejenige rein mandatsführender Partnerinnen und Partner.[644] 'Eigeninteresse' darf folglich keinesfalls mit 'egoistischen Motiven' verwechselt oder gleichgesetzt werden. Ein Managing Partner erklärt:

> «Also persönlich macht es mir extrem viel Spass auch diese Managementaufgaben mit zu übernehmen. Deswegen würde ich persönlich sagen, da ist etwas, was ich mir auch länger vorstellen kann. Und ich glaube, dass ist auch ganz wichtig. Man muss da ein bisschen ein Gespür dafür haben und Spass dran haben, sonst funktioniert es ja auch nicht. Auf der anderen Seite ist es natürlich schon eine ziemliche Herausforderung, neben dem normalen Anwaltsjob diese Position nochmal zusätzlich zu betreuen.» – **MP 32**

Für andere war es die Möglichkeit, das Anwaltsunternehmen nach den eigenen Ideen zu gestalten. Insb. bei Anwaltsunternehmen, die zur Zeit der Wahl der entsprechenden Managing Partnerin oder des entsprechenden Managing Partners noch keine gefestigten Managementstrukturen und Managementtraditionen hatten und gerade eine kritische Grösse erreichten oder erreichen würden, reizte es verschiedene Interviewees, dieses Transitionsprojekt zu übernehmen. Ein Managing Partner erklärt seine Entscheidung, die Rolle anzustreben, wie folgt:

> «Diese Aufgabe war notwendig, im Interesse der Kanzlei, auch in meinem eigenen Interesse, diese Kanzlei weiterzubringen. Ich habe das auch gerne gemacht. (…) Es ist auch sehr befriedigend, wenn man etwas entwickeln kann und sieht, dass es erfolgreich ist.» – **MP 6**

---

eigenen Partnerinnen und Partner verloren und fühlen sich ausserstande, erneut ein signifikantes *Book of Business* zu erarbeiten. Es kommt deshalb nicht selten vor, dass ehemalige Managing Partnerinnen und Managing Partner ihre Anwaltsunternehmen nur kurze Zeit nach dem Ablauf ihrer letzten Amtszeit verlassen und entweder in den Ruhestand treten, in den Inhouse-Bereich wechseln oder sich selbständig machen; Vgl. PODOLSKI, 2008, S. 33; RIZOR, 2019, S. 192; MCKENNA, 2018, S. 9; Vgl. BOSMAN & HÅKANSON, 2017, S. 87.

644 Vgl. Abschnitt 6.2.2.

Andere wiederum schätzen die Abwechslung, die diese (zusätzliche) Rolle mit sich bringt. Einige freuten sich auch darauf, und das ist symptomatisch für die Anwaltsbranche, wo i.d.R. keine Berufsmanagerinnen und -manager diese Position bekleiden, selbst noch etwas dazuzulernen.[645] Ein Managing Partner erläutert:

> «(…) und mich hat es dann einfach gereizt, diese neuen Aufgaben. Ich hatte da Lust darauf, nochmal etwas Neues zu lernen und mir hat das auch immer Spass gemacht, nicht nur als Anwalt im Sinne von nur fachlich zu arbeiten, sondern immer auch viel mit Menschen zu kommunizieren und Dinge über das rein Fachliche hinaus zu machen. Ich bin anders als andere Kollegen jetzt nicht so stark fokussiert auf das rein fachlich Juristische, sondern ich fand es immer schon spannend, im juristischen Umfeld auch andere Dinge machen zu können.» – **MP 26**

Gemäss eigener Aussage waren es bei MP 26 die Freude an der Kommunikation mit Menschen, seine Neugierde und die Bereitschaft (nicht: der Wunsch), die juristische Arbeit etwas in den Hintergrund zu rücken. Ein anderer Managing Partner reflektiert und gesteht, dass die Bedienung der eigenen Eitelkeit doch auch eine gewisse Rolle spielt bei der Entscheidung, die Position zu übernehmen. Er führt aus:

> «Weil ich es spannend fand, weil ich das Gefühl hatte, dass die Marke eigentlich viel Potenzial hat und das nicht gehoben wird und dass relativ einfache Dinge zum Teil nicht gemacht worden sind. Und ja, mir macht es immer noch Spass. (…) Es macht schon auch Spass. Und klar, es bedient auch die Eitelkeit und man lernt viel und man lernt auch viele spannende Leute kennen, also auch in der Politik und so. Das ist schon nicht uninteressant.» – **MP 28**

7.6.2 Dienst am Anwaltsunternehmen

In der zweiten Gruppe «Dienst am Anwaltsunternehmen» lassen sich die einzelnen Beweggründe grundsätzlich in zwei Untergruppen aufteilen. So war den meisten In-

[645] Dabei gilt zu beachten, dass jede Interviewpartnerin und jeder Interviewpartner von einem Anwaltsunternehmen stammt, das weit über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählt. Dieses Beispiel illustriert, wie Führungserfahrung selbst in Anwaltsunternehmen dieser Grössenordnung nicht vorausgesetzt wird, sondern gewissermassen toleriert wird, wenn diese erst während der Amtszeit gesammelt wird.

terviewees innerhalb dieser Gruppe daran gelegen, das Anwaltsunternehmen besser zu machen, zu verändern, vorwärts zu bringen oder gar auf ein neues Level zu heben. Ein Managing Partner fasst das wie folgt zusammen:

> «Naja, wir haben einen Strategieprozess aufgesetzt, bei dem wir gemerkt haben, dass wir die Kanzlei doch massiv verbessern können und das hab ich dann auch federführend mitentwickelt. Und dann hat sich das eigentlich so ergeben. Ich meine, wir wollen unsere Kanzlei gut positionieren und immer besser positionieren. Und jetzt ist sie schon viel besser als es damals war, als wir übernommen haben. Und uns ist bereits sehr viel gelungen. Also wir haben in diesen letzten Jahren die Kanzlei massiv vorangebracht, nicht nur was die wirtschaftliche Entwicklung betrifft, sondern auch was unsere Marktstellung betrifft.» – **MP 3**

Andere gehen weniger revolutionär an ihre Position heran und versuchen v.a., das gut laufende Anwaltsunternehmen weiterzuführen und leisten ihren Beitrag zum Wohlergehen des Unternehmens. Sie sehen die Übernahme der Position als Dienst an der Sache. Ein Managing Partner erklärt sich folgendermassen:

> «Weil ich ein positiver Mensch bin, weil ich finde, dass die Sache weitergehen soll, weil ich Freude an den Menschen habe. Ich glaube, das ist ein gutes Team. Und ich will, dass diese Menschen, mit denen ich jetzt [x] Jahre beruflich erfolgreich verbracht habe, auch eine gute Zukunft haben. Die Idee soll nicht sein, dass der Letzte dann das Licht löscht. Die Erfolgsstory soll weitergehen.» – **MP 13**

7.6.3 Druck vonseiten der Partnerschaft

Die dritte Gruppe repräsentiert die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner, deren Hauptgründe für die Übernahme des Amtes im Druck vonseiten der Partnerschaft zu suchen ist. Ein Teil von ihnen erwähnte, dass sie von ihren Partnerinnen und Partnern wegen ihrer Fähigkeiten oder aus anderen Gründen (bspw. Fachbereich, Standort, Geschlecht) angefragt bis hin zu fast ein bisschen gedrängt wurden, die Position zu übernehmen. Ein Managing Partner erinnert sich:

> «Also a) wird man natürlich, wenn man gewisse Eigenschaften hat, auch etwas gedrängt in manchen Bereichen. (…) Und b) bin ich jetzt auch nicht so ein Jura-Maniac wie manch anderer, dass ich sage, ich kann ganztags nix anderes machen, oder möchte nichts anders machen, als M&A Deals, die noch so cool sind.» – **MP 20**

Bei anderen herrschte mehr der Tenor: «Du mischst dich doch eh in alles ein. Dann übernimm das doch.»[646] oder, wie bereits erwähnt, es besteht innerhalb des Anwaltsunternehmens die Kultur bzw. die explizite oder implizite Vereinbarung, dass das Amt rotiert. Ein Managing Partner formuliert dies folgendermassen:

> «Das ist Dienst an der Sache. Es geht vom Gedanken aus, dass jeder irgendwann drankommt.» – **MP 2**

Natürlich lassen sich diese Gründe nicht scharf voneinander trennen, und vielfach basierte die Entscheidung auch auf einer Kombination verschiedener der obgenannten Gründe. Ein Managing Partner fasst das an seinem Beispiel wie folgt zusammen:

> «Es war beides. Führungspositionen haben mich immer fasziniert, aber allein deshalb habe ich es nicht gemacht. Eigentlich ist es einfach zu erklären. Bei [Anwaltsunternehmen] war es wie folgt: Als ich angefangen habe, waren wir [x] Anwälte. Die Kanzlei ist schnell und stark gewachsen und ich wollte… Ich wollte die Kanzlei in einen Ort verwandeln, an dem ich gerne arbeiten würde. Also, es war nicht so, dass ich gedrängt wurde, weil ich wollte ja die Kanzlei weiterentwickeln. Aber natürlich wurde ich auch ein bisschen gepusht, weil es gibt nicht so viele Leute, die das richtige Mindset für eine solche Position mitbringen. Also zusammengefasst: Ja, man hat mich versucht zu überzeugen, diese Rolle anzunehmen, aber es war auch nicht besonders schwierig, weil ich gedanklich nicht besonders weit weg war.» – **MP 14**

7.6.4 Unterschiede nach Managing-Partner-Typ

Auch in Bezug auf die Gründe für die Übernahme ihrer Führungspositionen wurde untersucht, ob zwischen den sechs verschiedenen Managing-Partner-Typen Unter-

[646] MP 35.

schiede ersichtlich sind oder bestimmte Muster erkennbar werden. Ähnlich wie bei den Anforderungen lassen sich auch hier keine klaren Profile erkennen. Nichtsdestotrotz konnten einige Auffälligkeiten entdeckt werden.[647] So zeigten Galionsfiguren im Vergleich zu den anderen Typen weniger Eigeninteresse an der Position, sondern wurden eher überredet, diese zu übernehmen, oder sahen es als Dienst am Anwaltsunternehmen. Unter Berücksichtigung, dass bei Galionsfiguren die Managementarbeit regelmässig nur ein relativ kleiner Anteil darstellt, erscheint es plausibel, dass eine erfolgreiche Partnerin oder ein erfolgreicher Partner, denen das Unternehmen am Herzen liegt, diese Zusatzaufgaben übernimmt, wenn es auch nicht ihrer oder seiner eigenen primären Interessenlage entspricht. Ebenfalls zeigte die Analyse, dass als *Patronne* oder *Patron* klassifizierte Managing Partnerinnen und Managing Partner nie 'Dienst am Anwaltsunternehmen' als Grund für die Übernahme ihres Amtes angegeben haben. Eine mögliche Begründung dafür lässt sich wiederum im Pensum finden, das die Position verlangt. Da *Patronnes* und *Patrons* den Grossteil ihrer Zeit für die Managementtätigkeit aufwenden, bleibt für die Pflege des eigenen Kundenstamms nur noch beschränkt Zeit. Dass deshalb die Position nicht aus reiner Selbstlosigkeit übernommen wird, ohne dass eine intrinsische Motivation in irgendeiner Art vorhanden ist (und durch Überreden und Überzeugen nachgeholfen wird), erscheint durchaus wahrscheinlich. Die dritte Auffälligkeit ergab sich im Zusammenhang mit Verwaltungsrats-MPs. Diese zeichneten sich dadurch aus, dass niemand von ihnen 'Druck vonseiten der Partnerschaft' erwähnte. Auch dies lässt sich mithilfe bereits genannter Attribute plausibilisieren. Aufgrund der Tatsachen, dass Verwaltungsrats-MPs weiterhin mehrheitlich in der Mandatsarbeit verhaftet bleiben und sich vordergründig mit strategischen Themen auseinandersetzen können, da sie insb. in administrativen Belangen stets von einer oder einem COO oder einer vergleichbaren Führungskraft unterstützt werden, entspricht ihr Amt eher einem (weiteren und verhältnismässig aufwendigen) Verwaltungs- oder Aufsichtsratsmandat, wovon Partnerinnen und Partner in Anwaltsunternehmen ohnehin häufig eine Vielzahl besetzen.

[647] Aufgrund der beschränkten Anzahl Zitate sind die hier beschriebenen Erkenntnisse eher anekdotischer Natur.

7.6.5 Fazit

In diesem Kapitel wurde aufgezeigt, warum Anwältinnen und Anwälte – selbst sehr erfolgreiche – nicht zwingend auch gute Führungskräfte sind. Weil das Amt der Managing Partnerin oder des Managing Partners i.d.R. endlich ist, müssen die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten sodann bereits vor ihrem Antritt an die Zeit danach denken. Und obwohl diverse Interviewees bestätigten, dass Führungspositionen in Anwaltsunternehmen weder geschäfts- noch gehaltsfördernd, aber mit einem gesteigerten Zeitaufwand verbunden sind, übernehmen die meisten Managing Partnerinnen und Managing Partner ihr Amt (zumindest teilweise) aus eigenen Interessen.

8 Formalisierung und Verschriftlichung

> «Nehmen wir das [Management Board], in dem sich die Leiter der Fachbereiche Corporate, Litigation usw. wiederfinden. Diese sind bereits aufgrund ihrer Funktion geeignet, in Managemententscheidungen einbezogen zu werden, zumal sie auch Multiplikatoren sind. Und zugleich erreichen Sie, wenn Sie einen solchen Weg beschreiten, etwas, was NIKLAS LUHMANN 'Legitimation durch Verfahren' genannt hat. Das bedeutet, es ist ganz wichtig, denke ich, transparent, konsistent und innerhalb der Parameter sich zu bewegen, die nun mal vorgegeben sind oder sich entwickelt haben, um Vorhaben richtig aufzusetzen.» **– MP 19**

Im letzten Kapitel wurde die Frage behandelt, welchen Anforderungen – seien es Charaktereigenschaften, Leistungsausweis, bestimmte Fähigkeiten oder gar nur der Anschein eines oder mehrerer der vorangehenden – Managing Partnerinnen und Managing Partner gerecht werden müssen, damit sie die notwendige Autorität geniessen, um ein Anwaltsunternehmen erfolgreich zu führen. Ein gewichtiger Punkt, der jedoch aufgrund dessen, dass es keine ersichtlichen Unterschiede zwischen den Anwaltsunternehmen der verschiedenen Managing-Partner-Typen gab, bisher nicht in die Auswertung miteinbezogen wurde, ist die Verschriftlichung der Führungsstruktur und der damit einhergehenden Kompetenzen.[648]

Im Folgenden wird deshalb zuerst auf einige Lehrmeinungen zur Verschriftlichungsthematik eingegangen, bevor im Unterkapitel 8.2 dargestellt wird, wie formalisiert die Kompetenzregelungen in den Anwaltsunternehmen der befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner wirklich sind und wie sie diesen Umstand einschätzen.

8.1 Unklare Autorität und starre Kompetenzordnungen

> *«The 'fudge' surrounding the composition of the management team is another way in which power relations remain ambiguous, reflecting the*

[648] Die Thematik wurde weiter vorne in Unterkapitel 3.3 bereits gestreift.

> *desire to maintain the appearance of equality. Members of the collective leadership group have deliberately constructed ambiguity and amplified their shared role space.»*[649]

EMPSON beschreibt an verschiedenen Stellen, wie sich Führungspersonen in Professional Service Firms einer klar definierten Führungsstruktur und Rollenverteilung entziehen.[650] Während die von EMPSON untersuchten Professional Service Firms über eine schriftlich festgehaltene Verfassung verfügten, zitiert sie Mitglieder des Managements, die aussagen, dass die gelebte Struktur nicht der verschriftlichten entspreche.[651] Sie zeigt auf, wie diese gelebte Ungewissheit zu Chaos oder Konflikten führen kann, merkt aber zugleich an, dass eine informelle Ordnung eine positive Seite hat – zumindest für diejenigen Personen, die Teil des (informellen) Führungszirkels sind. Die gelebte Ungewissheit erschwere nämlich die De-facto-Einflussmöglichkeit von 'Outsidern', welche die ungeschriebene Realität nicht zu greifen wüssten, während die 'Insider' die informelle Ordnung intuitiv verstehen würden.[652]

Während EMPSON ihre Forschungsergebnisse veröffentlicht, ohne sich explizit zur Thematik der Verschriftlichung zu äussern, beziehen andere Autoren konkret Stellung dazu. HEUSSEN meint, dass der Gesellschaftsvertrag in Bezug auf alle strategischen Ziele unterstützend wirken sollte.[653] MCKENNA & MAISTER ihrerseits sprechen nicht von einem Vertrag, betonen aber die Wichtigkeit expliziter Regelungen, auf die sich die Führungspersonen und die Geführten – ob verschriftlicht oder nicht – einigen müssen.[654] Deutlicher äussert sich GREENE, für den mindestens ein Organigramm sowie

---

[649] EMPSON, 2020, S. 74.

[650] EMPSON, 2020, S. 67 ff.; EMPSON, 2013, S. 11 ff.; EMPSON, 2017, S. 198 ff.; EMPSONs Ergebnisse zu dieser Thematik basieren auf einer Interviewstudie in einer Professional Service Firm mit ca. 500 Partnerinnen und Partnern sowie 5000 Mitarbeitenden, die in rund 25 Ländern tätig ist (vgl. EMPSON, 2020, S. 68). Ein direkter Vergleich zu den in dieser Arbeit untersuchten Anwaltsunternehmen ist deshalb schon aufgrund des markanten Grössenunterschieds nicht möglich; Auch RÜEGG-STÜRM & GRAND erwähnen, dass «gerade in Expertenorganisationen wie z.B. Krankenhäusern oder grossen Forschungszentren (…) oftmals verallgemeinernd von 'Führung' oder 'Führungsverantwortung' gesprochen [werde], ohne die konkreten Inhalte und Gestaltungsaspekte von Führung sowie die Bezugspunkte der fraglichen 'Führungsentscheidungen' genauer zu spezifizieren» (2019, S. 224 f.).

[651] EMPSON, 2020, S. 72 f.; EMPSON, 2013, S. 12.

[652] EMPSON, 2017, S. 216 f.

[653] HEUSSEN, 2016, S. 286.

[654] MCKENNA & MAISTER, 2005, S. 6 ff., 14; Vgl. auch AUWÄRTER, 2015, S. 140.

Stellenbeschreibungen (insb. – aber nicht nur – für Managing Partnerinnen und Managing Partner) von grosser Bedeutung sind.[655] GREENE empfiehlt:

> *«If a firm strategic plan, organizational chart and job descriptions do exist, pull them out and study them right away. Really study them. You should correlate your job description with your calendar and the firm's calendar (…). If job descriptions, the organizational chart and strategic plan do not exist, eventually, you will have to face the task of preparing them.»*[656]

Kanzleiberater A geht über die Stellenbeschreibungen hinaus und unterstreicht die Bedeutung von Kompetenzregelungen für Managing Partnerinnen und Managing Partner einerseits sowie niedergeschriebener Policies, welche jeweils von der Partnerschaft abgesegnet wurden, andererseits. Dadurch falle es Managing Partnerinnen und Managing Partnern einfacher, sich zu behaupten und die vereinbarten Regeln und Policies durchzusetzen, wenn sie nicht eingehalten werden. Er formuliert dies wie folgt:

> «Nein, die Aufgaben müssen klar geregelt sein. Ansonsten hat der MP nur wenig Power. Wo ist schwieriger. Im Partnerschaftsvertrag wird es kaum stehen, da bei Wachstum der Partnerschaftsvertrag von *anno domini* diese Funktion gar nicht erst erwähnen wird. (…) Aber es muss auf jeden Fall verbindlich geregelt werden, ansonsten ist der Managing Partner ein zahnloser Papiertiger.»

Und später:

> «So kann der MP relativ viel mit Policies steuern, vereinheitlichen. (…) Und diese Policies müssen unbedingt schriftlich und verbindlich festgehalten werden. Diese Policies werden ja dann auch von der Partnerschaft abgesegnet. Sie haben also den Stempel von allen. Dann fällt es dem MP auch einfacher, die Policies zu vollstrecken.» – **Kanzleiberater A**

---

[655] GREENE, 1996, S. 9 ff.; Die gleiche Meinung vertritt auch Kanzleiberater C, der die Wichtigkeit verschiedener schriftlicher Stellenbeschreibungen betont: *«So, yeah, the definition of what the partners should be reserved for, the definition of the managing partner, the definition of the practice group leader, the definition of the COO, are all extraordinarily important to have it documented and agreed to.»*.

[656] GREENE, 1996, S. 9.

Noch weiter gehen BRADLOW & SILVERMAN, die mehr oder weniger vage Stellenbeschreibungen durch ihre *Authority Matrix* ersetzen oder sie damit mindestens ergänzen. Eine *Authority Matrix* besteht aus den folgenden drei Dimensionen:[657]

- Wer führt eine Aktion aus (Managing Partnerinnen und Managing Partner, Board, Partnerschaft etc.)?
- Um was für eine Entscheidung handelt es sich (bspw. Annahme einer Kundin oder eines Kunden, Aufnahme einer neuen Partnerin oder eines neuen Partners in die Partnerschaft, Ausgestaltung der Vergütungsstruktur, Einstellung von Back-Office-Leitungsorganen, Ausgaben unter/über einer gewissen Schwelle etc.)?
- Welche Art von Aktion wird von der Akteurin oder vom Akteur ausgeführt (Fällen eines finalen und unanfechtbaren Endentscheids, Vorbereiten eines zu genehmigenden Vorschlags oder Genehmigen eines unterbreiteten Vorschlags)?

Eine derart ausgestaltete Matrix legt Verantwortlichkeiten in einer übersichtlichen Art und Weise fest. Dadurch werden die Akteure einerseits gestärkt, weil sich Diskussionen über die Kompetenzordnung (je nach Detailgrad der Matrix) erübrigen. Andererseits kann eine verschriftlichte *Authority Matrix* zur Disziplinierung der Führungspersonen selbst führen, zumal sie nicht nur aufzeigt, welche Akteure eine bestimmte Art von Entscheidungen fällen ‘dürfen’, sondern auch wer für diese Arten von Entscheidungen im Endeffekt die Verantwortung übernehmen ‘muss’.

Abbildung 18 zeigt eine vereinfachte Version einer solchen Matrix. Es ist zu beachten, dass die Matrix in allen drei Dimensionen um weitere Auswahlmöglichkeiten erweitert werden kann (insb. beim Detailgrad der Entscheidungen, aber auch durch Hinzufügen weiterer Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger oder Aktionsarten wie bspw. «ist anzuhören»).

[657] BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 30 f.; Die *Authority Matrix* von BRADLOW & SILVERMAN erinnert stark an die sog. *RACI*-Matrix (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*).

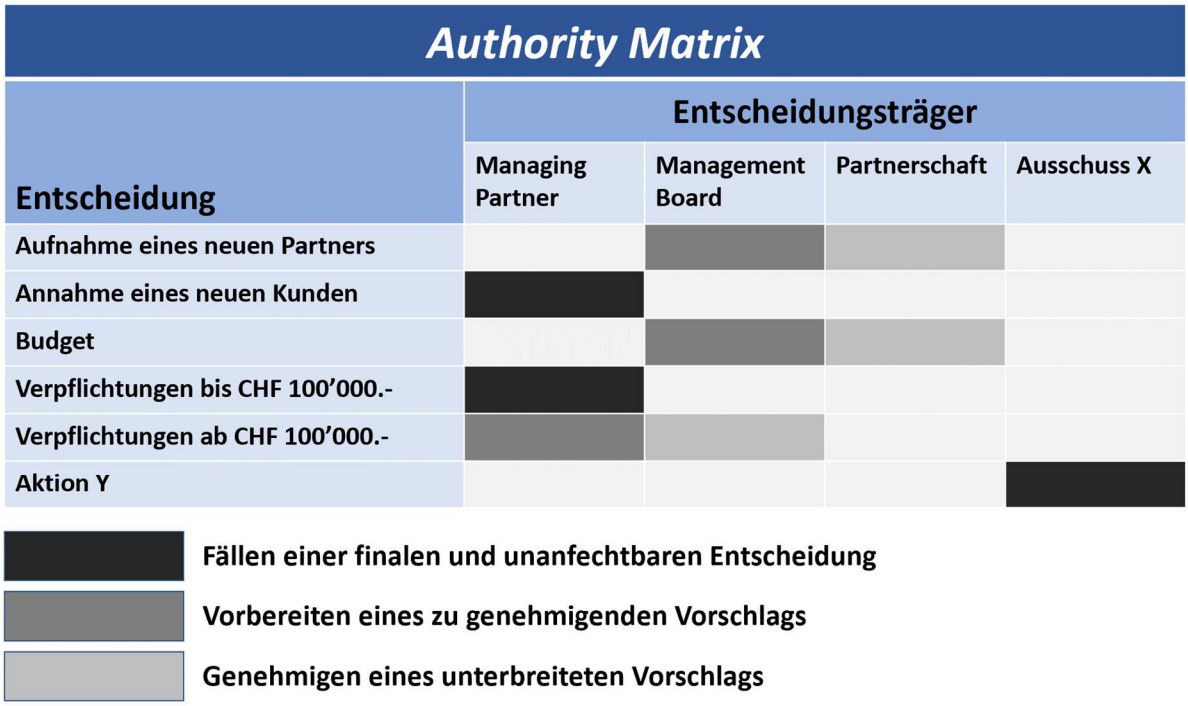


Abbildung 18: Beispiel einer *Authority Matrix*[658]

8.2 Umsetzung in der Praxis

> «Das ist genau das, was man auf der Pendenzenliste hat und immer wieder nach hinten verschoben wird. Also das ist der Punkt des Organisationsreglements. Also Statuten haben wir natürlich, aber das Organisationsreglement, da spricht man immer drüber. Aber am Schluss ist es dann doch nicht wichtig genug, sodass man es nie macht.» – **MP 17**

Aus den Interviews lässt sich kein einheitliches Bild in Bezug auf die Nutzung von verschriftlichten Grundsätzen in den Anwaltsunternehmen ableiten, welche die Kompetenzen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern und anderen Gremien regeln. Verschiedene Managing Partnerinnen und Managing Partner erwähnten, dass sie neben einem Partnerschaftsvertrag, der die Geschäftsführungskompetenzen nicht oder nur sehr rudimentär regelt,[659] keine weiteren Policies oder Stellenbeschreibungen

[658] Eigene Darstellung basierend auf BRADLOW & SILVERMAN, 1989, S. 31.

[659] Diese rudimentäre Regelung enthält vielmals Bestimmungen über die Aufnahme (und tw. den Ausschluss von Partnerinnen und Partnern), das Gewinnverteilungssystem, die Grundzüge einer Governance sowie – wenn überhaupt – gewisse finanzielle Schwellen, ab Erreichen derer die Ma-

verschriftlicht hätten. Nichtsdestotrotz äussert sich keiner von ihnen explizit negativ gegenüber der Niederschrift einer Kompetenzregelung. Im Gegenteil, viele äussern sich dazu sehr positiv, unabhängig davon, wie weit die Verschriftlichung in ihrem Anwaltsunternehmen vorangeschritten ist – angedacht, etabliert oder auch gescheitert. So beschreibt ein Managing Partner stellvertretend für eine Reihe anderer, wie er die Verschriftlichung als Vereinfachung für alle involvierten Parteien empfindet, wie folgt:

> «Das ist auch für beide Seiten einfacher, wenn man weiss, wann man das Gremium anzuhören hat und wann nicht. Das macht es einfach einfacher, weil man dann auch gar nicht rumeiern muss.» – **MP 30**

Die Verschriftlichung muss nicht zwingend alle Teile der Governance betreffen. Anwaltsunternehmen profitieren bereits vom Einsatz in ausgewählten Gebieten. Ein Managing Partner, dessen Anwaltsunternehmen ein *Framework* zu einem ganz bestimmten Thema eingeführt hat, lobt dessen Wirkung:

> «Ich glaube, was uns sehr stark geholfen hat ist, dass wir uns selber ein *Framework* gegeben haben, in dem wir festgelegt haben, wie man *Laterals* aufnimmt. Also was die Kriterien sind auf kommerzieller Ebene etc. Und auch wie jemand in unser *Lockstep* integriert werden kann.» – **MP 6**

Auch die Idee der *Authority Matrix* wird inhaltlich von diversen Anwaltsunternehmen bereits umgesetzt – allerdings in rein textbasierter Form. So erklärt bspw. ein Managing Partner ihre verschriftlichten Dokumente wie folgt:

> «Wir haben dann angefangen, nachdem das Management implementiert war, eine Geschäftsordnung zu schreiben, wo wir mal sortiert haben, bei welchen Themen bis zu welchen Beträgen das Management z.B. alleine entscheiden darf und wo es einer Zustimmung anderer Gremien bedarf.» – **MP 26**

Anders als Textdokumente hat die *Authority Matrix* den Vorteil, dass sie sehr viele Informationen in komprimierter Form enthält. Das Problem rein textbasierter Dokumentierungen ist nämlich die Gefahr, dass sie aufgrund ihres Umfangs nicht oder nur

naging Partnerinnen und Managing Partner ein bestimmtes Thema im Management Board oder in der Gesamtpartnerschaft diskutieren müssen.

ungenügend konsultiert werden. In dieser Situation befindet sich ein Managing Partner, dessen Anwaltsunternehmen über eine detaillierte und in Textform gegossene Beschreibung ihres Organigramms verfügt, die jedoch aufgrund ihrer Fülle nach Aussagen des Managing Partners nicht beachtet wird. Er schildert dies folgendermassen:

> «Es gibt ein Organigramm, das gibt es schon. Da sind die Aufgaben, sag ich mal, umrissen. Es gibt auch eine Textform dieses Organigramms. Die hat einer der Kollegen aus dem [Management Board], der es gerne sehr präzise mag, niedergeschrieben. Das hat aber ungefähr 60 oder 70 Seiten. Das ist dann schon wieder so komplex, dass es dann in dieser Tiefe nicht beachtet wird.» – **MP 36**

Andere Managing Partnerinnen und Managing Partner führen aus, dass sie sich eine Verschriftlichung (der Kompetenzordnung) in ihren Anwaltsunternehmen wünschen würden, zumal mithilfe dieser eine Reihe von Diskussionen vermieden werden könnte.[660] Ein Managing Partner, dessen Anwaltsunternehmen bereits über diverse Dokumente in schriftlicher Form verfügt, bestätigt diese Aussage:

> «Aber (…) das ist immer noch so, dass es dann einzelne Partner gibt, wenn es ihnen (…) nicht so passt, die dann sagen 'Ja, jetzt habt ihr eine Entscheidung getroffen und die gefällt mir aber gar nicht. Eigentlich ist doch auch die Partnerversammlung zuständig.' Wir hatten vorhin den Punkt der Verschriftlichung. Genau aus eben diesem Grund ist es so wichtig, dass wir die Kompetenzen einmal zeitnah verschriftlichen.» – **MP 36**

Der Managing Partner eines anderen Anwaltsunternehmens äussert Bedauern, dass die Einführung einer klaren Kompetenzregelung im Management bisher scheiterte. Er betont jedoch auch die potenziell negative Wirkung, die eine Verschriftlichung mit sich bringen kann. Er stützt dies auf die psychologische Komponente, d.h. das Gefühl der Zugehörigkeit, Bestätigung und die Betonung des Partnerschaftselements, welche durch die Mitwirkung auch bei kleineren Geschäften positiv beeinflusst werde – selbst wenn diese ohnehin einstimmig angenommen würden.[661]

---

[660] MP 5 erklärt sich die Abneigung gegen eine Verschriftlichung wie folgt: «Es ist immer ein zweischneidiges Schwert. Wenn ich die Regeln erfüllen kann, ist man meistens ein Freund davon, weil es Transparenz bringt. Wenn man es nicht erfüllen kann, ist man meistens eher ablehnend.»

[661] MP 5.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Expertinnen und Experten mehrheitlich für eine klare Kompetenzregelung aussprechen und auch eine Mehrheit der Managing Partnerinnen und Managing Partner diese Idee unterstützt. Der Stand bzw. die Dichte der Verschriftlichung variiert jedoch stark. Während einige – wie das einleitende Zitat bestätigt – bisher noch an der Einführung zu Papier gebrachter Regularien gescheitert sind, haben andere bereits viele Reglemente und Kompetenzordnungen absegnen können. Ob und wie oft sie jedoch tatsächlich herangezogen werden, ist ungewiss. Es sei deshalb an dieser Stelle auf ein früheres Zitat zu verweisen, in dem ein Managing Partner ausführt, dass ein Anwaltsunternehmen dann gut funktionieren würde, wenn die vorhandenen Kompetenzordnungen kaum je konsultiert werden müssen.[662]

[662] Vgl. Unterkapitel 3.3, S. 56, und das dortige Zitat von MP 2.

9 Handlungsempfehlungen

In den bisherigen Kapiteln wurden verschiedene Aspekte der Führung von Anwaltsunternehmen und insb. der MP-Funktion besprochen. Dabei wurde u.a. aufgezeigt, was die Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern sind, warum die Führung von Anwältinnen und Anwälten besonders herausfordernd ist oder welche Anforderungen an Führungspersonen im Kontext von Anwaltsunternehmen zu stellen sind. All diese Erkenntnisse, d.h. sowohl die Lehr- und Expertenmeinungen als auch die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviewstudie, ergänzt durch weiteren Quellen und Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern, die über die Interviewstudie hinausgehen, kulminieren nun in diesem Kapitel, in dem Handlungsempfehlungen für Anwaltsunternehmen sowie speziell für Managing Partnerinnen und Managing Partner formuliert werden. Dabei gilt es zu beachten, dass diese Handlungsempfehlungen keine generellen Erfolgsrezepte darstellen, sondern vielmehr als eine Art Orientierungshilfe für eigene massgeschneiderte Lösungen zu betrachten sind.

9.1 Für Anwaltsunternehmen

In einem ersten Schritt werden verschiedene Handlungsempfehlungen rund um die Managing-Partner-Position in Anwaltsunternehmen vorgestellt. Dabei unterscheiden sich die Handlungsempfehlungen in diesem Unterkapitel von denen im nächsten dadurch, dass sie sich nicht auf die Personen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern beziehen, sondern vielmehr auf Anpassungen in der Governance-Struktur bzw. den Regularien abzielen, welche einen direkten Einfluss auf das Management eines Anwaltsunternehmens haben.

9.1.1 Handlungsempfehlung 1: Nachfolgeregelung

Viele Anwaltsunternehmen finden keine oder kaum geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger für die Besetzung ihrer Managementpositionen, insb. für diejenigen, welche ein erhebliches zeitliches Engagement voraussetzen – d.h. regelmässig v.a. die

Position der Managing Partnerin oder des Managing Partners. Und selbst wenn Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stehen, treten diese ihre Position oft unvorbereitet an und erfahren nur wenig Begleitung durch die abtretende Managing Partnerin oder den abtretenden Managing Partner.

Führungspersonen sind für ihre Nachfolge verantwortlich und sollten von Anfang an darum bemüht sein, Kontinuität in der Nachfolge zu etablieren. Managing Partnerinnen und Managing Partner sollten deshalb laufend nach potenziellen Nachfolgerinnen oder Nachfolgern Ausschau halten und mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten Gespräche führen, um einerseits ihre Interessenlage und andererseits ihre Eignung zu prüfen. Ungefähr ein Jahr vor Ablauf ihrer (letzten) Amtszeit sollten Managing Partnerinnen und Managing Partner (evtl. in Absprache mit dem Management Board) eine engere Auswahl von ein bis zwei Kandidatinnen und Kandidaten treffen und den Kontakt mit diesen intensivieren. D.h., dass Interessentinnen und Interessenten stärker mit der Managing Partnerin oder dem Managing Partner im Austausch sein werden und von diesen insb. in wichtige Arbeiten wie bspw. die Vorbereitung einer Partnerversammlung oder Strategiebesprechungen mit Back-Office-Leiterinnen und Leitern von Beginn an eingebunden werden – jedoch nur in beobachtender, unterstützender oder beratender Funktion und ohne mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet zu werden, um die partnerschaftlich-demokratische Legitimation nicht zu umgehen.

Zwischen dem Wahltag und der Amtsübergabe sollte nicht zu viel und nicht zu wenig Zeit vergehen. Nicht zu lange, weil abtretende Führungspersonen oftmals nicht mehr die notwendige Autorität besitzen, um die Organisation effektiv zu führen, und zudem aufgrund des beschränkten Zeithorizonts keine grösseren Projekte mehr initiieren können. Allerdings darf die Dauer auch nicht zu kurz sein, da die Übergangzeit der neuen Managing Partnerin oder dem neuen Managing Partner die Möglichkeit bietet, einerseits das eigene Geschäft derart zu reorganisieren, dass es sich gut mit der neuen Position vereinbaren lässt, und diese andererseits – nun offiziell – die Abtretenden bei ihren Aufgaben begleiten und unterstützen können. Eine Übergangszeit von zwei bis drei Monaten erscheint an dieser Stelle sinnvoll. Da die Partnerschaft in der Wahl einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers selbstverständlich frei bleibt und nicht an die Vorauswahl des bisherigen Managements gebunden ist, kann es auch vorkommen, dass Personen gewählt werden, die bisher nicht im engen Austausch mit der Managing

Partnerin oder dem Managing Partner waren. In diesen Situationen ist die Übergangszeit umso bedeutender.

Nach der formellen Amtsübergabe ist es zudem wichtig, dass sich ehemalige Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht in Managemententscheidungen einmischen und sich keinesfalls in den Vordergrund drängen. Hingegen werden Amtsneulinge (und das gesamte Anwaltsunternehmen) davon profitieren, wenn sich die Ehemaligen jederzeit und diskret für allfällige Fragen und Ratschläge zur Verfügung halten.

9.1.2 Handlungsempfehlung 2: Klare Funktionsbeschreibungen

Im Kapitel 8 wurde bereits über schriftliche Stellenbeschreibungen berichtet. An dieser Stelle soll noch einmal auf die Bedeutung von klaren Rollenbeschrieben hingewiesen und deren Vorteile erläutert werden. Eine ausführliche Muster-Funktionsbeschreibung für die Managing Partnerin oder den Managing Partner befindet sich im Anhang 3.

Klare Funktionsbeschreibungen entfalten ihre Wirkung bereits vor dem Antritt, und zwar dadurch, dass sie als Grundlage für die Entscheidung dienen, ob eine Person für das Amt überhaupt kandidieren möchte. Diverse Managing Partnerinnen und Managing Partner haben betont, dass sie vom Amt und den damit einhergehenden Aufgaben überrascht wurden. Dem kann mit diesem einfachen Mittel teilweise entgegengewirkt werden. Die vereinfachte Auseinandersetzung mit den Aufgaben, die auf eine Managing Partnerin oder einen Managing Partner zukommen werden, erlaubt es potenziellen Interessentinnen und Interessenten zudem, sich besser auf die Rolle vorzubereiten.[663]

Hand in Hand mit einem besseren Funktionsverständnis für die interessierten Personen geht die Transparenz. Ohne schriftliche Funktionsbeschreibung können Aussenstehende (inkl. Partnerinnen und Partner) kaum beurteilen, ob und in welchem Ausmass eine Führungsperson ihren Aufgaben nachkommt. Diese Transparenz vereinfacht jedoch nicht nur die Überwachung der Agenten durch den Prinzipal, sondern schützt beide Parteien vor Missverständnissen, indem durch eine klare Umschreibung der Funktion

[663] Vgl. Abschnitt 9.2.1.

das Erwartungsmanagement innerhalb der Organisation und insb. der Partnerschaft gesteuert wird.

Insb. für Anwaltsunternehmen, welche noch über keine schriftlichen Kompetenzregelungen verfügen, bieten Funktionsbeschreibungen eine Möglichkeit, den ersten Schritt in Richtung Verschriftlichung zu machen. Wie gezeigt wurde, missfällt eine transparente Kompetenzregelung vielen Partnerinnen und Partner, weil sie befürchten, dass sich das Anwaltsunternehmen mehr zu einem *Managed Professional Business* entwickelt oder sie persönlich an Einfluss oder Autonomie verlieren könnten. Eine Funktionsbeschreibung wirkt diesbezüglich weniger bedrohlich und hat deshalb die besseren Chancen, von der Partnerschaft akzeptiert und abgesegnet zu werden, und bietet trotzdem eine solide Grundlage für allfällige Kompetenzdiskussionen.

9.1.3 Handlungsempfehlung 3: Evaluation des Managements

Gewisse Interviewees bezeichneten ihre Führung selbst als amateurhaft. In diesem Ausdruck soll keine Kritik enthalten sein. Vielmehr soll er suggerieren, dass wohl die meisten Anwältinnen und Anwälte vor ihrer Wahl zur Managing Partnerin oder zum Managing Partner eines Unternehmens, dessen Umsatz weit über hundert Millionen Euro oder Franken betragen kann, einerseits kaum Exekutiverfahrung hatten und andererseits nur einen Bruchteil ihrer Zeit für Managementtätigkeiten aufwenden. Um die managementtechnische Entwicklung von Managing Partnerinnen und Managing Partnern möglichst schnell und im Interesse des Anwaltsunternehmens voranzutreiben (und zu überprüfen) sowie um zu verhindern, dass sich Führungspersonen in eine falsche Richtung entwickeln, bedarf es einer formalisierten Selbstreflexion sowie einer Evaluation vonseiten verschiedener Stakeholder, wobei die Partnerinnen und Partner als Eigentümerinnen und Eigentümer im Zentrum stehen.[664] Dabei dürfen Leistung und Zielerreichung nicht verwechselt werden und sind je einzeln zu evaluieren.[665]

Im Teil zur Zielerreichung stehen die konkreten Ziele einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners über einen bestimmten Zeitraum (bspw. ein Jahr) im Fokus. Damit aber die Erreichung dieser Ziele überhaupt verfolgt werden kann, müssen – wo nicht selbsterklärend – zugleich Evaluationskriterien definiert werden. Beispiele für

[664] Vgl. MCKENNA, 2013, S. 48 f.

[665] Für eine grosse Liste verschiedener Evaluationskriterien siehe MCKENNA, 2019/2, S. 12 ff.

solche Ziele inkl. Evaluationskriterien sind die Steigerung der Attraktivität für Substitutinnen und Substituten (gemessen anhand der Anzahl Bewerbungen pro Stelle), die Steigerung der Zahlungsmoral der Kundinnen und Kunden (gemessen an der Anzahl Tage von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang) oder die Erhöhung der Frauenquote in der Partnerschaft.

Im Leistungsteil hingegen werden Kriterien bewertet, die sich direkt aus der Managing-Partner-Funktion ergeben bspw. ob die Managing Partnerin oder der Managing Partner ausreichend oft und in einer angemessenen Art und Weise kommuniziert hat oder ob sie empfänglich für Anliegen verschiedener Art waren. Im selben Abschnitt werden zusätzlich Kriterien beurteilt, die sich direkt aus der jeweiligen Funktionsbeschreibung ableiten lassen. Darunter fällt bspw., ob eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner die wichtigsten Kundinnen und Kunden besucht hat, ob sie Laterals akquiriert und erfolgreich integriert oder die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Standorten massgeblich gefördert haben. Ein Muster-Evaluationsbogen wird im Anhang 4 zur Verfügung gestellt.

9.1.4 Handlungsempfehlung 4: Vergütung

Die derzeitige Vergütung von Managing Partnerinnen und Managing Partnern birgt zwei Probleme: Einerseits verdienen viele von ihnen zu viel für das, was sie leisten, insb. wenn sie sich auf einer hohen *Lockstep*-Stufe befinden und mehrheitlich Verwaltungsarbeiten erledigen. Andererseits verdienen sie zu wenig – in Anbetracht der Mehrarbeit, die sie erbringen und den Risiken in Bezug auf ihre zukünftige Karriereentwicklung, denen sie sich möglichweise aussetzen.

Auch hier kann keine bestimmte Lösung präsentiert werden, die in den verschiedenen Anwaltsunternehmen universell umsetzbar wäre. Vielmehr sollen verschiedene Vergütungsmodelle vorgestellt werden, damit sich Managing Partnerinnen und Managing Partner sowie andere interessierte Parteien ein besseres Bild über die Möglichkeiten machen und ausgehend davon eine massgeschneiderte Lösung für die Bedürfnisse ihres Anwaltsunternehmens entwerfen können. Fünf Formen werden im Folgenden kurz präsentiert und kommentiert. Die Kommentare enthalten keine Wertungen – jede Ver-

gütungsmethode ist ein Ausdruck der individuellen Unternehmenskultur und verfolgt unterschiedliche Ziele.[666]

a) Verbleib auf der bisherigen *Lockstep*-Stufe (mit oder ohne Reduktion der abzurechnenden Stunden)

Diese Art der Vergütung war unter den befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner die häufigste. Allerdings stellt sich die Frage nach der Fairness dieser Vergütungsform. Sie birgt den Vorteil, dass sie besonders einfach ist, da keine Änderungen stattfinden, wodurch Grundsatzdiskussionen über die Höhe der Vergütung vorgebeugt wird. Zudem wirkt sie sich nicht negativ auf die Rekrutierung neuer Managing Partnerinnen und Managing Partner aus, da diese immerhin keine Einbussen hinnehmen müssen, wenn sie sich bereiterklären, die Position zu übernehmen. Dazu kommt, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner, die auf Basis ihrer *Lockstep*-Stufe entschädigt werden, einen Anreiz haben, das Anwaltsunternehmen in den Vordergrund zu stellen, da ihre eigene Vergütung vom Gesamtprofit des Anwaltsunternehmens abhängt.

Allerdings (und dieser Punkt wurde bereits einleitend erwähnt) besteht das Risiko, dass sich Managing Partnerinnen oder Managing Partner mit Themen beschäftigen, die zwar zeitaufwendig sind, jedoch keinen (grossen) Mehrwert für das Anwaltsunternehmen schaffen – und dafür sind sie bei einer *Lockstep*-Vergütung zu teuer. Eine solche Haltung können insb. Managing Partnerinnen und Managing Partner einnehmen, die – unabhängig von der Dauer ihrer Amtszeit – planen, nach ihrem Rücktritt aus der Partnerschaft auszuscheiden. Managing Partnerinnen und Managing Partner hingegen, die sich vornehmen, nach Ablauf ihrer Amtszeit wieder in die Mandatsarbeit zurückzukehren, werden versucht sein, weiterhin möglichst viel auf Mandaten tätig zu sein. Dies kann darin resultieren, dass die Managementarbeit vernachlässigt wird, oder aber sich der enorme Leistungsdruck – und damit die ohnehin hohe Arbeitsbelastung – noch merklich steigert.

[666] Vgl. COTTERMAN, 2014, worin der Autor (bzgl. Partnervergütung im Allgemeinen) festhält, dass gute Vergütungslösungen die folgenden vier Bedingungen erfüllen: Konsistenz (Höhe der Vergütung korreliert mit der Gesamtunternehmensperformance), Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie (insb. bzgl. Risikofreude bei wichtigen Geschäftsentscheiden), Übereinstimmung von Vergütungsmodell und Unternehmenskultur sowie Konkurrenzfähigkeit.

b) Keine Vergütung

Diese Art der (Nicht-)Vergütung ist an und für sich nur in *Eat-what-you-kill*-Systemen möglich. Während diverse Managing Partnerinnen und Managing Partner in *Lockstep*-Systemen behaupten, dass sie für ihre Tätigkeit nicht vergütet werden, weil sie weiterhin zu einem Grossteil ihre Praxis betreuen, unterscheiden sie sich von ihren Kolleginnen und Kollegen in Anwaltsunternehmen mit *merit*-basierten Vergütungsmodellen ohne zusätzliche Vergütung für Managementtätigkeiten darin, dass sie am Ende des Jahres entschädigt werden, selbst wenn sie sich vollumfänglich der Managementarbeit gewidmet und keinen Umsatz erwirtschaftet hätten. Dies trifft für ihre Kolleginnen und Kollegen in *merit*-basierten Entlohnungssystemen ohne separate MP-Vergütung nicht zu.

Wird Managementarbeit in Anwaltsunternehmen nicht vergütet, hat dies, wie die Interviewstudie gezeigt hat, zwei Effekte: Einerseits werden die Führungsaufgaben von wirtschaftlich erfolgreichen Personen übernommen, die sich die Übernahme zusätzlicher Funktionen und einen damit potenziell einhergehenden Umsatz- und Einkommensverlust leisten können. Andererseits hat die fehlende Vergütung zur Folge, dass diejenigen, die sich für Führungsaufgaben zur Verfügung stellen, ein hohes Mass an intrinsischer Motivation mitbringen und nicht im Verdacht stehen, die Funktionen aufgrund finanzieller Motive zu übernehmen.

Auf der anderen Seite kann die fehlende Vergütung zu Problemen bei der Nachfolge führen, da sich nicht genügend Kandidatinnen und Kandidaten finden lassen. Dies gilt insb. für jüngere Partnerinnen und Partner, die noch dabei sind, ihren Kundenstamm aufzubauen. Zusätzlich werden Führungspersonen in diesem Modell nicht incentiviert, sich vertiefter mit der Managementarbeit auseinanderzusetzen – sie wird bei Zeitmangel immer hinter die Mandatsarbeit zurücktreten müssen.[667]

c) Pauschalvergütung

Anwaltsunternehmen, die ihre Managing Partnerinnen und Managing Partner anhand einer Pauschale vergüten, kompensieren damit den durch die zusätzliche Managementarbeit entstandenen Mehraufwand oder einen Minderverdienst, der aufgrund einer mit der Managementtätigkeit einhergehenden Verringerung der abgerechneten Stunden

[667] Vgl. WEISS, 2021, S. 273.

resultiert. So kamen pauschale Vergütungsformen in dieser Studie auch nur in Anwaltsunternehmen mit mehrheitlich *merit*-basierter Vergütung vor, wobei die aufgewendete Managementzeit im Vergleich zur Mandatsarbeit in allen Beispielen von untergeordneter Bedeutung war.

Pauschale Vergütungen eignen sich nur für Anwaltsunternehmen, in denen einzelne Partnerinnen und Partner aus eigenem Antrieb Führungspositionen übernehmen wollen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass durch diese Vergütungsform keine eigentlichen Anreize geschaffen werden, sich verstärkt mit Managementthemen auseinanderzusetzen – insb. wenn die Pauschale bedingungslos ausbezahlt wird. Wie oben bereits ausgeführt, soll die zusätzliche Vergütung viel eher eine Art Entschädigung für entgangene Gewinne oder zusätzlichen Aufwand darstellen. Mit der Höhe der pauschalisierten Zusatzvergütung lassen sich jedoch bis zu einem gewissen Grad zwei Faktoren steuern: Erstens zeigt sie ungefähr, wie viel Managementarbeit von einer Führungsperson erwartet wird und welchen Wert das Unternehmen der Managementtätigkeit beimisst. Zweitens lässt sich durch die Höhe zu einem gewissen Grad beeinflussen, welche Art von Partnerinnen und Partnern – zumindest in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Erfolg – die Partnerschaft in Führungspositionen sehen will. Eine tiefe Pauschale führt bspw. dazu, dass sich wirtschaftlich weniger erfolgreiche Partnerinnen und Partner nicht leisten können, ihre Zeit für nicht abrechenbare Arbeit zu opfern, sodass die Führung zu einer Art Privileg für die *Rainmaker* des Anwaltsunternehmens wird.

d) Managementstunden mit abrechenbaren Stunden gleichsetzen

Eine weitere Möglichkeit, die Arbeit von Managing Partnerinnen und Managing Partnern zu vergüten, besteht darin, Managementzeit wie abrechenbare Stunden zu behandeln. Diese Art der Vergütung ist in Anwaltsunternehmen mit einem nicht unbedeutenden Anteil variabler, d.h. von den individuell abgerechneten Stunden abhängiger, Komponente oder in *Lockstep*-Kanzleien mit vordefinierten Stundenzielen denkbar.

Die Vorteile dieser Methode bestehen darin, dass Managementarbeit als wertvoller Beitrag zum Wohlergehen des Anwaltsunternehmens gewürdigt wird und Partnerinnen und Partner, die sich für Führungspositionen interessieren oder mindestens zur Verfügung stellen, für ihr Engagement nicht finanziell bestraft werden. Auf der Kehrseite

bietet diese Art der Vergütung wirtschaftlich weniger erfolgreichen Partnerinnen und Partnern eine Möglichkeit, zusätzliche Stunden zu generieren, die mit abrechenbaren Stunden gleichgesetzt werden. Damit besteht die Gefahr, dass die Position weniger im Interesse des Anwaltsunternehmens, sondern viel eher aufgrund persönlicher finanzieller Motive angestrebt wird. Mittels Amtszeitbeschränkungen sowie einer gewissenhaften Aufsicht kann diesem Nachteil jedoch teilweise entgegengewirkt werden.

e) Vergütung nach *Key Performance Indicators*

Mit Ausnahme der Faktoren 'Umsatz' und 'Gewinn', welche bspw. bei der Vergütung nach dem *Lockstep*-System entscheidend sind, werden bei den anderen Vergütungsmethoden keine kanzleiübergreifenden Kennzahlen herbeigezogen, nach denen sich eine performanceabhängige Vergütung richten könnte. Vorweg ist offenzulegen, dass unter den Interviewees keine Managing Partnerin und kein Managing Partner in einer Art und Weise vergütet wird, wie sie im Folgenden vorgestellt wird. Und während eine Vergütung nach vordefinierten KPIs bzw. *Key Performance Indicators*[668] scheinbar aufwendiger als die anderen Entschädigungsformen ist, birgt sie den Vorteil, Anreize für die Managing Partnerin oder den Managing Partner zu schaffen, den Fokus nicht nur auf die Managementarbeit als undefiniertes Tätigkeitsgebiet zu richten, sondern auf bestimmte Teilaspekte, die für die Zukunft des Anwaltsunternehmens als besonders bedeutend angesehen werden.

Als allgemeine KPIs könnten bspw. der Gesamtumsatz des Anwaltsunternehmens oder der durchschnittliche Gewinn pro Partner definiert werden. Ausgehend von diesen KPIs kann die Managementvergütung als fester Prozentsatz (bspw. 1% des Gesamtumsatzes) festgelegt werden.[669] Alternativ kann ausgehend von den letztjährigen Zahlen (oder einem Durchschnitt der Zahlen der letzten drei oder fünf Jahre) ein Wert definiert werden (bspw. EUR 400'000.-), der je nach Veränderung im definierten KPI nach unten oder oben korrigiert wird.[670] Möchte das Anwaltsunternehmen jedoch be-

[668] Für weitere Beispiele sowie weitere Ausführungen siehe STAUB, 2012/4, S. 544 ff. m.w.H.

[669] Erwirtschaftet ein Anwaltsunternehmen bspw. einen Gesamtumsatz von CHF 65 Millionen, würde die Managing Partnerin oder der Managing Partner mit CHF 650'000.- für ihr oder sein Amt entschädigt.

[670] Ausgehend davon, dass die Partnerinnen und Partner eines Anwaltsunternehmens im Jahr 2020 einen durchschnittlichen Gewinn von EUR 500'000.- erwirtschaftet haben, wird der Basiswert für die Vergütung der Managing Partnerin oder des Managing Partners bspw. auf EUR 350'000.- fest-

sondere Akzente setzen, können andere KPIs herbeigezogen werden wie bspw. die Attraktivität für den Nachwuchs (gemessen an der Anzahl Bewerbungen pro Praktikumsplatz), die Servicezufriedenheit der Kundinnen und Kunden (gemessen anhand einer Kundenbefragung), die Anerkennung im Markt (gemessen anhand eines oder mehrerer Rankings), die *Brand Awareness* (gemessen an Anzahl *Follower* in den sozialen Netzwerken) sowie viele weitere und verschiedene Kombination davon. Dabei gilt es stets zu beachten, dass jedem KPI eine Messgrösse zugeordnet wird, an der eine Veränderung numerisch festgestellt werden kann und nach der sich die Vergütung letztendlich bestimmen lässt.[671]

9.1.5 Handlungsempfehlung 5: COOs und kaufmännische Führungspersonen

In Bezug auf kaufmännische Führungspersonen oder COOs waren sich die Interviewees nicht einig. Während sie verschiedene von ihnen als bedeutende *Game Changer* im Kanzleimanagement bezeichneten, sahen andere ihren Nutzen ausschliesslich im Aufbau eines funktionierenden Back Offices, nicht aber in seiner andauernden Betreuung, oder aber waren vom Einsatz kaufmännischer Führungspersonen gänzlich nicht überzeugt.

Grundsätzlich herrscht Einigkeit darin, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner für eine Vielzahl von Arbeiten, v.a. rein ausführender oder administrativer Natur, und insb. wenn sie auf Basis einer *Lockstep*-Vergütung auf hoher Stufe entschädigt werden, zu teuer sind. Dies lässt sich einerseits mit einer Anpassung der Vergütung ändern, wie im vorherigen Abschnitt besprochen wurde, oder aber durch die Einstellung einer Person, deren Arbeitsleistung bei gleichen oder besseren Ergebnissen tiefere Kosten verursacht.

COOs können Managing Partnerinnen und Managing Partnern wertvolle Unterstützung bieten, indem sie ihnen einen erheblichen Teil der administrativen Aufgaben so-

gelegt. Steigert sich der durchschnittliche Partnergewinn um 10% auf EUR 550'000.-, wird die Management-Vergütung im selben Umfang (d.h. um EUR 35'000.- auf insg. EUR 385'000.-) erhöht. In dieser Form ist die Vergütung vergleichbar mit dem *Lockstep*-System. Sie wäre bspw. denkbar in *merit*-basierten Vergütungssystemen, wo eine Managementpauschale vorgesehen ist, die zusätzlich zum individuell erwirtschafteten Gewinn ausbezahlt wird.

[671] Vgl. die Evaluationskriterien in Abschnitt 9.1.3; Eine Vergütung nach KPIs kann folglich einhergehen mit der Evaluation, bzw. sich direkt von dieser ableiten.

wie der Führungsarbeit abnehmen, insb. in Bezug auf das Back Office. Aufgrund ihres Fokus, der gänzlich nicht-mandatsbezogenen Aufgaben gewidmet ist, können sie Projekte von unternehmensweitem Interesse vorantreiben, deren Umsetzung durch umsatzgetriebene Personen wiederholt zugunsten von Mandatsarbeiten verschoben würde.

Abhängig von ihrem bildungstechnischen Hintergrund sowie ihrer beruflichen und persönlichen Erfahrungen werden sie andere Stärken und Schwächen aufweisen als die anwaltliche Belegschaft – und diese gilt es zu nutzen. So dürfen COOs auch nicht als Ersatz für Managing Partner gesehen werden. Dass – zumindest in der DACH-Region – in den allermeisten Fällen weiterhin eine (anwaltliche) Partnerin oder ein (anwaltlicher) Partner an der Spitze des Anwaltsunternehmens stehen muss, hat auch diese Studie bestätigt.[672] COOs sind aber ein geeignetes Werkzeug, die Führungsdynamik zu verändern und die Führungsstruktur zu professionalisieren, während gleichzeitig Opportunitätskosten gesenkt werden. Damit dies jedoch gelingt, müssen die folgenden drei Punkte erfüllt sein:

- COOs müssen wissen, worauf sie sich einlassen: Wie aufgezeigt wurde, unterscheiden sich Anwaltsunternehmen in vielerlei Hinsicht von Industrie- oder anderen Dienstleistungsunternehmen. Als Eigentümer des Anwaltsunternehmens werden sich viele Partnerinnen und Partner, unabhängig ihrer Stellung im Organigramm, als Vorgesetzte einer oder eines COO fühlen und sich dementsprechend verhalten. Zusätzlich werden sich COOs ohne juristischen Hintergrund wiederholt rechtfertigen und sich ihre vermeintlich fehlenden Kenntnisse in der Erbringung juristischer Dienstleistungen vorhalten lassen müssen.[673] Deshalb wird es von Vorteil sein, wenn COOs einen juristischen Bildungshintergrund oder wenigstens Erfahrung im selben oder einem anderen Anwaltsunternehmen, in einer anderen Professional Service Firm oder in einer Rechtsabteilung vorweisen können.
- COOs bedürfen einer klaren Kompetenzumschreibung: Gerade weil einer oder einem COO dutzende Partnerinnen und Partner gegenüberstehen, die sich womöglich alle als ihre oder seine Vorgesetzte sehen, ist es wichtig, dass COOs

[672] Vgl. zudem den Abschnitt 4.3.1 zu nicht-anwaltlichen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern.

[673] Kanzleiberater B bestätigte, dass er selbst nach über 25 Jahren in der Kanzleiberatung noch mit diesem Vorurteil konfrontiert werde.

formelle Autorität geniessen. Diese ergibt sich durch eine klare Kompetenzregelung, verschriftlicht in einer Funktionsbeschreibung, einer *Authority Matrix* oder einer anderen Form, welche der Partnerschaft zur Kenntnisnahme gebracht oder idealerweise durch die Partnerversammlung verabschiedet wurde.

- Managing Partnerinnen und Managing Partner begegnen den COOs auf Augenhöhe: COOs üben eine wichtige Aufgabe in Anwaltsunternehmen aus. Als Leiterinnen und Leiter des Back Offices üben sie zudem die Aufsicht, Führung und Verantwortung über die grösste Personengruppe, i.d.R. grösser als jede Praxisgruppe, des Anwaltsunternehmens aus. Zusätzlich sind sie das Speichermedium, das dafür verantwortlich ist, dass bei Managementwechseln im anwaltlichen Bereich die Rahmenbedingungen, Prozesse und Informationen gesammelt, sortiert und festgehalten werden und für das nächste Management sofort verfügbar gemacht werden können. Es ist deshalb wichtig, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner den COOs auf Augenhöhe begegnen, ihnen laufend den Rücken stärken und niemals öffentlich ihre Autorität untergraben. Nur so können sie ihre Aufgaben effektiv erfüllen und die Managing Partnerinnen und Managing Partner bestmöglich unterstützen.

9.1.6 Handlungsempfehlung 6: Der unabhängige Blick von aussen

Anwaltsunternehmen machen keinen oder kaum Gebrauch von externen und unabhängigen Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräten oder Personen in einer ähnlichen Stellung, und dies obwohl gängige Corporate-Governance-Regeln seit Jahrzehnten die Bedeutung von externen, d.h. nicht im Unternehmen tätigen oder finanziell am Unternehmen beteiligten, Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten betonen.[674] Schliesslich bergen diese den Vorteil, einen ungetrübten Blick von aussen einnehmen und allfällige Schwierigkeiten und Opportunitäten nüchterner als persönlich involvierte Personen beurteilen zu können. Gerade in KMU tragen externe Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte oftmals mit zusätzlichen Kompetenzen, seien diese produkt- oder servicebezogen, technischer, juristischer oder kultureller Natur, zum Unternehmenserfolg bei. Viele der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner sowie

[674] Darunter bspw. der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, herausgegeben von Economiesuisse (S. 10 f.), oder die Empfehlungen zur Best Practice im KMU vom Center for Corporate Governance an der Universität St.Gallen (S. 4 f.).

eine grosse Zahl an Partnerinnen und Partner der in dieser Studie untersuchten Anwaltsunternehmen sind sich dieser Vorteile durchaus bewusst – tragen sie doch selbst als externe Mitglieder verschiedener Verwaltungs- oder Aufsichtsräte zum Erfolg diverser Unternehmen bei.

Kanzleiberater PATRICK J. KCKENNA hat sich mit *Non-Executive Directors* im Kontext von Anwaltsunternehmen auseinandergesetzt. Gemäss seiner Einschätzung profitieren Anwaltsunternehmen von diesen *Non-Executive Directors*, welche oft ehemalige Führungskräfte derselben oder anderer Anwaltsunternehmen oder auch Professionals aus der Wirtschaftsprüfung oder der Managementberatung sind, in vielerlei Hinsicht. So nehmen sie eine unvoreingenommene Sichtweise von aussen ein und sind aufgrund ihrer Erfahrung in der Lage, Businesspläne und Projekte zu evaluieren oder die Vorstellungen und Überzeugungen des Managements zu hinterfragen.[675] Sie können die Performance des Anwaltsunternehmens unabhängig und objektiv beurteilen und neue Perspektiven einnehmen sowie bisher ungeahnte Möglichkeiten erschliessen und in der Folge dazu beitragen, dass Anwaltsunternehmen Umsatz und Profitabilität steigern, während sie Risiken frühzeitig erkennen und zu mitigieren vermögen.[676]

Externe, die selber keine Rechtsanwältinnen oder Rechtsanwälte sind, können je nach Jurisdiktion aus regulatorischen Gründen nicht in die Verwaltungsräte von Anwaltsunternehmen gewählt werden – auch nicht in einer nicht-exekutiven Funktion, wie im Abschnitt 4.3.1 besprochen wurde. Das bedeutet jedoch nicht, dass Anwaltsunternehmen nicht sowohl Anwältinnen und Anwälte als auch Beraterinnen und Berater oder Angehörige anderer Berufsgruppen mit einer Aufsichts- oder Beratungsfunktion ohne direkte Weisungsbefugnisse mandatieren können. Mehr dazu in der nächsten Handlungsempfehlung.

9.1.7 Handlungsempfehlung 7: Beraterinnen und Berater

Viele der obigen Handlungsempfehlungen sind nicht leicht umzusetzen – insb. weil sie einer auf das jeweilige Anwaltsunternehmen massgeschneiderten Lösung bedürfen. An dieser Stelle folgt deshalb eine abschliessende Handlungsempfehlung für Anwaltsun-

[675] MCKENNA, 2015, S. 22.

[676] MCKENNA & GOWER, 2019, S. 8 f.; MCKENNA, 2015, S. 22.

ternehmen: Mandatierung spezialisierter Beraterinnen und Berater. Anwaltsunternehmen verfügen über Expertise in verschiedensten Rechtsgebieten. Dafür wurden Anwältinnen und Anwälte ausgebildet, damit haben sie sich über Jahre und Jahrzehnte auseinandergesetzt und darin haben sie sich laufend weiterentwickelt. Anders in Angelegenheiten, die nicht juristischer Natur sind – wie bspw. die Implementierung der Handlungsempfehlungen dieses Kapitels. Und genauso wie Partnerinnen und Partner Expertinnen und Experten in ihren Fachbereichen sind, existieren Spezialistinnen und Spezialisten für praktisch alle weiteren Belange – von der Entwicklung einer Marketingstrategie über die Unterstützung beim Evaluationsprozess bis hin zur Anpassung von Anreizstrukturen in Vergütungsmodellen. Die Mandatierung externer Beraterinnen und Berater birgt neben Qualitätsgewinnen und – unter Miteinbezug von Opportunitätskosten – Kosteneinsparungen einen weiteren Vorteil: Frieden innerhalb der Partnerschaft. Bei extern entwickelten Strategien oder Plänen setzen sich nicht einzelne Partnerinnen und Partner, die an ebendiesen Projekten beteiligt waren, dem Vorwurf aus, sie würden Partikularinteressen vertreten. Zusätzlich wird niemand persönlich geschädigt, wenn eine vorgeschlagene Massnahme nicht angenommen oder implementiert wird.

9.2 Für (angehende) Managing Partnerinnen und Managing Partner

Während im letzten Unterkapitel sieben Handlungsempfehlungen für Anwaltsunternehmen aufgezeigt wurden, rücken (angehende) Managing Partnerinnen und Managing Partner in diesem Unterkapitel in den Fokus. Im Folgenden wird beschrieben, was (angehende) Managing Partnerinnen und Managing Partner unabhängig von der Governance-Struktur und den Regularien tun können, um ihre Position erfolgreich zu meistern und das Anwaltsunternehmen in eine vielversprechende Zukunft zu führen.

9.2.1 Handlungsempfehlung 1: Vorbereitung und Weiterbildung

Im Abschnitt 9.1.1 wurde die Wichtigkeit einer geordneten Nachfolgeregelung inkl. Übergangs- und Einarbeitungsphase aufgenommen. An dieser Stelle werden einige

Punkte aufgezeigt, welche Partnerinnen und Partner beachten sollten, bevor sie eine Management-Position anstreben oder annehmen.

Viele Anwältinnen und Anwälte besuchen Konferenzen und Weiterbildungen, lesen Fachmagazine und tauschen sich mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus, um stets über die neuesten Entwicklungen in ihrer Spezialisierung Bescheid zu wissen und fachlich auf dem höchsten Niveau zu bleiben. Auf der anderen Seite hat sich nur eine kleine Minderheit der interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partner spezifisch durch Selbststudium oder gar Kurse auf ihre Führungsrolle vorbereitet oder ihre tagtäglichen Erfahrungen durch den Besuch von Weiterbildungsprogrammen vertieft.

Im Unterkapitel 7.3 wurden Unterschiede zwischen Anwältinnen und Anwälten sowie Betriebswirtinnen und Betriebswirten aufgezeigt und erläutert, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweisen kein *Learning-by-Doing*-Effekt für die Managementarbeit einstelle, solange Anwältinnen und Anwälte der Mandatsarbeit nachgehen. Deshalb gilt es für angehende Managing Partnerinnen und Managing Partner, sich explizit auf ihre neue Rolle vorzubereiten. Um die betriebswirtschaftlichen Defizite möglichst schnell wettzumachen und sich in Bereichen wie finanzielle Führung, Projektmanagement, effektive Kommunikation oder Personalführung weiterzubilden, bieten sich neben dem Selbststudium der Beizug eines Coachs bzw. einer persönlichen Beraterin oder eines persönlichen Beraters sowie der Besuch spezifischer Kurse an. Diese können genereller Natur sein oder sich speziell an Anwältinnen und Anwälte oder Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanager richten.[677]

Diverse Anwaltsunternehmen verfügen über interne Akademien oder haben in Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen oder Universitäten Kurse entwickelt, welche die eigenen Anwältinnen und Anwälte besuchen können oder gar müssen. Solche internen Weiterbildungsmöglichkeiten bieten eine ideale Plattform, um sicherzustellen, dass angehende Führungspersonen mindestens über die erforderlichen Grundkenntnisse

[677] Als Beispiele können die Kurse *«Management for Legal Professionals»* der Executive School for Management, Technology and Law an der Universität St.Gallen oder das Programm *«Leadership in Law Firms»* der Harvard Law School Executive Education genannt werden.

zum erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen verfügen, welche ihre zukünftigen Managementfunktionen naturgemäss mit sich bringen.[678]

9.2.2 Handlungsempfehlung 2: Feedback-Kultur

Selbst mit einer geordneten Nachfolgeplanung, einer begleiteten Einarbeitungszeit sowie tüchtiger Vorbereitung seitens der Managing Partnerin oder des Managing Partners, wird die Position viele Überraschungen mit sich bringen. Managing Partnerinnen und Managing Partner werden sich mit zahlreichen Situationen konfrontiert sehen, auf die sie nicht vorbereitet worden sind. Deshalb sollten amtierende Managing Partnerinnen und Managing Partner unabhängig einer formellen Evaluation ständig Feedback einholen. Verschiedene Interviewees haben geantwortet, dass sie nicht formell evaluiert würden, aber regelmässige Feedback-Runden machen würden, um Rückmeldungen zu ihrer Jobperformance zu erhalten. Andere jedoch haben ausgeführt, dass sie keine Rückmeldungen einholen – das Feedback erfolge durch die Ab- oder Wiederwahl. Gemäss KOUZES & POSNER ist ein derartiges Verhalten nicht ungewöhnlich:

> *«The feedback process strikes at a tension between two basic human needs: the need to learn and grow versus the need to be accepted just the way you are. Consequently, even what seems like a mild, gentle, or relatively harmless suggestion can leave a person feeling angry, anxious, poorly treated, or profoundly threatened. One major reason that most people, and especially those in leadership positions, aren't proactive in asking for feedback is their fear of feeling exposed – exposed as not being perfect, as not knowing everything, as not being as good at leadership as they should be, as not being up to the task.»*[679]

[678] Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass die genannten Skills nur für Führungskräfte von Vorteil sind. Vielmehr wird empfohlen, gewisse Module oder Weiterbildungen für angehende Führungskräfte, die ihre Kenntnisse in bestimmten Gebieten nicht auf andere Art und Weise darlegen können, obligatorisch zu machen, während sie für andere Kanzleiangehörige möglicherweise freiwillig besucht werden können. Alternativ besteht die Möglichkeit, bereits früher anzusetzen und ausgewählte Module oder Managementschulungen als Teil des Partnerwerdungsprozesses zu etablieren.

[679] KOUZES & POSNER, 2017, S. 82.

Diese Sichtweise ist nach der hier vertretenen Meinung aus zwei Gründen nicht zielführend. Wie MP 17 ausführte,[680] ist die fehlende Anerkennung innerhalb von Anwaltsunternehmen für viele Partnerinnen und Partner die Quelle verschiedener Probleme. Warum sich dies für Managing Partnerinnen und Managing Partner anders verhalten sollte, ist fraglich. Dazu kommt, dass der Fokus auf die Wiederwahl zu Pauschalisierungen führen könnte, d.h., dass bei einem Sieg die Managing Partnerin oder der Managing Partner ihre oder seine Arbeit vermeintlich gut gemacht hat, im Falle einer Niederlage nicht. Eine derart reflexionslose Schlussfolgerung führte bei einer Wiederwahl dazu, dass in den Folgeterms keine Anpassungen in der Führung vorgenommen würden, d.h. die positiven Punkte nicht verstärkt angegangen und die eher negativen Punkte beibehalten würden. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass die Wiederwahl einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners nicht vollumfänglich mit ihrer oder seiner Performance im Zusammenhang steht. Die Managing-Partner-Position im Anwaltsunternehmen ist oftmals keine umkämpfte – im Gegenteil kommt es viel eher vor, dass sich einzelne zum Wohl des Anwaltsunternehmens oder der Gesamtpartnerschaft ‘opfern’ und die Position für eine bestimmte Zeit übernehmen, oder aber die ex- oder implizite Vereinbarung getroffen wird, dass jede und jeder einmal an der Reihe sein wird.[681] Wenn eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner also zur Wiederwahl antritt, besteht die nicht unbedeutende Chance, dass sich keine Gegenkandidatinnen und -kandidaten finden lassen und die amtierenden Kanzleimanagerinnen und -manager trotz mangelnder Leistung wiedergewählt werden.

Die allermeisten Managing Partnerinnen und Managing Partner hatten nie die Gelegenheit, sich in Führungsfragen aus- oder fortzubilden. Und zwischen zwei Wahlen, deren Ergebnisse als Feedback ohnehin nur bedingt tauglich sind, vergeht zu viel Zeit, die ohne proaktive Einforderung konstruktiven Feedbacks möglicherweise ungenutzt bleibt. Zum Wohl ihrer Anwaltsunternehmen, Partnerinnen und Partner (sowie um zu ihrem eigenen Wachstum beizutragen) tun Managing Partnerinnen und Managing Partner deshalb gut daran, Feedback zu ihrer Jobperformance einzufordern – unabhängig davon, ob sie es als unangenehm empfinden oder nicht. Oder wie KOUZES & POSNER es formulieren:

[680] Siehe Abschnitt 5.3.13, S. 139.

[681] Siehe Abschnitt 7.6.3.

> *«There is simply no way to get around the fact that you can't grow as a leader without getting feedback. Researchers have found that (…) 'being aware of your weaknesses and shortcomings,' they say, 'whether you like it or not, is critical to improvement.'»*[682]

9.2.3 Handlungsempfehlung 3: Führung von Anwältinnen und Anwälten

Im Unterkapitel 7.2 wurde darauf eingegangen, weshalb das Management von Anwältinnen und Anwälten, insb. Partnerinnen und Partnern, schwierig oder mindestens schwieriger als die Führung anderer Gruppen ist. In diesem Abschnitt werden deshalb einige Methoden, welche von den interviewten Managing Partnerinnen und Managing Partnern erwähnt wurden, vorgestellt und durch Hinweise aus der Literatur ergänzt. Somit verkörpert Handlungsempfehlung 3 keinen alleinstehenden Verbesserungsvorschlag, sondern ist vielmehr eine Sammlung von drei spezifischen Tipps und Tricks rund um die Führung von Anwältinnen und Anwälten.

a) Governance als präemptives Mittel

In der Literatur wird aufgezeigt, was Kanzleiberaterinnen und Kanzleiberater sowie diverse Managing Partnerinnen und Managing Partner bestätigten, nämlich dass kaum eine grössere (und oft auch kleinere) Entscheidung ohne immensen Diskussionsbedarf gefällt werden kann. Viele Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanager führten aus, dass sie einen bedeutenden Teil ihrer Zeit damit verbringen, mit allen Partnerinnen und Partnern Gespräche zu führen, um sie von der einen oder anderen Initiative zu überzeugen. Dabei ist es nur natürlich, dass sie bei gewissen Personen oder Personengruppen auf Widerstand stossen. Das kann an der persönlichen Überzeugung Einzelner liegen, oder aber daran, dass eine bestimmte Fraktion, bspw. ein Standort, eine Praxisgruppe oder Partnerinnen und Partner eines bestimmten Alterssegments befürchten, dass sich eine bestimmte Entscheidung negativ auf ihren Einfluss, ihre finanzielle Beteiligung oder ihre Reputation auswirken könnte. Den Managing Partnerinnen und Managing Partnern obliegt es in solchen Fällen, durch geschicktes Manövrieren und Überzeugen genügend Kritikerinnen und Kritiker zu einem bestimmten Votum zu bewegen. Dabei ist wichtig, dass ausreichend kommuniziert und nicht der Anschein ge-

[682] KOUZES & POSNER, 2017, S. 82.

heimer Absprachen erweckt wird, während die Diskussion gleichzeitig derart isoliert geführt wird, dass sie bestmöglich kontrollierbar bleibt.

Eine Möglichkeit, diese Diskussionen zwar nicht zu umgehen, aber mindestens in einem geschützten Rahmen stattfinden zu lassen, ist das Schweizer Bundesratsmodell.[683] Aufgrund seiner diversen Zusammensetzung[684] ist zu vermuten, dass hinter verschlossenen Türen kontroverse Diskussionen geführt werden, in denen alle Mitglieder ihre persönlichen Vorbehalte sowie die ihrer Partei und anderer Stakeholder vorbringen können. Ist eine Entscheidung gefällt, tritt der Bundesrat dem Kollegialitätsprinzip[685] folgend als geschlossene Einheit auf und jedes einzelne Mitglied steht öffentlich hinter dem beschlossenen Geschäft.

Dass dieses Modell auch in Anwaltsunternehmen durchaus funktionieren kann, bestätigen diverse interviewte Managing Partnerinnen und Managing Partner. Sie erklärten, wie entweder bereits in den Reglementen festgeschrieben ist, oder aber sie zumindest versuchen, verschiedenste Gruppierungen im Management Board vertreten zu haben. Dies führe zwar zu intensiveren Diskussionen im Board – insb. im Vorfeld von Partnerschaftsmeetings. Allerdings finden diese Diskussionen im geschützten Rahmen statt. Zusätzlich wird bekräftigt, dass Entscheidungen aufgrund der ganzheitlichen Sichtweise einerseits besser werden und andererseits in der Partnerschaft regelmässig problemlos angenommen würden. Und wenn doch Einwände aufgebracht werden, dann lassen sich diese regelmässig einfach beantworten – schliesslich konnten während der Diskussionsphase im Board oft bereits eine Vielzahl ähnlicher Einwände adressiert werden.

b) Elefantenrunde

Eine andere Methode, die zu einem ähnlichen Ziel führt, ohne jedoch auf institutionalisierte Diversität zu setzen, ist das, was ein interviewter Managing Partner als ‘Elefantenrunde’ bezeichnete. Dabei liegt es an der Managing Partnerin oder am Managing

[683] Nicht zu verwechseln mit den Bundesrats-MPs, welche einen bestimmten Typus, mehrheitlich definiert nach der Art seiner Aufgaben, beschreiben, wobei die Art und Weise der Führung nicht in die Typisierung miteingeflossen ist.

[684] Der Schweizer Bundesrat besteht aus sieben Mitgliedern, die i.d.R. die vier wählerstärksten Parteien (Praxis seit den 1940er-Jahren) sowie die Landes- und Sprachregionen (vgl. Art. 175 Abs. 4 BV) angemessen abbilden sollten.

[685] «Der Bundesrat entscheidet dabei als Kollegium» (vgl. Art. 177 Abs. 1 BV).

Partner, sich bei denjenigen Unterfangen, die zu einer kontroversen Diskussion in der Partnerschaft führen könnten, die Unterstützung einer bestimmten Person oder Personengruppe, den ‘Elefanten’, zu sichern. Die Personengruppen oder Personen können von Fall zu Fall variieren, bspw. wenn sie aufgrund ihrer besonderen Expertise oder Erfahrung in einem bestimmten Themenbereich konsultiert und als Botschafterin oder Botschafter gewonnen werden sollen. Im zweiten und gemäss den Interviews häufigeren Fall, liegt der Ursprung der bevorzugten Konsultation nicht in einem bestimmten Fachwissen, sondern viel eher in ihrer Überzeugungskraft oder der Strahlwirkung, welche diese Personen auf die anderen Partnerinnen und Partner ausüben.

Auch in dieser Methode werden Managing Partnerinnen und Managing Partner Zugeständnisse machen müssen, um die Unterstützung aller ‘Elefanten’ zu erhalten. Allerdings kann durch dieses Vorgehen genauso wie in der obigen Methode erreicht werden, dass die grösseren Diskussionen im Vorfeld und damit in einem geschützten Rahmen stattfinden können. Diese Variante birgt jedoch die Gefahr, insb. wenn anstatt von Expertise oder Diversität auf Status gesetzt wird, dass sie als aristokratisch und dem Partnerschaftsgedanken zuwiderlaufend aufgefasst wird.

c) Katalysator statt Zündkerze

Eine weitere Führungsmethode, die von verschiedenen Managing Partnerinnen und Managing Partnern erwähnt wurde, ist, weniger Initiativen anzustossen, sondern viel eher Initiativen anderer zu unterstützen. Diese Interviewees vertreten die Meinung, dass eine *Top-down*-Führung nicht zum partnerschaftlichen Modell von Anwaltsunternehmen passe. Partnerinnen und Partnern solle – und oftmals könne – nicht vorgegeben werden, welche Ziele sie anzustreben oder wie sie ihre Arbeit zu erledigen hätten. Der Weg zur erfolgreichen Führung in Anwaltsunternehmen beginnt für sie deshalb damit, die Partnerschaft sowie die übrigen Anwältinnen und Anwälte aufmerksam zu beobachten. Dabei sollen einerseits Personen identifiziert werden, die einen besonderen Tatendrang aufweisen und sich nicht nur für das eigene Geschäft, sondern für die Gesamtkanzlei einsetzen. Diese Personen müssen in einem nächsten Schritt in Führungspositionen gehoben werden, sei es als Leiterinnen und Leiter von Praxisgruppen oder bspw. als Verantwortliche für die Entwicklung von Associates. Andererseits muss bei der Beobachtung versucht werden, persönliche Interessen mit Strahlwirkung auf

das ganze Anwaltsunternehmen sowie Ideen und wirkungsvolle Initiativen zu erkennen, selektiv auszuwählen und gezielt zu fördern.

Wenn bspw. eine Partnerin oder ein Partner ein neues, aber vielversprechendes oder zukunftsträchtiges Marktsegment erschliessen möchte, dann ist es die Aufgabe des Managements, dieses Vorhaben zu unterstützen, die Ressourcen zur Verfügung zu stellen und insb. dafür zu sorgen, dass die Partnerschaft das Projekt mitträgt, wenn auch initial keine grossen Umsätze und Gewinne realisiert werden oder gar Verluste resultieren. Oder anstatt die Entwicklung informationstechnologiebasierter Produkte managementseitig zu forcieren, besteht die Aufgabe des Managements in einem ersten Schritt darin, Ausschau nach Partnerinnen oder Partnern bzw. Mitarbeitenden zu halten, die ein besonderes Interesse und eine Affinität für die Thematik aufweisen. In einem zweiten Schritt muss das Management die organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Ideen und Projekte in nützlicher Frist und in bester Qualität umgesetzt werden können. Oftmals reicht es sogar, wenn bestimmte Personen und ihr Wirken in den Mittelpunkt gestellt und kommuniziert werden, sodass andere Partnerinnen und Partner durch diese motiviert und angespornt werden. Dabei kann es sich bspw. um ein Engagement in Lehre und Forschung, die Tätigkeit in bestimmten Gremien, besonders erfolgreiche Akquisitionsmethoden oder jede andere Thematik handeln, von der das Anwaltsunternehmen und damit die gesamte Partnerschaft profitiert. Die Aufgabe der Managing Partnerin oder des Managing Partners besteht hier in der Identifikation und Anerkennung der besonderen Leistungen sowie der Kanalisierung der Aufmerksamkeit auf die betreffenden Personen und/oder Tätigkeiten.

Diese eher passive Führung birgt den grossen Vorteil, dass Anwältinnen und Anwälten, denen – wie im Unterkapitel 7.2 beschrieben – ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Autonomie nachgesagt wird, in dieser nicht eingeschränkt werden. Vielmehr werden sie in ihren eigenen Interessen gestärkt und können sich fortwährend entwickeln, wovon im Endeffekt das gesamte Anwaltsunternehmen profitiert.

9.3 Fazit

Bereits – wenn auch bei Weitem nicht nur – aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen in den verschiedenen DACH-Jurisdiktionen wird wohl das Gros der Anwaltsunter-

nehmen noch für eine längere Zeit über keine professionellen Managerinnen und Manager, die sich die Sporen in anderen Industrien abverdient haben und über keinen juristischen Hintergrund verfügen, in Positionen des kanzleiinternen Top-Managements beschäftigen. Das soll aber keinesfalls bedeuten, dass sich das Management nicht auch in Anwaltsunternehmen (weiterhin) professionalisieren wird, wenn auch viele Führungspositionen weitgehend in anwaltlicher Hand bleiben werden. Die in diesem Kapitel präsentierten Handlungsempfehlungen tragen zu dieser Professionalisierung bei. Dabei stellen sie keine revolutionären Veränderungen dar, die eines radikalen Umdenkens innerhalb der Partnerschaften bedürften, sondern bieten Orientierungshilfen für einen graduellen Übergang von der beiläufigen Amateurgeschäftsführung hin zum professionellen Management in den grössten Anwaltsunternehmen in der DACH-Region – oder denen, die es noch werden wollen.

Es sei an dieser Stelle eine letzte Bemerkung bzw. eine abschliessende Handlungsempfehlung erlaubt, insb. für Managing Partnerinnen und Managing Partner, die ihre Funktion alleine wahrnehmen: Managing Partnerinnen und Managing Partner sitzen zwar nicht im selben Boot, befinden sich aber auf demselben Gewässer unter denselben Wetterbedingungen. Einerseits kann deshalb ein andauernder Meinungsaustausch mit anderen Managing Partnerinnen und Managing Partnern Hilfestellung bei der erfolgreichen Navigation des Anwaltsunternehmens bieten. Und andererseits können sie sich über Erfolge und Probleme austauschen, für die Managing Partnerinnen und Managing Partner bei anderen Personen kein Gehör finden, weil nicht mit Führungsaufgaben betraute Personen diese nicht verstehen oder nachvollziehen können. Ein solcher Austausch hätte somit nicht nur managementtechnische Folgen, sondern kann zugleich als emotionale Stütze dienen.

10 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem letzten Kapitel werden zuerst die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst, bevor auf die Beiträge zur Forschung und Praxis eingegangen wird. Im Anschluss werden die Ergebnisse kritisch reflektiert und die Grenzen dieser Dissertation aufgezeigt. Zum Abschluss werden Vorschläge für weitere Forschungsprojekte unterbreitet.

10.1 Ergebnisse und Beitrag

Ausgangspunkt dieser Dissertation war die Tatsache, dass das Management von Anwaltsunternehmen bisher kaum Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Forschung gefunden hat und insb. die Funktion der Managing Partnerin oder des Managing Partners in Anwaltsunternehmen bisher nicht systematisch untersucht worden ist. Da sich der Anwaltsmarkt jedoch laufend weiterentwickelt und mittlerweile Anwaltsunternehmen mit mehreren hundert Anwältinnen und Anwälten am Markt auftreten und Umsätze in der Höhe von mehreren hundert Millionen Franken oder Euro erwirtschaften,[686] sind Anwaltsunternehmen zu wirtschaftlich bedeutenden Organisationen herangewachsen, die eines immer professionelleren Managements bedürfen. Und dennoch wird das Management in Anwaltsunternehmen in den allermeisten Fällen noch immer nebenbei, d.h. zusätzlich zur Mandatsarbeit, von einer Partnerin, einem Partner oder einer Gruppe von Partnerinnen und Partnern übernommen.

Das Ziel dieser Arbeit war es nie, diese Art von Management zu kritisieren. Vielmehr wurde versucht, die Aufgaben und Rollen dieser anwaltlichen Managerinnen und Manager zu untersuchen sowie zu ergründen, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Dazu wurde neben einer Analyse klassisch-betriebswirtschaftlicher Literatur auf die verfügbare Literatur aus dem PSF- und Anwaltsunternehmenskontext abgestützt und – als Herzstück dieser Arbeit – eine Interviewstudie durchgeführt, in deren Rahmen sechs Kanzleiberaterinnen und -berater, 36 Managing Partnerinnen und Managing

[686] Im angelsächsischen (und asiatischen) Raum finden sich sogar Anwaltsunternehmen mit mehreren tausend Anwältinnen und Anwälten sowie einem Umsatz in mehrfacher Milliardenhöhe.

Partner sowie drei COOs befragt werden konnten. Zusammengefasst konnten mittels des genannten Vorgehens folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Die Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen lassen sich in 16 spezifische Kategorien einteilen, welche in dieser Arbeit als Rollen bezeichnet werden. Diese Rollen sind: Administratorin und Administrator, Repräsentantin und Repräsentant, Entscheiderin und Entscheider, Strategin und Stratege, Bindeglied, Sitzungsleiterin und Sitzungsleiter, Exekutivorgan, Kümmerin und Kümmerer, Vorbereiterin und Vorbereiter, Überblickerin und Überblicker, Finanzchefin und Finanzchef, Performancekontrolleurin und Performancekontrolleur, Motivatorin und Motivator, Schlichterin und Schlichter, Ernennerin und Ernenner sowie Kommunikatorin und Kommunikator.
- Die einzelnen Managing Partnerinnen und Managing Partner unterscheiden sich stark in der Ausgestaltung ihrer jeweiligen Funktion, abhängig von der (gelebten) Governance-Struktur, der investierten Managementzeit, ihrer Amtszeiten, der Art der Vergütung sowie ihrer Bezeichnung. Dabei füllt niemand die 16 vorgängig identifizierten Rollen vollständig aus und keine zwei Managing Partnerinnen oder Managing Partner verschiedener Anwaltsunternehmen üben dieselbe Funktion aus. Nichtsdestotrotz konnten bestimmte Cluster erkannt werden. Die Interviewstudie hat gezeigt, dass sich die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner in sechs Cluster bzw. Typen einteilen lassen. So ist ihre Funktion vergleichbar mit der einer Bundesrätin oder eines Bundesrats, einer Stabschefin oder eines Stabschefs, einer (nicht-exekutiven) Verwaltungsrätin oder eines Verwaltungsrats, einer Integratorin oder eines Integrators, einer Galionsfigur oder einer *Patronne* oder eines *Patrons*.
- Zusätzlich wurde untersucht, welche Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner gestellt werden. Unabhängig vom Managing-Partner-Typ müssen sie resilient sein, um in ihrer Doppelfunktion zu bestehen. Sie sollten kommunikativ sein und eine gewisse Menschenkenntnis besitzen sowie einen guten Leistungsausweis in ihrem Fachgebiet aufweisen können, was meistens mit wirtschaftlichem Erfolg gleichzusetzen ist. Zu guter Letzt ist es entscheidend, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner (mindes-

tens) den Eindruck erweckt, die Interessen des Anwaltsunternehmens vor die eigenen zu stellen und die Position nicht aus Gründen der Selbstbereicherung übernommen zu haben.

Zusätzlich zu diesen Ergebnissen konnten die Gründe der Managing Partnerinnen und Managing Partner für die Übernahme ihrer Ämter erforscht sowie Handlungsempfehlungen für die anwaltlichen Führungskräfte selbst und für ihre Anwaltsunternehmen herausgearbeitet werden.

Mit diesen Ergebnissen wird ein Beitrag zur Wissenschaft geleistet, indem die Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen systematisch und auf Basis einer breiten Interviewstudie aufgearbeitet wurden. Damit wird ein Licht auf die bisher mehrheitlich unerforschte Arbeit von Kanzleimanagerinnen und Kanzleimanagern geworfen. Zusätzlich tragen die Ergebnisse der Untersuchung bzgl. der Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner zur Leadership-Forschung bei, indem innerhalb des PSF-Kontexts nicht nur untersucht wurde, welche Charaktereigenschaften eine Führungsperson aufweisen, sondern auch welche Fähigkeiten sie beherrschen sollte. Zusätzlich konnte mit dieser Arbeit die Wichtigkeit eines fachlichen Leistungsausweises im Kontext von Anwaltsunternehmen bekräftigt werden. Als letzter Punkt sei die Wichtigkeit der Wahrnehmung anzusprechen. D.h., dass viele Interviewpartnerinnen und -partner nicht vom Vorhandensein bestimmter Eigenschaften oder Fähigkeiten gesprochen haben, sondern vielmehr die Aufrechterhaltung des Anscheins dieser betonten.

Der Beitrag dieser Arbeit für die Praxis besteht im Ermöglichen einer neuen Sichtweise, in der Ideengebung sowie darin, Themen aufzubringen, die in Anwaltsunternehmen nicht oder erst viel später diskutiert worden wären. Diese Beiträge äussern sich einerseits implizit und andererseits explizit. So können Praktikerinnen und Praktiker die Handlungsempfehlungen im Kapitel 9 und die Dokumente im Anhang einerseits in der präsentierten Form übernehmen oder als Leitfaden für eigens zu entwickelnde Lösungen nutzen. Andererseits ermöglicht diese Dissertation Managing Partnerinnen, Managing Partnern, Partnerinnen und Partnern sowie weiteren Stakeholdern einen Einblick in verschiedene Governance-Strukturen und Management-Ansätze innerhalb von (anderen) Anwaltsunternehmen. Sie können deren Ideen als Inspiration für die Weiterentwicklung des eigenen Anwaltsunternehmens nutzen oder diese Dissertation als

Hilfsmittel für eine begleitete Reflexion ihrer Strukturen, Managementpraktiken und Führungsarbeit herbeiziehen.

10.2 Grenzen der Untersuchung

Diese Arbeit unterliegt neben dem beabsichtigten Fokus auf die Managing Partnerinnen und Managing Partner einer ganz bestimmten Art von Anwaltskanzleien[687] einer Reihe von Limitierungen, insb. zeitlichen, geografischen sowie in den Personen der Interviewpartnerinnen und -partner sowie des Autors liegenden. Auf diese drei Arten von Limitierungen wird im Folgenden einzeln kurz eingegangen.

Zeitliche Limitierungen: In zeitlicher Hinsicht bestehen für jede Untersuchung gewisse Grenzen. Generell gilt, dass *«(…) theory that is accurate and perceived as well-describing at the moment may be outdated already tomorrow.»*[688] Die Hauptrundeninterviews mit den Managing Partnerinnen und Managing Partnern wurden in Q1 und Q2 2021 geführt und geben die Situation zu jener Zeit wieder. Aufgrund des sich stetig weiterentwickelnden Umfeldes kann es sein, dass die Aussagen bereits innert kürzester Zeit nicht mehr die gelebte Realität widerspiegeln. Zusätzlich muss akzeptiert und berücksichtigt werden, dass Teile der verwendeten Literatur bereits vor mehreren Jahrzehnten publiziert oder aber die Daten für erst kürzlich veröffentlichte Studien bereits vor vielen Jahren erhoben wurden. Da sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten nicht nur der Rechtsmarkt, sondern die gesamte Weltwirtschaft verändert hat, neue Technologien immer schneller entwickelt werden und jüngere Generationen (insb. die Generation Y und vermehrt die Generation Z) in den Markt drängen, besteht die Gefahr, dass die verwendete Literatur in der heutigen Zeit nicht mehr die Wirklichkeit darzustellen vermag.

Geografische Limitierungen: Die Untersuchung lässt sich für den sog. DACH-Raum generalisieren, d.h. auf Deutschland, Österreich und die Schweiz. Eine Konzentration auf ein einziges dieser drei Länder wäre nicht möglich gewesen, da keines von ihnen alleine über ausreichend Anwaltskanzleien in der Grösse vorweisen kann, die für diese Untersuchung gefordert war. Allerdings ergeben sich mit der Multinationalität Prob-

[687] Vgl. Abschnitt 2.2.1.

[688] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 60.

leme der Vergleichbarkeit aufgrund der in den Jurisdiktionen vorherrschenden regulatorischen, steuerlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen. Erschwerend kommt dazu, dass der Grossteil der verfügbaren Literatur aus angelsächsischen Jurisdiktionen stammt, wo die Bedingungen wiederum stark von denen in der DACH-Region abweichen können.

In den Personen der Interviewpartnerinnen und -partner sowie des Autors liegende Limitierungen: Wenn auch versucht wurde, eine stets neutrale und objektive Haltung gegenüber der Literatur, den Interviewpartnerinnen und -partnern und den verfügbaren und erzeugten Daten einzunehmen, besteht stets die Möglichkeit einer unbewussten Beeinflussung. Schliesslich handelt es sich bei der Auswertung einer empirischen Studie nach wie vor um eine subjektiven Einflüssen zugrundeliegende Interpretation einer Datenmenge. GREENWOOD & EMPSON formulieren dies wie folgt:

> *«(…) the reflected theory was comprised by the author and therefore the personal judgment and valuation as well as the scientific, cultural, and personal background of the researcher may lead to a biased and non-objective reflection of concepts and dominant understandings.»*[689]

Die Interviews wurden zudem von einem in der Methodik nicht speziell geschulten Interviewer durchgeführt. Wenn auch der Interviewer über einige Erfahrung im Führen von Interviews verfügte, kann dies als potenziell problematisch betrachtet werden. Dazu kommt eine den qualitativen Interviewstudien inhärente Einschränkung – die Ehrlichkeit der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sowie die Vollständigkeit ihrer Aussagen. Ein Kanzleiberater beschreibt diesen Effekt wie folgt:

> *«Because this is one of the things I come across most. That there is a huge gap between the theoretical world and the experienced world and reality. (…) And what I see is lawyers, partners, managing partners have an above average ability to verbally shape the world in a way that suits their image of the world. (…) Not that they want to fool you. It is just what they say sometimes has little or nothing to do with reality – without them necessarily realizing.»* – **Kanzleiberater F**

[689] GREENWOOD & EMPSON, 2003, S. 60.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Studie besteht zum grössten Teil aus Interviews mit Managing Partnerinnen und Managing Partnern, die zu ihren eigenen Aufgaben, Rollen und Anforderungen befragt wurden und Stellung nahmen. Während die Gespräche im grossen Ganzen als sehr angenehm, offen und ehrlich eingeschätzt werden, kann nicht ausser Acht gelassen werden, dass Menschen – möglicherweise, wie von Kanzleiberater F beschrieben, ohne es zu merken – dazu tendieren, sich in einem besseren Licht zu präsentieren und Erfolge zu betonen, während Misserfolge möglichst verschwiegen werden. Hinzu kommt eine potenzielle Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, wobei natürlich auch die Fremdwahrnehmung einer subjektiven Wertung unterliegt.

10.3 Ausblick und mögliche Forschungsprojekte

Bereits mehrfach wurde betont, dass empirische Untersuchungen und weitere Literatur zur vorliegenden Thematik insb. in der deutschsprachigen Region nur sehr beschränkt verfügbar sind. Allein deshalb ist das Feld für weitere Forschungsprojekte weit offen. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit empfehlen sich nach Ansicht des Autors drei Themen besonders:

- **COOs und kaufmännische Leiterinnen und Leiter:** In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus auf Managing Partnerinnen und Managing Partner gelegt. Und wenn auch sich verschiedene Managing Partnerinnen und Managing Partner kritisch gegenüber COOs geäussert haben, sieht eine Mehrheit Potenzial in COOs als professionelle Führungskräfte in Anwaltsunternehmen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser aufkommenden Berufsgruppe wäre deshalb begrüssenswert. Eine Untersuchung könnte sich einerseits mit dem Tätigkeitsbereich von COOs auseinandersetzen und andererseits aufzeigen, welche Vor- und Nachteile Managing Partnerinnen und Managing Partner, Partnerinnen und Partner, Anwältinnen und Anwälte aller Stufen, kaufmännische Mitarbeitende, die Klientschaft etc. durch ihren vermehrten Einsatz erleben.
- **Aussenbetrachtung:** Weitere interessante Erkenntnisse ergäben sich aus einer Art Gegenstudie zur vorliegenden Untersuchung. Darin könnten dieselben oder ähnliche Themen untersucht werden, wobei die Daten jedoch nicht von den Managing Partnerinnen und Managing Partnern selbst, sondern von den Partne-

rinnen und Partnern sowie anderen Stakeholdern gewonnen würden. Eine derartige Studie hätte das Potenzial, die Unterschiede zwischen einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung aufzuzeigen, eine Vielzahl wichtiger Meinungen einzubringen und damit darzustellen, wie Führungskräfte in Anwaltsunternehmen wahrgenommen werden. Zusätzlich würde ein weiterer Beitrag zur Weiterentwicklung von Führungsstrukturen in Anwaltsunternehmen geleistet.

- **Führung in Anwaltsunternehmen:** Die vorliegende Arbeit fokussierte auf das «Was» und das «Wer», nicht jedoch auf das «Wie». Künftige Untersuchungen in Anwaltsunternehmen könnten sich auf die Frage nach dem «Wie» der Führung konzentrieren. Sie könnten versuchen aufzuzeigen, welche Strategien Führungskräfte in Anwaltsunternehmen anwenden, um Initiativen erfolgreich zu lancieren sowie ihre Partnerinnen und Partner von strategischen Projekten zu überzeugen und so zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Anwaltsunternehmens beitragen.

All diese und viele weitere Untersuchungen sind für ein besseres Verständnis von Führungsstrukturen, Führungsaufgaben und Führungsanforderungen in DACH-Anwaltsunternehmen unerlässlich. Diese Arbeit bietet dafür einen ersten Ausgangspunkt.

Literaturverzeichnis

ASCHENBRENNER, J. B. (2013). *Wie man Partner in einer Grosskanzlei wird: «Rainmaker ohne Sozialkompetenz will keiner mehr»*, in: Legal Tribune Online (LTO), vom 23.10.2013, besucht am 13. Oktober 2021 auf: https://www.lto.de/persistent/a_id/9864/. (zit.: ASCHENBRENNER, 2013)

AULAKH, S., & KIRKPATRICK, I. (2016). *Changing regulation and the future of the professional partnership: the case of the Legal Services Act, 2007 in England and Wales*, in: International Journal of the Legal Profession, 23(3), S. 277 – 303. (zit.: AULAKH & KIRKPATRICK, 2016)

AUWÄRTER, D (2015). *Corporate Governance in Familienunternehmen*, in: STAUB, L. (Hrsg.), Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft I, S. 129 – 149. Zürich: Schulthess. (zit.: AUWÄRTER, 2015)

BACHES, Z. (2018). *Wenn Anwaltskanzleien durch Übernahmen wachsen*, in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), vom 17.07.2018, besucht am 2. September 2021 auf: https://www.nzz.ch/wirtschaft/wenn-anwaltskanzleien-durch-uebernahmen-wachsen-ld.1404372. (zit.: BACHES, 2018)

BAKER, G. P., & PARKIN, R. (2006). *The changing structure of the legal services industry and the careers of lawyers*, in: North Carolina Law Review, 84(5), S. 1635 – 1682. (zit.: BAKER & PARKIN, 2006)

BENNIS, W. (1997). *Managing People is like Herding Cats.* Provo: Executive Excellence Publishing. (zit.: BENNIS, 1997)

BENTON, D. A. (2003). *Executive Charisma.* New York: McGraw-Hill. (zit.: BENTON, 2003)

BERGMANN, H., & NIETLISPACH, L. (2019): *Studie Praxiskosten des Schweizerischen Anwaltsverbands; Referenzjahr 2017*. St.Gallen: KMU-HSG, Universität St.Gallen. (zit.: BERGMANN & NIETLISPACH, 2019)

BERNARD, H. R., WUTICH, A., & RYAN, G. W. (2017). *Analyzing Qualitative Data – Systematic Approaches*, 2. Auflage. Thousand Oaks: SAGE. (zit.: BERNARD, WUTICH & RYAN, 2017)

BIRNBAUM, B., PÖRNER, M., & SIMEK, T. (2018). *Der Weg zum Rechtsanwaltsberuf*, in: CSOKLICH, P. & SCHEUBA, E. (Hrsg.), Standesrecht der Rechtsanwälte, 3. Auflage, S. 13 – 27. Wien: LexisNexis. (zit.: BIRNBAUM, PÖRNER & SIMEK, 2018)

BLAIR, P. (2010). *Law Firm Governance and Measurements of Success*. London: Ark Group. (zit.: BLAIR, 2010)

BLASE, F. (2005). *Das Management von Mitinhabern*, in: Betriebs-Berater, 22(41), S. 2 – 6. (zit.: BLASE, 2005)

BÖCKLI, P. (2009). *Schweizer Aktienrecht: mit Fusionsgesetz, Börsengesellschafts-recht, Konzernrecht, Corporate Governance, Recht der Revisionsstelle und der Abschlussprüfung in neuer Fassung unter Berücksichtigung der angelaufenen Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts*, 4. Auflage. Zürich: Schulthess. (zit.: BÖCKLI, 2009)

BOLLMANN, H. (2013). *Es kommt drauf an! Bemerkungen zu Anwaltsunternehmen und zu dem, was Anwälte so alles unternehmen*. Bern: Stämpfli. (zit.: BOLLMANN, 2013)

BOSMAN, J. (2019). *There are 4 types of managing partners, where is yours?*, in: Your Friday Insight (TGO Consulting Insights), besucht am 24. November 2020 auf: https://www.tgo-consulting.com/post/there-are-4-types-of-managing-partners-where-is-yours. (zit.: BOSMAN, 2019/1)

BOSMAN, J. (2019). *So, you want to be the next managing partner?*, in: Your Friday Insight (TGO Consulting Insights), besucht am 24. November 2020 auf: https://www.tgo-consulting.com/post/so-you-want-to-be-the-managing-partner. (zit.: BOSMAN, 2019/2)

BOWER, W. (2008). *Merging Law Firms – Part 1*, in: Report to Legal Management, 35(5), S. 1 – 8. (zit.: BOWER, 2008/1)

BOWER, W. (2008). *Merging Law Firms – Part 2*, in: Report to Legal Management, 35(6), S. 2 – 9. (zit.: BOWER, 2008/2)

BOWER, W. (2015). *What keeps Managing Partners awake*?, in: Altman Weil, besucht am 21. März 2020 auf: http://www.altmanweil.com/index.cfm/fa/r.resource_detail/oid/7B458837-4FBA-435D-91C3-C2C2FB213AB8/resource/What_Keeps_Managing_Partners_Awake.cfm. (zit.: BOWER, 2015)

BRADLOW, D. A., & SILVERMAN, M. (1989). *Managing the Law Firm – is Democracy obsolete?*, in: Legal Economics, 15(5), S. 29 – 36. (zit.: BRADLOW & SILVERMAN, 1989)

BROCK, D. M. (2006). *The changing professional organization: A review of competing archetypes*, in: International Journal of Management Reviews, 8(3), S. 157 – 174. (zit.: BROCK, 2006)

BRODERICK, M. (2010). *Leading Gently*, in: The American Lawyer, (12), S. 63 – 64. (zit.: BRODERICK, 2010)

BRUCH, N., ELLENHORN, M., & ROSENBERG, H. (2019). *Risky Business – Rethinking Lateral Hiring*, in: Decipher & ALM Intelligence (online), besucht am 7. Oktober 2021 auf: https://decipherglobal.com/wp-content/uploads/2019/03/RethinkingLateralHiring_Web.pdf. (zit.: BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, 2019)

BRUNNER, H. (1977). *Die Anwaltsgemeinschaft* (Dissertation, Universität Freiburg). Arlesheim: Druck + Verlag H. Dürrenberger. (zit.: BRUNNER, 1977)

BÜCHI, R. (2012). *Wege zur Professionalisierung des Kanzleimanagements*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 513 – 521. Zürich: Schulthess. (zit.: BÜCHI, 2012)

BUSCHOR, D. R. (2021). *Die grössten Anwaltskanzleien der Schweiz*, in: Vista – das Blog der Executive School, besucht am 7. Oktober 2021 auf: https://www.vista.blog/die-groessten-anwaltskanzleien-derschweiz. (zit.: BUSCHOR, 2021/1)

BUSCHOR, D. R. (2021). *Anwältinnen & Partnerinnen in den grössten Schweizer Anwaltskanzleien*, in: Vista – das Blog der Executive School, besucht am 7. Oktober 2021 auf: https://www.vista.blog/anwaeltinnen-partnerinnen-in-den-groessten-schweizer-anwaltskanzleien. (zit.: BUSCHOR, 2021/2)

BUSCHOR, D. R., & LÜHRS, I. (2020). *Lateral Moves in der Schweiz*, in: Anwaltsrevue, (04), S. 169 – 174. (zit.: BUSCHOR & LÜHRS, 2020)

BUSCHOR, D. R., & WEISS, S. N. (2019). *Embrace LegalTech in Law Firms*, in: STAUB, L. (Hrsg.), Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaftslehre V, S. 163 – 184. Zürich: Schulthess. (zit.: BUSCHOR & WEISS, 2019)

CHAIN, J., & BRUCH, N. (2012). *Trends in the Global Legal Services Market*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 941 – 951. Zürich: Schulthess. (zit.: CHAIN & BRUCH, 2012)

CHARMAZ, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*, 2. Auflage. Thousand Oaks: SAGE. (zit.: CHARMAZ, 2014)

CHIOMENTO, B. (2012). *Das Geschäftsmodell von Beratungsunternehmen auf dem Prüfstand*, in: GesKR, (2), S. 179 – 181. (zit.: CHIOMENTO, 2012)

CLARK, N. K. (2014). *The evolution of modern governance in law firms*, in: CLARK, N. K. (Hrsg.), Good Governance in Law Firms – A Strategic Approach to Executive Decision Making and Management Structures, S. 17 – 30. London: Globe Law and Business. (zit.: CLARK, 2014)

CLAY, T. S., & SEEGER, E. A. (2019). *2019: Law Firms in Transition – An Altman Weil Flash Survey*, besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/28BC6AB5-10E9-418D-AED2-B63D1145F989_document.pdf. (zit.: CLAY & SEEGER, 2019)

CLIFTON, J., & HARTER, J. (2019). *It's the Manager*. New York: Gallup Press (zit.: CLIFTON & HARTER, 2019)

COLLINS, J. (2001). *Level 5 Leadership – The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, in: Harvard Business Review, 79(1), S. 66 – 76. (zit.: COLLINS, 2001)

COOPER, D. J., HININGS, B., GREENWOOD, R., & BROWN, J. L. (1996). *Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms*, in: Organizational Studies, 17(4), S. 623 – 647. (zit.: COOPER et al., 1996)

COTTERMAN, J. D. (2007). *Lockstep Compensation – Does It Still Merit Consideration?*, in: Report to Legal Management, 34(9), S. 1, 10 – 11. (zit.: COTTERMAN, 2007)

COTTERMAN, J. D. (2014). *Compensation Best Practices*, in: Altman Weil, besucht am 24. Oktober 2021 auf: http://www.altman-weil.com/dir_docs/resource/5ec7221c-2db4-433e-a8c7-df7ef604f6ca_document.pdf. (zit.: COTTERMAN, 2014)

COTTERMAN, J. D. (2019). *What is Expected from a Partner?* Besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com//dir_docs/resource/24D4EE11-9688-456A-AEA7-08AFD1405A66_document.pdf. (zit.: COTTERMAN, 2019)

CSIK, M. (2014). *Muster und das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen* (Dissertation, Universität St.Gallen). Bamberg: Difo-Druck. (zit.: CSIK, 2014)

CSOKLICH, P. (2018). *Europäische und international tätige Rechtsanwälte*, in: CSOKLICH, P., & SCHEUBA, E. (Hrsg.), Standesrecht der Rechtsanwälte, 3. Auflage, S. 27 – 34. Wien: LexisNexis. (zit.: CSOKLICH, 2018/1)

CSOKLICH, P. (2018). *Berufsbefugnisse für Rechtsanwälte*, in: CSOKLICH, P., & SCHEUBA, E. (Hrsg.), Standesrecht der Rechtsanwälte, 3. Auflage, S. 35 – 40. Wien: LexisNexis. (zit.: CSOKLICH, 2018/2)

DAVIS, A. E., FÉRNANDEZ MADERO, J., HARTUNG, M., & TURNOR, R. (2014). *Governance structures*, in: KNOTT, H. (Hrsg.), Risk Management in Law Firms – Strategies for Safeguarding the Future, S. 19 – 33. London: Globe Law and Business. (zit.: DAVIS et al., 2014)

DELONG, T. J., GABARRO, J. J., & LEES, R. J. (2007). *When Professionals Have to Lead: A new Model for High Performance*. Brighton: Harvard Business Press. (zit.: DELONG, GABARRO & LEES, 2007)

DENNEY, R. W. (2012). *Managing the Firm as a Business*, in: Law Practice Magazine, 38(2). (zit.: DENNEY, 2012)

DE VRIES REILINGH, J., & HOHENAUER, F. (2008). *De l'Étude d'Avocats traditionelle à la Société Anonyme d'Avocats: Quelques Réflexions d'Ordre Civil et Fiscal*, in: AJP, 17(6), S. 689 – 703. (zit.: DE VRIES REILINGH & HOHENAUER, 2008)

DU PASQUIER, S., & FISCHER, P. (2008). *La responsabilité civile de l'avocat dans une étude constituée en personne morale*, in: SZW, 80(6), S. 548 – 562. (zit.: DU PASQUIER & FISCHER, 2008)

EBSTER, C., & STALZER, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 4. Auflage. Wien: Facultas. (zit.: EBSTER & STALZER, 2013)

EMPSON, L. (2007). *Your Partnership – Surviving and Thriving in a Changing World: The Special Nature of Partnership*, in: EMPSON, L. (Hrsg.), Managing the Modern Law Firm – New Challenges, New Perspectives, S. 10 – 36. Oxford: Oxford University Press. (zit.: EMPSON, 2007)

EMPSON, L. (2013). *Who's in Charge? – Exploring Leadership Dynamics in Professional Service Firms. Initial Report for Practitioners*. London: Bayes Business School. (zit.: EMPSON, 2013)

EMPSON, L. (2014). *Reluctant Leaders and Autonomous Followers – Leadership Tactics in Professional Service Firms. Second Report for Practitioners*. London: Bayes Business School. (zit.: EMPSON, 2014)

EMPSON, L. (2017). *Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas.* Oxford: Oxford University Press. (zit.: EMPSON, 2017)

EMPSON, L. (2019). *Leadership, Power and politics in law firms*, in: GARDNER, H. K., & NORMAND-HOCHMAN, R. (Hrsg.), Leadership for Lawyers – Essential Leadership Strategies for Law Firm Success, 2. Auflage. Woking: Globe Law and Business. (zit.: EMPSON, 2019)

EMPSON, L. (2020). *Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in an elite professional service firm*, in: Leadership, 16(1), S. 62 – 86. (zit.: EMPSON, 2020)

EMPSON, L., & CHAPMAN, C. (2006). *Partnership versus Corporation: Implications of alternative Forms of Governance in Professional Service Firms*, in: GREENWOOD, R., SUDDABY, R., & MCDOUGALD, M. (Hrsg.), Research in the Sociology of Organizations – 24; Professional Service Firms, S. 139 – 170. Oxford: Elsevier. (zit.: EMPSON & CHAPMAN, 2006)

EMPSON, L., CLEAVER, I., & ALLEN, J. (2013). *Managing Partners and Management Professionals: Institutional Work Dyads in Professional Partnerships*, in: Journal of Management Studies, 50(5), S. 808 – 844. (zit.: EMPSON, CLEAVER & ALLEN, 2013)

EMPSON, L., & POPHAM, S. (2007). *Introduction and Overview*, in: EMPSON, L. (Hrsg.), Managing the Modern Law Firm – New Challenges, New Perspectives, S. 1 – 9. Oxford: Oxford University Press. (zit.: EMPSON & POPHAM, 2007)

ENGELHART, K. F., HOFFMANN, K., LEHNER, S., ROHREGGER, M., & VITEK, C. (Hrsg.). (2018). *Rechtsanwaltsordnung – Rechtsanwaltsordnung, EIRAG, Disziplinarstatut und Richtlinien des ÖRAK, Kurzkommentar*. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung. (zit.: KUKO RAO-BEARBEITER)

ERIKSSON, P., & KOVALAINEN, A. (2017). *Qualitative Methods in Business Research*, 2. Auflage. London: SAGE Publications. (zit.: ERIKSSON & KOVALAINEN, 2017)

EVANS, D. B. (1993). *Why Lawyers can't Manage – Thoughts from a Frustrated Lawyer*, in: Law Practice Management, 19(7), S. 26 – 35. (zit: EVANS, 1993)

FAMA, E. F., & JENSEN, M. C. (1983). *Separation of Ownership and Control*, in: Journal of Law & Economics, 26(2), S. 301 – 326. (zit.: FAMA & JENSEN, 1983)

FELLMANN, W. (2003). *Rechtsformen der Zusammenarbeit von Rechtsanwälten*, in: Anwaltsrevue, (10), S. 339 – 353. (zit.: FELLMANN, 2003)

FELLMANN, W. (2012). *Wachstumsstrategien im Anwaltsgeschäft*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 66 – 79. Zürich: Schulthess. (zit.: FELLMANN, 2012)

FELLMANN, W. (2017). *Anwaltsrecht*, 2. Auflage. Bern: Stämpfli. (zit.: FELLMANN, 2017)

FELLMANN, W., & ZINDEL, G. G. (Hrsg.). (2011). *Kommentar zum Anwaltsgesetz*, 2. Auflage. Zürich: Stämpfli. (zit.: Anwaltsgesetz Komm-AUTOR)

FEUERICH, W. E., & WEYLAND, D. (Hrsg.). (2016). *BRAO – Bundesrechtsanwaltsordnung mit BORA, FAO, PartGG, EuRAG und PAO, Kommentar*, 9. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. (zit.: Feuerich/Weyland Gesetz-AUTOR)

FINKEN, M. (2012). *Strategische Optionen im Anwaltsgeschäft*, in: STAUB, L. & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 36 – 52. Zürich: Schulthess. (zit.: FINKEN, 2012)

FISCHER, W., & LUTERBACHER, T. (2016). *Haftpflichtkommentar: Kommentar zu den schweizerischen Haftpflichtbestimmungen.* Zürich: DIKE. (zit.: Haftpflichtkommentar-AUTOR)

FLICK, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research,* 4. Auflage. London: Sage Publications. (zit.: FLICK, 2009)

FONDAS, N., & STEWART, R. (1994). *Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis*, in: Journal of Management Studies, 31(1), S. 83 – 103. (zit.: FONDAS & STEWART, 1994)

FRANKE, H. (2012). *Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer deutschen Kanzlei*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 744 – 758. Zürich: Schulthess. (zit.: FRANKE, 2012)

GEISSMANN, M. (2019). *In welchen Kantonen es mehr Anwälte als Ärzte gibt*, in: Econovo vom 14.04. 2019, besucht am 29. Juni 2021 auf: https://www.econovo.ch/en/2019/04/14/anwaelte-aerzte/. (zit.: GEISSMANN, 2019)

GEPHART, R. P. (2004). *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*, in: Academy of Management Journal, 47(4), S. 454 – 462. (zit.: GEPHART, 2004)

GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, in: Organizational Research Methods, 16(1), S. 15 – 31. (zit.: GIOIA, CORLEY & HAMILTON, 2013)

GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (2008). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative Research*, 3. Auflage. New Brunswick: Aldine Transaction. (zit.: GLASER & STRAUSS, 2008)

GMÜR, M., KAISER, S., & KAMPE, T. (2009). *Leistungsorientiertes Personalmanagement in Wirtschaftskanzleien: Auswirkungen auf HRM-Effektivität und Commitment*, in: Die Unternehmung, 63(4), S. 395 – 421. (zit.: GMÜR, KAISER & KAMPE, 2009)

GOLEMAN, D. (1998). *What Makes a Leader?*, in: Harvard Business Review, 76(6), S. 93 – 106. (zit.: GOLEMAN, 1998)

GREENE, R. M. (1996). *Managing Partner 101: A Primer on Firm Leadership*. New York: American Institute of Certified Public Accountants. (zit.: GREENE, 1996)

GREENWOOD, R. (2007). *Your Ethics – Redefining Professionalism? The Impact of Management Change*, in: EMPSON, L. (Hrsg.), Managing the Modern Law Firm – New Challenges, New Perspectives, S. 186 – 195. Oxford: Oxford University Press. (zit.: GREENWOOD, 2007)

GREENWOOD, R., COOPER, D. J., HININGS, C. R., & BROWN, J. L. (1993). *Biggest is best? Strategic assumptions and actions in the canadian audit industry*, in: Revue canadienne des sciences de l'administration, 10(4), S. 308 – 321. (zit.: GREENWOOD et al., 1993)

GREENWOOD, R., & EMPSON, L. (2003). *The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?* In: Organization Studies, 24(6), S. 909 – 933. (zit.: GREENWOOD & EMPSON, 2003)

GREENWOOD, R., & HININGS, C. R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism*, in: Academy of Management Review, 21(4), S. 1022 – 1054. (zit.: GREENWOOD & HININGS, 1996)

GREENWOOD, R., HININGS, C. R., & BROWN, J. (1990). *"P2-Form" Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships*, in: Academy of Management Journal, 33(4), S. 725 – 755. (zit.: GREENWOOD, HININGS & BROWN, 1990)

GREENWOOD, R., SUDDABY, R., & MCDOUGALD, M. (2006). *Introduction*, in: GREENWOOD, R., SUDDABY, R., & MCDOUGALD, M (Hrsg.), Research in the Sociology of Organizations – 24; Professional Service Firms, S. 1 – 16. Oxford: Elsevier. (zit.: GREENWOOD, SUDDABY & MCDOUGALD, 2006)

GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. In: DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (Hrsg.), Handbook of Qualitative Research, S. 105 – 117. Thousand Oaks: SAGE Publications. (zit.: GUBA & LINCOLN, 1994)

HALES, C. (1986). *What do Managers do? A critical Review of the Evidence*, in: Journal of Management Studies, 23(1), S. 88 – 115. (zit.: HALES, 1986)

HALES, C. (2001). *Does it matter what Managers do?*, in: Business Strategy Review, 10(4), S. 335 – 350. (zit.: HALES, 2001)

HANNEMANN, J.-G. A., & DIETLEIN, G. (2015). *Studentische Rechtsberatung und Clinical Legal Education in Deutschland*. Berlin: Springer. (zit.: HANNEMANN & DIETLEIN, 2015)

HARTUNG, M. (2012). *Gewinnverteilung unter Berücksichtigung des Managed Lockstep*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 736 – 743. Zürich: Schulthess. (zit.: HARTUNG, 2012)

HARTUNG, M. (2014). *Wachstum ohne Ende? Wachstumsentwicklungen und -regeln von Top 30-Kanzleien*, in: WEGERICH, T., & HARTUNG, M. (Hrsg.), Der Rechtsmarkt in Deutschland – Überblick, Analysen, Erkenntnisse, S. 366 – 387. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. (zit.: HARTUNG, 2014)

HARTUNG, M. (2017). *Kanzleien von morgen*, in: Anwaltsrevue, (6 – 7), S. 276 – 280. (zit.: HARTUNG, 2017/1)

HARTUNG, M. (2017). *(Hard) Brexit und die UK-LLP – ein ratloser Blick in Richtung des deutschen Gesetzgebers*, in: AnwaltSpiegel, (8), S. 16 – 19. (zit.: HARTUNG, 2017/2)

HARTUNG, M. (2019). *Strategische Ausrichtung von Kanzleien*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für

Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 13 – 47. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: HARTUNG, 2019/1)

HARTUNG, M. (2019). *Karriereweg und Partnerwerdung*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 111 – 140. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: HARTUNG, 2019/2)

HARTUNG, M. (2019). *Der Brexit und die Anwaltschaft – Bericht aus der Arbeit des Berufsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins (DAV)*, in: AnwaltSpiegel, (6), S. 20 – 22. (zit.: HARTUNG, 2019/3)

HARTUNG, M., & ASCHENBRENNER J. B. (2011*). „Partnerschaftliche Strukturen" vs. „Managed Law Firm" – Der Heilige Krieg zwischen verschiedenen Typen von wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien*, in: Unternehmensrelevantes Recht, Jahrbuch 2011/2012 des Deutschen AnwaltSpiegel, S. 135 – 139. (zit.: HARTUNG & ASCHENBRENNER, 2011)

HARTUNG, M., & ZIERCKE, E. (2018). *Sind Anwälte wirklich wie Katzen?* Besucht am 11. November 2020 auf: https://www.lto.de/recht/juristen/b/juristen-anwaelte-persoenlichkeit-katzen-psychologie/. (zit.: HARTUNG & ZIERCKE, 2018)

HARTUNG, M., & ZIERCKE, E. (2019). *Managing Lawyers is like herding cats – or is it?*, in: Legal Business World (www.businessworld.com), International Edition, No. 2, S. 90 – 96, besucht am 11. November 2020 auf: http://www.lbw2019us2.legalbusinesslibrary.com/index-h5.html?page=1#page=1. (zit.: HARTUNG & ZIERCKE, 2019)

HARTUNG, S. (2015). *Die Kanzlei als erfolgreiche Marke*. Wiesbaden: Springer. (zit.: HARTUNG, 2015)

HEIDBRINK, M. (2012). *Leadership in einer Anwaltskanzlei: Anspruch und Herausforderung*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 448 – 461. Zürich: Schulthess. (zit.: HEIDBRINK, 2012)

HEUSSEN, B. (2006). *Die Anwaltsdichte in der Schweiz, Österreich und Deutschland im Verhältnis zu anderen Staaten – Ein internationaler Vergleich*, in: Anwaltsrevue, (10), S. 392 – 396. (zit.: HEUSSEN, 2006)

HEUSSEN, B. (2013). *Brauche ich Partner – und wenn ja, wie viele?*, in: Anwaltsrevue, (04), S. 155 – 159. (zit.: HEUSSEN, 2013)

HEUSSEN, B. (2016). *Anwaltsunternehmen führen*, 3. Auflage. München: C.H. Beck. (zit.: HEUSSEN, 2016)

HININGS, B., MUZIO, D., BROSCHAK, J., & EMPSON, L. (2015). *Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview*, in: EMPSON, L., MUZIO, D., BROSCHAK, J., & HININGS, B. (Hrsg.). The Oxford Handbook of Professional Service Firms, S. 1 – 24. Oxford: Oxford University Press. (zit.: HININGS et al., 2015)

HINTERHUBER, H. H., & RAICH, M. (2006). *Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen*, in: BRUCH, H., KRUMMAKER, S. & VOGEL, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, S. 49 – 56. Wiesbaden: Gabler. (zit.: HINTERHUBER & RAICH, 2006)

HOHENSTATT, K.-S. (2012). *Die Zukunft des Anwaltsmarktes*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 952 – 958. Zürich: Schulthess. (HOHENSTATT, 2012)

HOLMES, D. K. (1995). *Learning from Corporate America: Addressing Dysfunction in the Large Law Firm*, in: Gonzaga Law Review, 31(2), S. 373 – 412. (zit.: HOLMES, 1995)

HONSELL, H., VOGT, N. P., & WATTER, R. (2016). *Basler Kommentar zum Obligationenrecht II, Art. 530-964 OR, Art. 1-6 SchlT AG, Art. 1-11 ÜBest (GmbH), Art. 1-2 ÜBest (Rechnungslegung 2011), Art. 1-3 ÜBest (GAFI 2014)*, 5. Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn. (zit.: BSK-AUTOR)

HUGGENBERG, C. (2002). *Der Hang zur schieren Grösse – Grosskanzleien*, in: Handelszeitung, vom 26.11.2002, besucht am 13. Januar 2021 auf: https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/der-hang-zur-schieren-groesse. (zit.: HUGGENBERG, 2002)

HUNGERBÜHLER, I. (2012). *Kundensegmentierung im Anwaltsgeschäft und deren Abbildung in der Kanzleiorganisation mittels Industry Groups*, in: STAUB, L., &

HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 157 – 162. Zürich: Schulthess. (zit.: HUNGERBÜHLER, 2012)

HÜPPI, M. (2012). *Trends und Zukunft im Anwaltsgeschäft der Schweiz*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 959 – 964. Zürich: Schulthess. (zit.: HÜPPI, 2012)

IACOBUCCI, E. M. (2012). *Reputational Economics of Scale with Application to Law Firms,* in: American Law and Economics Review, (14.1), S. 302 – 329. (zit.: IACOBUCCI, 2012)

ISLER, P. R., & SCHMID, E. F. (2020). *Erfahrungen aus den Swissair-Verantwortlichkeitsprozessen*, in: SETHE, R., & ISLER, P. R. (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht X – Verantwortlichkeitsprozesse (Tagungsband 2020), S. 9 – 40. Zürich: EIZ Publishing. (zit.: ISLER & SCHMID, 2020)

KAISER, S., & RINGLSTETTER, M. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Berlin: Springer. (KAISER & RINGLSTETTER, 2011)

KAPOOR, K. (2017). *Everyday Leadership as a Practicing Lawyer*, in: Stanford Law Review, 69(6), S. 1813 – 1815. (zit.: KAPOOR, 2017)

KELLER, S. (2011). *Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates – Bedeutung und Entwicklung von zivilrechtlichen Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsräte*, in: Jusletter vom 24.10.2011, besucht am 14. März 2021 auf: https://jusletter.weblaw.ch/juslissues/2011/637/_9677.html__ONCE#section0e42b9d8-fd48-41f7-bc42-64af9ccc79c7. (zit.: KELLER, 2011)

KILIAN, M. (2016). *Anwaltstätigkeit der Gegenwart – Rechtsanwälte, Kanzleien, Mandanten, Mandate*. Bonn: Deutscher Rechtsanwaltsverlag. (zit.: KILIAN, 2016)

KNAUER, C., & WOLF, C. (2007). *20 Jahre "Bastille-Entscheidung" des Bundesverfassungsgerichts – von der Liberalisierung und Kommerzialisierung des Anwaltsberufs*, in: BRAK Mitteilungen, 38(4), S. 142 – 145. (zit.: KNAUER & WOLF, 2007)

KOLSTER, H., & HEINING, T. (2019). *Geschäftsmodelle für die Kanzlei der Zukunft*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Ma-

nagement für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 91 – 107. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: KOLSTER & HEINING, 2019)

KOTTER, J. P. (1986). *The General Managers*. New York: Free Press. (zit.: KOTTER, 1986)

KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2011). *Credibility – How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2. Auflage. New Jersey: John Wiley & Sons. (zit.: KOUZES & POSNER, 2011)

KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*, 6. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass. (zit.: KOUZES & POSNER, 2017)

KRAUS, S. (2015). *Führung und Teamarbeit*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 3. Auflage, S. 47 – 53. Wiesbaden: Springer Gabler. (KRAUS, 2015)

KREN KOSTKIEWICZ, J., KREN, J., WOLF, S., AMSTUTZ, M., & FANKHAUSER, R. (2016). *OR Kommentar: Schweizerisches Obligationenrecht,* 3. Auflage. Zürich: Orell Füssli. (zit.: OFK OR-AUTOR)

KRUFKA, M. M. (2004). *Lawyers with Firm Management Responsibilities still required to produce*, besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/716be348-b28b-4c52-b4dd-9f86317ae912_document.pdf. (zit.: KRUFKA, 2004)

KÜHN, C. J. (2015). *Corporate Entrepreneurship in Professional Service Firms – Eine Fallstudienuntersuchung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien* (Dissertation, Universität Bayreuth). Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: KÜHN, 2015)

KURZ, T. (2018). *Die Wahrheit über Rechtsanwälte*. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung. (zit.: KURZ, 2018)

LANGLEY, A., & EMPSON, L. (2015). *Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms*, in: EMPSON, L., MUZIO, D., BROSCHAK, J., & HININGS, B. (Hrsg.). The Oxford Handbook of Professional

Service Firms, S. 163 – 188. Oxford: Oxford University Press. (zit.: LANGLEY & EMPSON, 2015)

LOGES, R. (2012). *Leading a Team of Stars*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 462 – 471. Zürich: Schulthess. (zit.: LOGES, 2012)

LORSCH, J. W., & TIERNEY, J. T. (2002). *Aligning the Stars – How to succeed when Professionals drive Results*. Boston: Harvard Business School Press. (zit.: LORSCH & TIERNEY, 2002)

LØWENDAHL, B. S. (2000). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Kopenhagen: Handelshøjskolens Forlag. (zit.: LØWENDAHL, 2000)

LÜHRS, I. & BUSCHOR, D. R. (2021). *Lateral Moves von der BigFour-Gesellschaft zur Anwaltskanzlei*, in: Jusletter vom 14. Juni 2021, besucht am 3. Juli 2021 auf: https://jusletter.weblaw.ch/juslissues/2021/1070/lateral-moves-von-de_7e0f17d481.html__ONCE&login=false. (zit.: LÜHRS & BUSCHOR, 2021)

LUTERBACHER, T. (2009). *Kollektivrisiko bei Anwaltsgesellschaften*, in: Anwaltsrevue, (5), S. 247 – 251. (zit.: LUTERBACHER, 2009)

MAISTER, D. (1997). *True Professionalism*. New York: Simon & Schuster. (zit: MAISTER, 1997)

MAISTER, D. (2003). *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon & Schuster. (zit: MAISTER, 2003)

MAISTER, D. (2006). *Are Law Firms manageable*? In: The American Lawyer, (4), besucht am 24. März 2021 auf: https://davidmaister.com/articles/are-law-firms-manageable/. (zit.: MAISTER, 2006)

MAISTER, D. (2007). *Selecting a Leader – Do you know what you want?* In: Leadership Excellence, 24(5), S. 18. (zit.: MAISTER, 2007).

MALHOTRA, N., & MORRIS, T. (2009). *Heterogeneity in Professional Service Firms*, in: Journal of Management Studies, 46(6), S. 895 – 922. (zit.: MALHOTRA & MORRIS, 2009)

MALIK, F. (2006). *Leadership im Unternehmen – Trends und Perspektiven*, in: BRUCH, H., KRUMMAKER, S., & VOGEL, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, S. 285 – 300. Wiesbaden: Gabler. (zit.: MALIK, 2006)

MALIK, F. (2019). *Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. (zit.: MALIK, 2019)

MASCELLO, B. (2015). *Innovation als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen*, in Anwaltsrevue, (2), S. 57 – 68. (zit.: MASCELLO, 2015)

MASCELLO, B. (2017). *Effizienz und Effektivität – Wie siamesische Zwillinge verbunden*, in: Anwaltsrevue, (1), S. 19 – 28. (zit.: MASCELLO, 2017)

MATTHAEI, E. (2010). *The Nature of Executive Work* (Dissertation, Universität Leipzig). Wiesbaden: Springer. (zit.: MATTHAEI, 2010)

MAYSON, S. (2016). *«Client» or «Customer»: A Distinction with or without Meaning?*, in: STAUB, L. (Hrsg.), Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaftslehre II, S. 201 – 210. Zürich: Schulthess. (zit.: MAYSON, 2016)

MAYSON, S. (2007). *Law Firm Strategy: Competitive Advantage and Valuation.* Oxford: Oxford University Press. (zit.: MAYSON, 2007)

MAYSON, S. (1997). *Making Sense of Law Firms – Strategy, Structure and Ownership.* Oxford: Oxford University Press. (zit.: MAYSON, 1997)

MCKENNA, P. J. (2013). *Malignant Leadership: A lack of effective Oversight can allow even a well-intentioned Managing Partner to go bad*, in: The American Lawyer, 35(1), S. 47 – 49. (zit.: MCKENNA, 2013)

MCKENNA, P. J. (2015). *Why Law Firms need Non-Executive Directors*, in: McKenna International Review, 6(2), S. 22. (zit.: MCKENNA, 2015)

MCKENNA, P. J. (2018). *Leadership Survey: Defining Roles and Prioritizing Concerns*. In: Of Counsel, 37(11), S. 5 – 11. (zit.: MCKENNA, 2018)

MCKENNA, P. J. (2019). *Practical Advice for Those Who Manage*, in: Of Counsel, 38(3), S. 6 – 8. (zit.: MCKENNA, 2019/1)

MCKENNA, P. J. (2019). *Divising a Process: Evaluating Your Performance as Firm Leader*, in: Of Counsel, 38(5), S. 12 – 14. (zit.: MCKENNA, 2019/2)

MCKENNA, P. J., & GOWER, N. L. (2019). *A Lesson from the Accountants: What Do They Know That Lawyers Do Not?*, in: Of Counsel, 38(1), S. 8 – 9. (zit.: MCKENNA & GOWER, 2019)

MCKENNA, P. J., & MAISTER, D. (2005). *First among Equals – How to Manage a Group of Professionals*. London: Simon & Schuster. (zit.: MCKENNA & MAISTER, 2005)

MCKENNA, P. J., & RISKIN, G. A. (1995). *Herding Cats: A Handbook for Managing Partners and Practice Group Leaders*. Institute for Best Management Practices. (zit.: MCKENNA & RISKIN, 1995)

MEIER-HAYOZ, A., FORSTMOSER, P., & SETHE, R. (2018). *Schweizerisches Gesellschaftsrecht*, 12. Auflage. Bern: Stämpfli. (zit.: MEIER-HAYOZ, FORSTMOSER & SETHE, 2018)

METZGER, P. (2005). *Schweizerisches juristisches Wörterbuch – einschliessend Versicherungsrecht mit Synonymen und Antonymen*. Basel: Helbing & Lichtenhahn. (zit.: METZGER, 2005)

MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. (zit.: MINTZBERG, 1973)

MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. (zit.: MINTZBERG, 1989)

MINTZBERG, H. (2009). *Managing.* San Francisco: Berrett-Koehler. (zit.: MINTZBERG, 2009)

MINTZBERG, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do – And Can Do Better.* Harlow: Pearson. (zit.: MINTZBERG, 2013)

MÜLLER, R., & KÖNIG, P. (2011). *GmbH und AG in der Schweiz, in Deutschland und Österreich - Gesellschaftsrecht, Corporate Governance und Statistik*. Zürich: Dike. (zit.: MÜLLER & KÖNIG, 2011)

MÜLLER, T. (2015). *Die Haftung des Anwaltes – ausgewählte Aspekte*, in: Anwaltsrevue, (11/12), S. 459 – 464. (zit.: MÜLLER, 2015)

MÜLLER-STEWENS, G. (2019). *Die neuen Strategen – Gestalter der Unternehmenszukunft.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (zit.: MÜLLER-STEWENS, 2019)

MÜLLER-STEWENS, G., & DROLSHAMMER, J. (2000). *Managing the International Law Firm: Nuisance or Necessity*, in: European Journal of Law Reform, 2(4), 627 – 650. (zit.: MÜLLER-STEWENS & DROLSHAMMER, 2000)

MÜLLER-STEWENS, G., DROLSHAMMER, J., & KRIEGMEIER, J. (1999). *Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements*, in: MÜLLER-STEVENS, G., DROLSHAMMER, J., & KRIEGMEIER, J. (Hrsg.), Professional Service Firms – Wie sich multinationale Dienstleister positionieren. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung. (zit.: MÜLLER-STEWENS, DROLSHAMMER & KRIEGMEIER, 1999)

NATER, H., & RAUBER, M. (2011). *Zulässigkeit der Anwalts-AG: Stunde der Wahrheit*, in: SJZ, 107(9), S. 212 – 215. (zit: NATER & RAUBER, 2011)

NATER, H., & RAUBER, M. (2018). *Das Bundesgericht schützt das Genfer Verbot gemischter Sozietäten*, in: SJZ, 114(10), S. 248 – 251. (zit.: NATER & RAUBER, 2018)

NORTHOUSE, P. G. (2013). *Leadership - Theory and Practice*, 8. Auflage. Los Angeles: SAGE Publications. (zit.: NORTHOUSE, 2013)

OBERLANDER, W., BREHM, T., & HEES, D. (2011). *Freier Beruf oder Gewerbe? Basiswissen für Freiberufler* (7. Aufl.). Nürnberg: IFB Institut für Freie Berufe an der Friedrich- Alexander-Universität Erlangen Nürnberg. (zit.: OBERLANDER, BREHM & HESS, 2011)

OBERMANN, F. (2019). *Profitverteilungs- und Anreizsysteme in Partnergesellschaften*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 141 – 149. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: OBERMANN, 2019)

OEPEN, K., & BRAMKAMP, D. (2018). *Rechtsformen für die gemeinsame Ausübung des Anwaltsberufs*, in: DAV Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, 14. Auflage, S. 186 – 202. (zit.: OEPEN & BRAMKAMP, 2018)

OLSEN, K. M., SVERDRUP, T. E., & KALLEBERG, A. L. (2019). *Turnover and transferable skills in a professional services firm*, in: Journal of Professions and Organization, 6(1), S. 2 – 16. (zit.: OLSEN, SVERDRUP & KALLEBERG, 2019)

PEITSCHER, S. (2017). *Anwaltsrecht*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. (zit.: PEITSCHER, 2017)

PODOLSKI, T. (2008). *Die Prügelknaben*, in: JUVE-Rechtsmarkt, 11(12), S. 32 – 40. (zit.: PODOLSKI, 2008)

POLDEN, D. J. (2012). *Leadership matters: Lawyers' leadership skills and competencies*, in: Santa Clara Law Review, 52(3), S. 899 – 920. (zit.: POLDEN, 2012)

REGAN, M., & ROHRER, L. H. (2012). *Money and meaning: The Moral Economy of Law Firm Compensation*, in: University of St. Thomas Law Journal, 10(1), S. 74 – 151. (zit.: REGAN & ROHRER, 2012)

REINER, E. (2016). *Die Rechtsanwaltsgesellschaft – Gesellschaftsrecht, Berufsrecht und empirische Befunde* (Band 9, Innsbrucker Schriften zum Unternehmensrecht). Wien: Verlag Österreich. (zit.: REINER, 2016)

RHODE, D. L. (2010). *Lawyers as Leaders*, in: Michigan State Law Review, (2), S. 413 – 422. (zit.: RHODE, 2010)

RHODE, D. L. (2011). *What Lawyers Lack: Leadership*, in: University of St. Thomas Law Journal, 9(2), S. 471 – 496. (zit.: RHODE, 2011)

RHODE, D. L. (2013). *Lawyers as Leaders*. Oxford: Oxford University Press. (zit.: RHODE, 2013)

RHODE, D. L. (2016). *Leadership lessons*, in: Tennessee Law Review, 2016, 83(3), S. 713 – 728. (zit.: RHODE, 2016)

RHODE, D. L. (2017). *Leadership in Law*, in: Stanford Law Review, 69(6), S. 1603 – 1665. (zit.: RHODE, 2017)

RICHARD, L. (2002). *Herding Cats: The Lawyer Personality Revealed*, in: Report to Legal Management, 20(11), S. 1 – 12. (zit.: RICHARD, 2002)

RICHARD, L. (2014). *Leadership in Law Firms*, in: SLATER, L. (Hrsg.), Leadership in Law Firms: An Expert Guide, S. 1 – 6. London: Ark Group. (zit.: RICHARD, 2014)

RICHARD, L. (2015). *The Mind of the Lawyer Leader*, in: Law Practice – the Leadership Issue, 41(5), S. 46 – 49. (zit.: RICHARD, 2015)

RICHARD, L. & ROHRER, L. (2011). *A Breed Apart? How personality characteristics influence who becomes a lawyer – and how far they rise,* in: The American Lawyer, 32(7 – 8), S. 43 – 46. (zit.: RICHARD & ROHRER, 2011)

RICHARDS, L., & MORSE, J. M. (2013). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods,* 3. Auflage. Los Angeles: SAGE. (zit.: RICHARDS & MORSE, 2013)

RIECHERT, S. (2019). *Der Anwalt als Kanzleimanager und seine Haftung – Wofür Kanzleimanager haften und wie sie sich versichern sollten*, in: Anwaltsblatt, S. 680 – 681. (zit.: RIECHERT, 2019)

RINGLSTETTER, M., KAISER, S., & KAMPE, T. (2007). *Strategische Entwicklungen von Unternehmensberatungen – Ein Beitrag aus Sicht der Professional Services Firms Forschung*, in: NIESSEN, V. (Hrsg.), Consulting Research – Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, S. 179 – 196. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. (zit.: RINGLSTETTER, KAISER & KAMPE, 2007)

RITVAY, A., & THEUSINGER, I. (2012). *Lockstep*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 599 – 606. Zürich: Schulthess. (zit.: RITVAY & THEUSINGER, 2012)

RIZOR, S. (2019). *Rolle und Aufgaben des Managing Partners einer Kanzlei*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 171 – 195. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: RIZOR, 2019)

ROŠ, M. (2012). *Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer schweizerischen Kanzlei*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C.

(Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 736 – 743. Zürich: Schulthess. (zit.: ROŠ, 2012)

ROSSBACH, O. (2019). *Boutique-Kanzleien: Mit Spezialisierung zum Erfolg*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 69 – 82. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: ROSSBACH, 2019)

RÜEGG-STÜRM, J., & GRAND, S. (2019), *Das St.Galler Management-Modell – Management in einer komplexen Welt*. Stuttgart: Utb. (zit.: RÜEGG-STÜRM & GRAND, 2019)

SALDAÑA, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3. Auflage. Thousand Oaks: SAGE. (zit.: SALDAÑA, 2016)

SAUNDERS, M. N., LEWIS, P., & THORNHILL, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8. Auflage. London: Pearson Education. (zit.: SAUNDERS, LEWIS & THORNHILL, 2019)

SCHIEBLON, C. (2019). *Management in Kanzleien*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis – Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Auflage, S. 1 – 10. Wiesbaden: Springer Gabler. (zit.: SCHIEBLON, 2019)

SCHILLER, K. (2009). *Schweizerisches Anwaltsrecht – Grundlagen und Kernbereich*. Zürich: Schulthess. (zit.: SCHILLER, 2009)

SCHILLER, K., & NATER, H. (2020). *Interdisziplinäre Anwaltsgesellschaft / Multidisciplinary Partnership (MDP) I*, in: SJZ, 116(2), S. 59 – 66. (zit.: SCHILLER & NATER, 2020)

SEEGER, E. A. (2018). *Three Timely Questions for Law Firm Leaders*, in: Of Counsel, 37(1), S. 5 – 6. (zit.: SEEGER, 2018)

SEEGER, E. A., & CLAY, T. S. (2020). *2020: Law Firms in Transition – An Altman Weil Flash Survey*, besucht am 14. März 2021 auf: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/474829CC-0945-4A99-B321-2BFD3DAB146D_document.pdf. (zit.: SEEGER & CLAY, 2020)

SEISLER, H. (2012). *Eat what you kill*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 607 – 614. Zürich: Schulthess. (zit.: SEISLER, 2012)

SEISLER, H. (2015). *Vergütungssysteme in Partnerschaften*, in: SCHIEBLON, C. (Hrsg.), Kanzleimanagement in der Praxis, 3. Auflage, S. 79 – 96. Wiesbaden: Springer. (zit.: SEISLER, 2015)

SENNHAUSER, N. (2013). *Vom Anwalt zur Anwalts-Kapitalgesellschaft mit besonderer Betrachtung der Anwalts-GmbH* (Dissertation, Universität Bern). Bern: Stämpfli. (zit.: SENNHAUSER, 2013)

SMETS, M., MORRIS, T., & MORRIS, W. (2008). *Reputation and performance in large law firms*. Paper presented at 2008 Academy of Management annual meeting, Anaheim, CA, United States. (zit.: SMETS, MORRIS & MORRIS, 2012)

SMOCK, J. (2018). *Law Firm Management Approaches That Have Stood the Test of Time*, in: Of Counsel, 38(12), S. 13 – 17. (zit.: SMOCK, 2019)

SORAINEN, A. (2014). *Management information – what does the managing partner need to know?*, in: CLARK, N. K. (Hrsg.), Good Governance in Law Firms – A Strategic Approach to Executive Decision Making and Management Structures, S. 137 – 146. London: Globe Law and Business. (zit.: SORAINEN, 2014)

SPRENGER, R. K. (2006). *Vertrauen: wichtiger als Strategie!,* in: BRUCH, H., KRUMMAKER, S. & VOGEL, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, S. 77 – 86. Wiesbaden: Gabler. (zit.: SPRENGER, 2006)

STAUB, L. (2012). *Festlegung der Kanzleistrategie – Einführung und Übersicht*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 1 – 35. Zürich: Schulthess. (zit.: STAUB, 2012/1)

STAUB, L. (2012). *Entwicklung von Geschäftsmodellen für Anwaltskanzleien – Einführung und Übersicht*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 235 – 277. Zürich: Schulthess. (zit.: STAUB, 2012/2)

STAUB, L. (2012). *Leadership in der Anwaltskanzlei – Einführung und Übersicht*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 405 – 447. Zürich: Schulthess. (zit.: STAUB, 2012/3)

STAUB, L. (2012). *Accounting and Billing – Einführung und Übersicht*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 525 – 558. Zürich: Schulthess. (zit.: STAUB, 2012/4)

STAUB, L. (2012). *Finance – Einführung und Übersicht*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 617 – 657. Zürich: Schulthess. (zit.: STAUB, 2012/5)

STAUB, L. (2018). *Law Firm Management – Textbook*. Vorlesungsskript Herbstsemester 2018 Universität St.Gallen. (zit.: STAUB, 2018)

STEWART, R. (1967). *Managers and their Jobs: a Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers spend their Time*. New York: Macmillan. (zit.: STEWART, 1967)

STEWART, R. (1975). *Management education and our knowledge of managers' jobs*, in: International Studies of Management & Organization, 5(2), S. 73 – 89. (zit.: STEWART, 1975)

STEWART, R. (1982). *Choices for the Manager.* London: Prentice-Hall. (zit.: STEWART, 1982)

SUSSKIND, R. (2017). *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford: Oxford University Press. (zit.: SUSSKIND, 2017)

TAUSCH, V. (2014). *Kleinkanzlei: Archetyp und Schlusslicht – Denn sie wollen nicht wissen, was sie tun können*, in: WEGERICH, T., & HARTUNG, M. (Hrsg.), Der Rechtsmarkt in Deutschland – Überblick, Analysen, Erkenntnisse, S. 388 – 420. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. (zit.: TAUSCH, 2014)

TENGBLAD, S. (2006). *Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*, in: Journal of Management Studies, 43(7), S. 1437 – 1461. (zit.: TENGBLAD, 2006)

TURNOR, R. (2014). *Optimal legal forms*, in: KNOTT, H. (Hrsg.), Risk Management in Law Firms – Strategies for Safeguarding the Future, S. 7 – 18. London: Globe Law and Business. (zit.: TURNOR, 2014)

TUTSCHKA, G. (2018). *Kanzleigründung und Kanzleimanagement*. Berlin: De Gruyter. (zit.: TUTSCHKA, 2018)

VAN LENT, L. (1999). *The economics of an audit firm: The benefits of partnership Governance*, in: British Accounting Review, (31). S. 225 – 254. (zit.: VAN LENT, 1999)

VON NORDENFLYCHT, A. (2007). *Is Public Ownership bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance, and Creativity*, in: Academy of Management Journal, 50(2), S. 429 – 455. (zit.: VON NORDENFLYCHT, 2007)

VON NORDENFLYCHT, A. (2010). *What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of knowledge-intensive Firms*, in: Academy of Management Review, 35(1), S. 155 – 174. (zit.: VON NORDENFLYCHT, 2010)

VON NORDENFLYCHT, A. (2014). *Does the emergence of publicly traded professional service firms undermine the theory of the professional partnership? A cross-industry analysis*, in: Journal of Professions and Organization, 1(2), S. 137 – 160. (zit.: VON NORDENFLYCHT, 2014)

VON NORDENFLYCHT, A., MALHOTRA, N., & MORRIS, T. (2015). *Sources of Homogeneity and Heterogeneity across Professional Services*, in: EMPSON, L., MUZIO, D., BROSCHAK, J., & HININGS, B. (Hrsg.). The Oxford Handbook of Professional Service Firms, S. 135 – 160. Oxford: Oxford University Press. (zit.: VON NORDENFLYCHT, MALHOTRA & MORRIS, 2015)

VON RECHENBERG, B. (2018). *Interdisziplinäre Anwaltskörperschaft – wohin führt der Weg?* In: Anwaltsrevue, (5), S. 201 – 204. (zit.: VON RECHENBERG, 2018)

WALKER JOHNSON, L. M. (2014). *Good governance and partner performance*, in: CLARK, N. K. (Hrsg.), Good Governance in Law Firms – A Strategic Approach to Executive Decision Making and Management Structures, S. 97 – 120. London: Globe Law and Business. (zit.: WALKER JOHNSON, 2014)

WEISS, R. S. (1995). *Learning from Strangers – the Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: Free Press. (zit.: WEISS, 1995)

WEISS, S. N. (2021). *Corporate Governance (Organisations- und Führungsstrukturen) in Schweizer Anwaltskanzleien – Eine empirische Untersuchung* (Manuskript unv. Dissertation, Universität St.Gallen). (zit.: WEISS, 2021)

WEISS, S. N. & BUSCHOR, D. R. (2020). *Schweizer Anwaltsmarkt: Quo vadis Legal Corporate Governance*, in: Anwaltsrevue, (6 – 7), S. 256 – 261. (zit.: WEISS & BUSCHOR, 2020)

WEISS, W. (2012). *Warum gute Anwälte nicht immer gute Manager sind*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 924 – 933. Zürich: Schulthess. (zit.: WEISS, 2012)

WEISS, W. (2015). *Zukunft des Anwaltsberufs*, in: Anwaltsrevue, (9), S. 360 – 363. (zit.: WEISS, 2015)

WELLS, W. C. (1938). *Essentials of successful lawyer*, in: Legal Chatter, 1(8), S 1 – 3. (zit.: WELLS, 1938).

WESTFAHL, S. A., & WILKINS, D. B. (2017). *The Leadership Imperative: A Collaborative Approach to Professional Development in the Global Age of More for Less*, in: Stanford Law Review, 69(6), S. 1667 – 1729. (zit.: WESTFAHL & WILKINS, 2017)

WINDBICHLER, C. (2017). *Gesellschaftsrecht*, 24. Auflage. München: C.H. Beck. (zit.: WINDBICHLER, 2017)

WRATZFELD, K. (2012). *Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer österreichischen Kanzlei*, in: STAUB, L., & HEHLI HIDBER, C. (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, S. 736 – 743. Zürich: Schulthess. (zit.: WRATZFELD, 2012)

ZINDEL, G. G. (2012). *Anwaltsgesellschaften in der Schweiz*, in: SJZ, 108(10), S. 249 – 260. (zit.: ZINDEL, 2012)

ZUMSTEG, P. (2019). *Die grössten Anwaltskanzleien der Welt – Schweizer Vereine*, in: STAUB, L. (Hrsg.), Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft V, S. 13 – 40. Zürich: Schulthess. (zit.: ZUMSTEG, 2019)

Materialienverzeichnis

Altman Weil, Inc. *Leadership Seminar: Excellence in Law Firm Leadership*, vom 31. Oktober 2018, präsentiert von CLAY, T. S. (zit.: Altman Weil, Inc., 2018)

Altman Weil, Inc. (2001). *Managing Partner Time Allocation,* in: 2001 Managing Partner & Executive Director Survey, besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com//dir_docs/resource/a6ffce7f-f2c6-4705-a54d-b0fe34f50aad_document.pdf. (zit.: Altman Weil, Inc., 2001/1)

Altman Weil, Inc. (2001). *Median Total Compensation by Firm Size,* in: 2001 Managing Partner & Executive Director Survey, besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com//dir_docs/resource/6f89d8c6-1639-48af-9fb9-36563ecdad11_document.pdf. (zit.: Altman Weil, Inc., 2001/2)

Altman Weil, Inc. (2007). *Median Total Cash Compensation – Managing Partner / Highest Paid Partner by Size of Law Firm,* in: Senior Leadership Survey for Law Firms, besucht am 14. Dezember 2020 auf: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/2258de28-9c23-4bad-aac1-b93324436b50_document.pdf. (zit.: Altman Weil, Inc., 2007)

Bundesrechtsanwaltskammer. (2021). *Presseerklärung der BRAK Nr. 5 – Mitglieder der Rechtsanwaltskammern zum 01.01.2021*, besucht am 30. Juni 2021 auf: https://www.brak.de/fuer-journalisten/pressemitteilungen-archiv/2021/presseerklaerung-5-2021/. (zit.: BRAK, 2021)

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT, Staatssekretariat für Wirtschaft seco & Bundesamt für Statistik BfS. (n.b.). *Freie Berufe in der Schweiz – Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats Cina vom 19. Dezember 2003 (N 03.3663)*, besucht am 3. Oktober 2021 auf: file:///C:/Users/dbusc/Downloads/bericht_des_bundesratesfreieberufeinderschweiz%20(1).pdf. (zit.: Bericht des Bundesrates)

JUVE. (2020). *Die fünfzig größten Kanzleien in Deutschland nach Anzahl der Anwälte im Geschäftsjahr 2019/2020*, in: Statista - Das Statistik-Portal, gefunden am 4.

Juni 2019 auf: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191422/umfrage/die-groessten-kanzleien-in-deutschland-nach-anzahl-der-anwaelte/. (zit.: JUVE, 2020)

Österreichischer Rechtsanwaltskammertag. (2015). *Richtlinien für die Ausübung des Rechtsanwaltsberufes* (RL-BA 2015), Beschluss vom 26. September 2015, kundgemacht am 28. September 2015, inkl. Änderungen vom 12.05.2017, kundgemacht am 15. Mai 2017 und vom 25. September 2020, kundgemacht am 28. September 2020, besucht am 23. Dezember 2020 auf: https://www.rechtsanwaelte.at/fileadmin/user_upload/Gesetzestexte/RL-BA/RL-BA_2015_29092020.pdf. (zit.: RL-BA, 2015)

PR Newswire. (2017). *Size of the global legal services market in select countries in 2016 (in billion U.S. dollars)*, besucht am 29. Juni 2021 auf: https://www.statista.com/statistics/741373/size-of-the-global-legal-services-market-by-country/. (zit.: Newswire, 2017)

Rechtsanwälte.at. (n.b.). *Strukturen, Daten, Fakten*, besucht am 30. Juni 2021 auf: https://www.rechtsanwaelte.at/strukturen-daten-fakten/. (zit.: Rechtsanwälte.at, 2021)

Schweizerischer Anwaltsverband SAV. (2012). *Schweizerische Standesregeln*, besucht am 23. Dezember 2020 auf https://www.sav-fsa.ch/de/documents/dynamiccontent/schweizerische_standesregeln_d_22-06-2012.pdf. (zit.: SAV-SR, 2012)

Thomson Reuters Legal Executive Institute. (2015). *How big is the U.S. Legal Services Market?* Besucht am 19. Januar 2020 auf: http://legalexecutiveinstitute.com/wpcontent/uploads/2016/01/How-Big-is-the-US-Legal-Services-Market.pdf. (zit.: Legal Executive Institute, 2015)

The American Lawyer. (2020). *Leading law firms in the world in 2019, by number of lawyers*, besucht am 6. Oktober 2021 auf: https://www.statista.com/statistics/877643/leading-law-firms-worldwide-by-number-of-lawyers/. (zit.: The American Lawyer, 2020)

Anhang 1: Code-Familien zu den Aufgaben und Rollen

Die folgenden Code-Familien werden in absteigender Reihenfolge nach der Anzahl Zitate pro Code-Familie aufgeführt. Innerhalb einer Code-Familie sind die Codes in absteigender Reihenfolge (zuerst in der linken, danach in der rechten Spalte) nach der Anzahl Zitate pro Code aufgelistet (alphabetische Reihenfolge bei gleicher Anzahl).

Code-Familie: Administratorin und Administrator

Codes: 53

Leitung Marketing und Aussendarstellung	Aufsetzen einer neuen Homepage
Austausch mit kaufmännischen Leitern	Austausch mit IT-Leitung
Leitung des Back Offices	Austausch mit Marketing-Abteilung
Leitung der IT-Abteilung	Beschaffen einer modernen IT-Infrastruktur
Fällen von wichtigen Personalentscheidungen im Back Office	Besprechung von Compliance-Themen
Leitung der HR-Abteilung	Durchführung grosser IT-Projekte
Leitung des operativen Geschäfts	Einplanung der Arbeitskräfte
Leitung der Finanzabteilung	Erteilen von Feedback bei Marketingkampagnen
Leitung einer Abteilung	Entwicklung eines Content Plans
Aufsicht über Departemente und deren Direktoren	Erledigen allgemeiner Managementaufgaben
Leitung der BD-Abteilung	Erstellen eines Master Pitchs
Unterstützung der kaufmännischen Leiter	Festlegen des Aussenauftritts
Ansprechpartner für kaufmännische Mitarbeiter	Kontrolle der kaufmännischen Leiter
Beschaffung der IT-Infrastruktur	Kümmern um administrative Kleinigkeiten

Einstellungen von Juristen	Leitung der Compliance-Abteilung
Erledigung der administrativen Pendenzen	Leitung des Finanzausschusses
Führung der kaufmännischen Mitarbeiter	Leitung des IT-Strategiegremiums
Koordination zwischen den Abteilungen	Mitarbeit im Reporting
Leitung der Kommunikationsabteilung	Schnittstelle für die Abteilungen
Managen von IT-Projekten	Setzen von Zielvorgaben für Abteilungen
Unterstützung HR-Abteilung bei Entlassungen	Teilnahme an wöchentlichen Finanzmeetings
Abschliessen von Verträgen	Unterstützung der kaufmännischen Leiter bzgl. Standing
Abstimmung mit Kommunikationsabteilung	Vorgeben der IT-Strategie
Aufbau und Umbau von Abteilungen	Weiterentwicklung der Business Services
Aufgleisen neuer Prozesse	Zurverfügungstellung des Back Offices
Aufsicht über Einstellungen	Zuständig für das Risikomanagement
Aufsetzen der IT-Struktur	

Zitate: 120

Code-Familie: Repräsentantin und Repräsentant

Codes: 35

Beziehungspflege mit befreundeten Anwaltsunternehmen	Teilnahme an Delegationsreisen
Repräsentation des Anwaltsunternehmens gegen aussen	Teilnahme an Managing-Partner-Runden
Vertretung des Anwaltsunternehmens an Konferenzen/Veranstaltungen	Aktive Rolle gegen aussen
Akquise von Mandanten	Besuche von Kunden bei Partnerabgängen

Gesicht des Anwaltsunternehmens sein	Botschafter des Leitbilds gegen aussen
Ansprechpartner für Fachmedien sein	Einsitz im Anwaltsverband
Beisitz bei Pitches und Erstgesprächen	Einsitz in Arbeitsgruppen aus Politik und Wirtschaft
Treffen mit wichtigen Kunden	Halten von Vorträgen
Zuständig für PR- und Pressearbeit	Markieren von Präsenz
Begrüssung bzw. Halten von Eröffnungs-reden bei eigenen Events	Pflegen von Beziehungen zu Lieferanten
Vertretung des Anwaltsunternehmens nach aussen	Promoten des Anwaltsunternehmens im Ausland
Ansprechpartner für Schlüsselkunden sein	Redner bei Konferenzen
Aussenminister des Anwaltsunternehmens sein	Teilnahme an allen internen Grossanläs-sen
Interviews mit Studieren-den/Doktorierenden	Teilnahme an internationalen Anwalts-treffen
Lunches mit externen Stakeholdern	Teilnahme an Recruiting-Events
Pflegen von Beziehungen zu Schlüssel-kunden	Vorstellung des Unternehmens bei Prak-tikanten
Reden halten bei eigenen Events	Weihnachtsvideo für die Belegschaft machen
Repräsentation des Anwaltsunternehmens gegen innen	

Zitate: 88

Code-Familie: Entscheiderin und Entscheider

Codes: 53

Fällen grösserer Entscheidungen aus dem Back Office	Entscheide bei zwingenden Fragen
Entscheiden bzgl. internen Covid-19-Massnahmen	Entscheide im Operations-Bereich

Entscheiden von "Velosständerproblemen"	Entscheide im Risikomanagement
Täglich viele Entscheidvorlagen	Entscheide in der ausführenden Veraltung
Entscheide über Präzedenzfälle	Entscheide in Managementangelegenheiten
Entscheide über Versicherer	Entscheide über Abstimmung mit anderen Standorten
Triage welche Themen selbst entschieden werden bzw. in die Partnerschaft kommen	Entscheide über alle relevanten Dinge
Entscheiden bei Stimmengleichheit im Management Board	Entscheide über Engagement externer Dienstleister
Endentscheide bei Uneinigkeit	Entscheide über ausserordentliche Budgets
Entscheiden von Zuständigkeitsfragen	Entscheide über die Priorisierung von Projekten
Entscheide über die Durchführung von Events	Entscheide über die Druckermarke
Entscheide über Unterhalt/Ersatz von Einrichtungen	Entscheide über die Reinigungsfirma
Erteilen von Aufträgen an interne Dienstleister	Entscheide über individuelle Arbeitsmodelle
Absegnen aller internen Kommunikation	Entscheide über Kommunikation, wenn es mehrere Partner betrifft
Absegnen von Kanzleiweiten Policies	Entscheide über Medienauftritte
Beschaffung von Covid-19-Tests	Entscheide über Software-Anbieter
Budgetentscheide bis CHF 50'000.- oder CHF 100'000.-	Entscheide über Videocall-Anbieter
Budgetentscheide bis EUR 100'000.-	Entscheide über Zugang anderer zu internen Dienstleistern
Budgetentscheide bis EUR 250'000.-	Erfragen von Entscheidungsgrundlagen
Budgetentscheide bis EUR 300'000.-	Fällen grösserer Entscheidungen
Dinge entscheiden	Fällen von Day-to-Day Entscheidungen

Durchpeitschen von Diversity-Themen	Mehr Absegnen als wirklich entscheiden
Einführung neuer Stellen im Back Office	Mikromanagement-Entscheidungen fällen
Einkäufe bis zu einem gewissen Budget	Schnelle Entscheide bei besonderen Gelegenheiten
Entscheide bei Anfragen von Partnern	Umgehen von Partnerbeschlüssen durch kleinere selbständige Entscheidungen
Entscheide bei wenig lukrativen Mandaten	Viele Entscheide bei der Neueröffnung eines Büros
Entscheide bei Interessenkonflikten	

Zitate: 79

Code-Familie: Strategin und Stratege

Codes: 44

Ausloten strategischer Entwicklungsmöglichkeiten	Benchmarken der eigenen Strategie mit Strategieberatern
Definieren strategischer Ziele	Besprechen von Strategiethemen mit Praxisgruppenleitern
Für strategische Projekte zuständig sein	Definieren der Anforderungen an Partnerpromotionen
Identifizieren von Geschäftschancen	Definieren der strategischen Aufstellung
Setzen strategischer Impulse	Definieren der strategischen Ausrichtung für 2 bis 5 Jahre
Entwicklung eines Leitbilds	Digitalisierung der Anwaltsarbeit
Strategische Weiterentwicklung der Kanzlei verantworten	Durchführen von Strategiemeetings mit den Abteilungen
Aufbau neuer Standorte	Einführung neuer Arbeitsmodelle
Definieren eines Target-Klientels	Einführung von Diversity-Programmen
Durchführen von Strategieprozessen mit Strategieberatern	Erstellen von Massnahmenplänen

Entgegennahme von Entwicklungsvorschlägen	Integration von Technologiethemen in die Kanzlei-DNA
Pushen der strategisch wichtigen Projekte	Kontrolle und Verbesserung der Governance-Struktur
Strategiemeetings mit dem Management Board	Laufende Kontrolle der gesetzten Schwerpunkte
Treffen strategischer Entscheidungen	Reformierung des Back Offices
Vorbereiten von Strategieretreats	Schützen strategisch wichtiger Underperformer
Anpassen der Vergütungsstruktur	Ständiges Arbeiten an Attraktivitätssteigerung
Artikulieren von Strategiethemen	Setzen von 5-Jahres-Zielen
Ausarbeiten von Anreizen für Teamarbeit	Steigern der Gesamtprofitabilität
Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen	Umsetzung der Strategie planen
Ausgliederung von (Teil-)Bereichen	Verfassen eines Strategiepapiers
Ausloten von LegalTech-Chancen	Vorbereiten strategischer Überlegungen
Automatisierung der Anwaltsarbeit	Vorgeben der strategischen Richtung

Zitate: 72

Code-Familie: Bindeglied

Codes: 32

Besuchen aller Standorte	Aktivieren von Meinungsbildnern
Vermitteln der Kultur	Betonen des "Wir"
Zusammenhalten der Kanzlei	Entwickeln der einzelnen Leute
Förderung von Engagement für die Kanzlei	Erklären, dass das Unternehmen an erster Stelle kommt
Förderung von Cross-Selling	Führen von Gesprächen mit Unterlegenen nach Partnerbeschlüssen
Sicherstellen, dass alle in eine Richtung gehen	Führung des Gesamtunternehmens

Streuen der Kundenbeziehungen	Gemeinsames Lösen von Kanzleiproblemen
Förderung der Zusammenarbeit	Integration nach Fusion
Förderung von Konsens innerhalb der Partnerschaft	Interessen aller unter einen Hut bringen
Einfangen abgehängter Partner	Interessen der Kanzlei und Partner in Einklang bringen
Förderung von Vertrauen innerhalb von Partnerschaft	Kommunikation mit allen Standorten
Integration von Laterals	Kontaktpflege zu den Mitarbeitern
Erhalten des Friedens innerhalb der Partnerschaft	Mandatsbeziehungen bei Jüngeren etablieren
Erzeugen eines Teamspirits	Mitnehmen aller Partner
Kennenlernen aller Mitarbeiter	Vermitteln der Unternehmenswerte
Versichern der Belegschaft in Krisensituationen	Vorleben der Kultur

Zitate: 67

Code-Familie: Sitzungsleiterin und Sitzungsleiter

Codes: 11

Agenda-Setting	Tone-Setting
Leiten der Partnerversammlung	Abstimmung mit Advisory Board
Koordination des Management Boards	Agenda-Setting für Management Board Meetings
Koordination der Fachgruppen	Halten von Präsentationen an Partnerversammlungen
Leiten der Management Board Meetings	Leiten von Standort-Meetings
Protokollierung der Partnerversammlung	

Zitate: 55

Code-Familie: Exekutivorgan

Codes: 31

Führen von Gesprächen mit Regelbrechern	Definieren neuer Ziele mit den Gremien
Umsetzung der Partnerbeschlüsse	Exekutivfunktion ausüben
Durchsetzen der Corporate Identity	Gleicher Umgang mit Mitarbeitern sicherstellen
Führen von Trennungsgesprächen	Kontrolle der organisatorischen Vorgaben
Überwachung der Beschlüsse	Kümmern um alle Themen
Durchsetzen der jeweiligen Spezialisierungen	Leuten vors Schienbein treten
Einbettung von Initiativen in die Gesamtstrategie	Lösen kleiner Probleme
Vorantreiben der Gremien	Sicherstellung einheitlicher Abrechnungsmethoden
Anstossen neuer Themen in den Gremien	Sicherstellung einheitlicher Standards
Durchsetzen der internen Policies	Überwachen von Prozessen
Setzen von internen Deadlines für Partner	Untersagen von Medienauftritten
Stärken der Corporate Identity	Verhandeln der Gegenleistung bei Ausnahmebewilligungen
Vorantreiben von Projekten	Verfolgen von herausgearbeiteten Geschäftschancen
Verhindern von Free Riding auf Kosten der Kanzlei	Unterdrücken gewisser Kommentare
Ahnden von Regelverstössen	Wichtigkeit der Regeln klarmachen
Auslastungskontrolle der Mitarbeiter	

Zitate: 49

Code-Familie: Kümmerin und Kümmerer

Codes: 21

Zuhören bei Problemen der Partner	Reibebaum für Partner sein
Führen von Gesprächen mit Partnern	*Touring the Halls*
Puls der Partnerschaft fühlen	Anlaufstelle für alle Themen sein
Kümmern um alle Partnerbelange	Anlaufstelle für IT-Probleme
Ratgeber für Partner sein	Ansprechpartner für Partner, wenn etwas nicht funktioniert
Ideen der Partner aufnehmen	Ausgleich bei Niederlagen
Kümmern bei Mitarbeiterproblemen (auch privat)	Fühlen der Stimmung im Unternehmen
Das Leben der Partner vereinfachen	Führen von Gesprächen bei Ausschied und Wechsel in Konsulentenstatus
Erfragen des Wohlbefindens der Belegschaft	Für die Probleme der Direktoren da sein
Gruppenpsychologe sein	Zufriedenstellen der Mitarbeiter
Kummerkasten des Anwaltsunternehmens sein	

Zitate: 49

Code-Familie: Vorbereiterin und Vorbereiter

Codes: 14

Betreiben von Meinungsbildung	Durchdenken der Beschlussvorlagen
Vorbereiten von Beschlussvorlagen	Führen interner Vordiskussionen
Vorbereiten der Partnersitzungen	Prüfen allfälliger Alternativen
Vorbereiten strategischer Initiativen	Umdenken nicht mehrheitsfähiger Beschlussvorlagen
Vorbereiten von Management Board Meetings	Vorbereiten von Krisensitzungen
Vorbereiten grösserer administrativer Initi-	Vordiskutieren gewisser Themen

ativen	
Vorbereiten von (Strategy) Retreats	Vorstellen der Projekte innerhalb der Partnerschaft

Zitate: 49

Code-Familie: Überblickerin und Überblicker

Codes: 29

Koordinieren der Ausschüsse	Geben von Impulsen in allen Ausschüssen
Kontrollieren der Ausschüsse	Kennenlernen aller Mitarbeitenden
Identifizieren von Risiken	Kennenlernen aller Partner
Koordination von Workstreams	Kontinuierliches Anstossen der Projekte
Überblicken der verschiedenen Projekte	Kontrollieren aller Verträge
Abstimmen der Ausschusstätigkeiten mit der Unternehmensstrategie	Koordination der Anwaltsunternehmens
Aufnehmen von Bedürfnissen	Koordination der Partner
Beobachten der Associates auf Partnertrack	Koordination der Praxisgruppen
Beobachten der Mandatsnachfolge	Überwachen der einzelnen Geschäftsbereiche
Mitarbeit bei überörtlichen Prozessen	Überblick über Auslastung haben
Dreh- und Angelpunkt für wichtige Entscheidungen sein	Überblick über die Partnerschaft haben
Durchführen von Betriebsprüfungen	Verantwortlich für alles sein
Erkennen von Problemen	Verteilen der Mitarbeiterressourcen
Formulieren des Business Plans	Zusammenhalten der Projekte
Fungieren als Chefkoordinator	

Zitate: 40

Code-Familie: Finanzchefin und Finanzchef

Codes: 22

Vorschlag/Mitarbeit bei Gewinnverteilung	Analyse der Finanzzahlen des vergangenen Jahres
Erstellen des Jahresbudgets	Aufbereitung von Controlling-Zahlen
Kennen aller Kennzahlen	Bearbeiten von Projektbudgetanfragen
Überblick über Partnerumsätze	Durchführung von Rechnungskontrollen
Erstellen des Jahresabschlusses	Erstellen von Finanzpräsentationen
Eingreifen bei unbezahlt gebliebenen Forderungen	Festlegen der Umsatz-/Kosten-/Gewinnziele
Freigabe von nicht budgetierten Kosten	Feststellung des Gewinns
Freigabe von Zahlungen	Kontrolle des Budgets
Kontrolle defizitärer Mitarbeiter	Mitwirkung bei grossen Abschreibungen
Organisation und Sicherstellen von Liquidität	Überblick über die Finanzen
Mitwirkung bei Abschreibungen	Verteilung des Bonustopfs

Zitate: 37

Code-Familie: Performancekontrolleurin und Performancekontrolleur

Codes: 12

Führen von Gesprächen mit Underperformern	Underperformance auf den Grund gehen
Gemeinsames Ausarbeiten von Verbesserungsvorschlägen	Aufzeigen von nicht abrechenbaren Beiträgen von Underperformern
Antreiben/Motivieren von Underperformern	Feststellen von Underperformance
Führen von Herabstufungsgesprächen	Offenlegen von Exitszenarien
Erteilen von Ratschlägen	Underperformern aus ihrem Tief helfen
Türe offenhalten für hilfesuchende Partner	Underperformer in die Mangel nehmen

Zitate: 33

Code-Familie: Motivatorin und Motivator

Codes: 15

Motivieren der Partner	Den Associates Dinge erklären
Motivieren der Mitarbeiter	Erfragen von Unterstützungsmöglichkeiten
Förderung ambitionierter Partner	Fördern und fordern der Partner
Mitnehmen der Belegschaft	Fördern von Unternehmertum
Sicherstellen der Zufriedenheit	Glaubhaftes Vermitteln des Erfolgs
Anerkennung gegenüber Partnern zeigen	Motivieren der Meinungsbildner
Antreiben der Partner	Motivieren der Praxisgruppenleiter
Bewegung in das Anwaltsunternehmen bringen	

Zitate: 30

Code-Familie: Schlichterin und Schlichter

Codes: 9

Schlichten von Konflikten zwischen Partnern	Amten als höhere Instanz bei schwerwiegenden Mitarbeiterproblemen
Schlichten/Entscheiden bei konfligierenden Mandaten	Frühzeitiges Verhindern schleichender Konflikte
Schlichten nach Vergütungsentscheidungen	Schlichten von Konflikten in Teams
Schlichten von Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	Schlichten von Konflikten
Moderation zwischen Partnern	

Zitate: 29

Code-Familie: Ernennerin und Ernenner

Codes: 10

Akquisition von Laterals	Nachfolgeplanung im Management
Ernennen/Abberufen von Ausschussmitgliedern	Ernennung/Abberufung von Salary Partnern
Vorbereiten von Partnerpromotionen	Entscheiden von Personalthemen
Ernennen der Ausschussleiter	Stoppen von Partnerpromotionen
Gründen/Abschaffen von Ausschüssen	Vorbereitung von Partnerausscheidungen

Zitate: 24

Code-Familie: Kommunikatorin und Kommunikator

Codes: 6

Regelmässige Partnerschafts-Updates	Kommunikation als wichtigste Aufgabe
Ad-hoc-Kommunikation bei einschneidenden Events	Kommunikation interner Veränderungen an alle Mitarbeiter
Versand schriftlicher Berichte an die Partnerschaft	Verstärktes Updaten im Home Office

Zitate: 17

Anhang 2: Code-Familien zu den Anforderungen

Die folgenden Code-Familien werden in absteigender Reihenfolge nach der Anzahl Zitate pro Code-Familie aufgeführt. Innerhalb einer Code-Familie sind die Codes in absteigender Reihenfolge (zuerst in der linken, danach in der rechten Spalte) nach der Anzahl Zitate pro Code aufgelistet (alphabetische Reihenfolge bei gleicher Anzahl).

Code-Familie: Charaktereigenschaften

Codes: 34

Resilienz	Geduld
Bescheidenheit	Integrität
Empathie	Kreativität
Erfolg des Anwaltsunternehmens im Vordergrund	Unternehmertum
Freude an Arbeit mit Menschen	Anpassungsfähigkeit
Entschlossenheit	Diskretion
Freude an Managementarbeit	Elan
Standfestigkeit	Führungswille
Umsetzungswille	Kompromissbereitschaft
Ehrlichkeit zu sich selbst	Lernwille
Offenheit	Neugierde
Risikobereitschaft	Reflektiertheit
Ambitionen	Respektvoller Umgang
Ausdauer	Selbstsicherheit
Direktheit	Umsetzungsfähigkeit
Ehrlichkeit	Widerwille
Fairness	Zielstrebigkeit

Zitate: 92

Code-Familie: Leistungsausweis

Codes: 11

Wirtschaftlicher Erfolg	Demographie (Geschlecht, Standort etc.)
Juristische Exzellenz	Unabhängigkeit
Führungserfahrung	Anderen zum Erfolg verholfen
Langjähriger Partner	Bekanntheit innerhalb der Partnerschaft
Gewisses Alter	Friktionen im Lebenslauf
Aufgeführt in Rankings	

Zitate: 51

Code-Familie: Anschein und Wahrnehmung Dritter

Codes: 12

Vertrauen der Partner	Glaubwürdigkeit
Anschein, dass man für die Kanzlei einsteht	Anschein von Fairness
Akzeptanz der Partner	Anschein von Integrität
Vermitteln guter Management-/Umsetzungsfähigkeit	Anschein von Offenheit
Widerwillige Annahme	Anschein von Zuverlässigkeit
Konstanz, Stabilität	Vertrauen der Partner, dass man sie in die Entscheidungsfindung einbezieht

Zitate: 46

Code-Familie: Fähigkeiten und Skills

Codes: 16

Kommunikationsfähigkeiten	Motivationsfähigkeit
Managementfähigkeiten	Branchen- und Geschäftskenntnis
Entscheidungsfreude	Diplomatie
Menschenkenntnis	Fähigkeit, Fehler eingestehen zu können

Umgang mit Zahlen	Helikoptersicht
Begeisterungsfähigkeit	Spürsinn
Fähigkeit, aktiv zuzuhören	Überzeugungsfähigkeit
Geschäftssinn	Umsetzungsstärke

Zitate: 38

Anhang 3: Muster-Funktionsbeschreibung für Managing Partnerinnen und Managing Partner

Im Folgenden wird eine Muster-Funktionsbeschreibung einer Managing Partnerin bzw. eines Managing Partners vorgestellt. Diese basiert vordergründig aus Unterlagen von GREENE[690] und STEWART[691] sowie einem Muster von Altman Weil, Inc. Die Ergebnisse der Interviewstudie sind ebenfalls in die Funktionsbeschreibung miteingeflossen. Die Funktionsbeschreibung lässt sich nicht eindeutig einem der sechs in dieser Arbeit identifizierten Managing-Partner-Typen zuordnen. Aufgrund des sehr breiten Aufgabenbereichs erinnert sie jedoch am stärksten an die *Patronne* bzw. den *Patron*.

Funktionsbeschreibung einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners

I Präambel

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner führt das Anwaltsunternehmen. Sie übernehmen die Gesamtverantwortung für alle relevanten Abteilungen, formulieren in Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern Ziele und erlassen die notwendigen Richtlinien und Policies.

II Kurzbeschreibung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner berichtet an das Management Board. Sie sind verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung des Anwaltsunternehmens. Sie bereiten wichtige Entscheide zuhanden des Management Boards sowie der Partnerversammlung vor und geben Empfehlungen ab. Sie erstellen die Agenden für Meetings und leiten diese, erarbeiten Businesspläne und Zielvorgaben mit Praxisgruppen- und Abteilungsleiterinnen und -leitern und kontrollieren deren Umset-

[690] GREENE, 1996, S. 10 ff.

[691] STEWART, 1982. S. 135 ff.

zung. Die Managing Partnerin oder der Managing Partner sorgt für reibungslose Abläufe im Back Office, vertritt das Anwaltsunternehmen nach aussen und innen und ist verantwortlich für Sammlung und Verteilung wichtiger Informationen an alle relevanten Stakeholder.

III Aufgaben und Zuständigkeiten

1. Strategie

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist für die Entwicklung der Unternehmensstrategie verantwortlich. Dazu formulieren und priorisieren sie strategische Ziele und bereiten strategische Projekte und Initiativen zuhanden des Management Boards vor. Sie können in Absprache mit dem Management Board Strategieberatungsunternehmen zur Unterstützung mandatieren.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist für die konsequente Umsetzung der Strategie sowohl unter der anwaltlichen Belegschaft als auch im Back Office verantwortlich. Dazu entwickeln sie mit den verantwortlichen Praxisgruppen- und Back-Office-Leiterinnen und -Leitern konkrete Handlungsempfehlungen, deren Implementierung sie in regelmässigen zeitlichen Abständen überwachen, und greifen bei Bedarf korrigierend ein.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner bereitet einen Budgetplan für das kommende Jahr zuhanden des Management Boards vor.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner kann die Umsetzung bestimmter strategischer Ziele an einzelne Personen oder Personengruppen übertragen. Sie tragen weiterhin die Gesamtverantwortung. Das Management Board ist über jede Delegation zu informieren.

2. Partnerangelegenheiten

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist empfänglich für die Anliegen der Partnerinnen und Partner. Sie stehen diesen bei Fragen zur Verfügung und sind offen für ihre Anregungen.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner schlichtet bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Partnerinnen und Partnern. Entscheidungen in ihrem Kompetenzbereich (insb. bei konfligierenden Mandaten) entscheiden sie unter Berücksichtigung

der Interessen der involvierten Partnerinnen und Partner sowie des Anwaltsunternehmens abschliessend.

3. Partnerwerdung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner sind zuständig für den Partnerwerdungsprozess. In Absprache mit dem Management Board legen sie Kriterien fest, überprüfen deren Stichhaltigkeit in regelmässigen Abständen und schlagen Änderungen vor. Sie sorgen dafür, dass alle Associates jährlich anhand der vordefinierten Kriterien evaluiert werden, führen persönliche Gespräche mit vielversprechenden Kandidatinnen und Kandidaten und erarbeiten von diesen ein Profil zuhanden der Partnerschaft.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist für die Prüfung und Beurteilung hinsichtlich professioneller und personeller Übereinstimmung von potenziellen lateralen Partnerinnen und Partnern zuständig. Sie führen persönliche Gespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten und erarbeiten ein Profil sowie eine Empfehlung zuhanden der Partnerschaft.

4. Evaluation und Vergütung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner erarbeitet mit allen Partnerinnen und Partnern jährlich Zielvorgaben nach einem vordefinierten Muster. Davon ausgehend sowie basierend auf der wirtschaftlichen Entwicklung und der weiteren Beiträge der jeweiligen Partnerin oder des jeweiligen Partners führen sie (zusammen mit einem Mitglied des Management Boards) jährliche Evaluationsgespräche durch.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner formuliert ausgehend von den Evaluationsgesprächen und den diesen zugrundeliegenden Daten einen Vergütungsvorschlag zuhanden der Partnerschaft.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner überprüft jährlich die Vergütungsstrukturen innerhalb des Anwaltsunternehmens und schlägt zuhanden der Partnerschaft (bzgl. Gewinnverteilung) sowie zuhanden des Management Boards (bzgl. Entlohnung und Anreizsystemen auf Stufe der Mitarbeitenden) Verbesserungen vor. Dies beinhaltet neben den Kriterien für die Gewinnverteilung innerhalb der Partnerschaft auch die

Bandbreiten der Grundvergütungen und monetären Anreizsysteme für anwaltliche und kaufmännische Mitarbeitende.

5. Partnerversammlung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner bereitet die Partnerversammlungen vor und übernimmt deren Vorsitz. Im Vorfeld der Partnerversammlungen setzen sie die Agenda auf, und im Anschluss sorgen sie für die Zirkulation der Ergebnisse der Sitzung. Einmal jährlich erstellen sie einen Bericht zuhanden der Partnerschaft mit den wichtigsten Kennzahlen und Meilensteinen.

6. Management Board

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner bereitet die Management-Board-Sitzungen vor und übernimmt deren Vorsitz. Im Vorfeld der Management-Boardsitzungen setzen sie eine Agenda auf, welche sie dem Management Board zur Ergänzung zukommen lassen. Im Anschluss sorgen sie für die Zirkulation der Ergebnisse der Sitzung.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner arbeitet Entscheidvorlagen für Entscheide aus, welche ihren oder seinen Kompetenzbereich überschreiten, und gibt Empfehlungen ab.

7. Praxisgruppen, interne Kollaboration und fachliche Weiterbildung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner beruft Praxisgruppensitzungen ein und leitet diese.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner erstellt in Zusammenarbeit mit den einzelnen Praxisgruppen jährlich einen Businessplan. Sie kontrollieren die Umsetzung der Businesspläne laufend, fragen bei Abweichungen nach und greifen bei Bedarf korrigierend ein.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner fördert die interne Zusammenarbeit zwischen Praxisgruppen und Standorten. Sie sorgen dafür, dass bedeutende Kundinnen und Kunden von einer ihrer Bedeutung angemessenen Anzahl von Partnerinnen und Partnern betreut werden.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist verantwortlich für die kontinuierliche Weiterbildung der Anwältinnen und Anwälte im ausserfachlichen Bereich.

8. Leitung des Back Offices

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner leitet das Back Office (Business Development, Finanzen, HR, IT und Marketing) des Anwaltsunternehmens und ist verantwortlich für einen reibungslosen Ablauf aller administrativen Funktionen.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ernennt für alle Abteilungen eine Führungsperson und erarbeitet mit ihnen individuelle Zielvereinbarungen für die jeweiligen Abteilungen. Sie kontrollieren die Umsetzung der Zielvereinbarungen laufend, fragen bei Abweichungen nach und greifen bei Bedarf korrigierend ein.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner entscheidet über alle Fragestellungen, die von den Abteilungsleitungen an sie gerichtet werden. Über nicht budgetierte Ausgaben entscheiden sie selbständig oder – wo die Summe ihren Kompetenzbereich übersteigt – bereiten eine Entscheidvorlage zuhanden des Management Boards vor und geben eine Empfehlung ab.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist für die Dokumentation und geordnete Ablage aller relevanten Informationen sowohl im fachlichen als auch im Back-Office-Bereich verantwortlich. Sie sorgen für eine möglichst einfache Ablage sowie die flächendeckende Umsetzung der Vorgaben.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist verantwortlich für die kontinuierliche Weiterbildung der Back-Office-Mitarbeitenden sowohl im fachlichen als auch im ausserfachlichen Bereich.

9. Vertretung nach aussen und innen

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner vertritt das Anwaltsunternehmen nach aussen. Dies beinhaltet, dass sie regelmässig an Konferenzen aller Art teilnehmen, die erste Anlaufstelle für Presseanfragen sind und als Gastgeber bei eigenen Events mit externen Teilnehmenden amten.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist zuständig für die Schaffung und Aufrechterhaltung eines Netzwerks befreundeter Unternehmen. Sie sind verantwortlich für die Kontaktpflege mit befreundeten Unternehmen im In- und Ausland.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner besucht regelmässig die wichtigsten Kundinnen und Kunden. Sie unterstützen die anderen Partner bei deren Akquisetä-

tigkeiten und nutzen ihre Plattform aktiv zur Akquise neuer Kundinnen und Kunden für das Anwaltsunternehmen.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner vertritt das Anwaltsunternehmen nach innen. Dies beinhaltet, dass sie regelmässig alle Standorte besuchen, Kontakte zu allen Partnerinnen und Partnern pflegen und sicherstellen, dass der Gemeinschaftsgedanke gepflegt und gestärkt wird.

10. Kultur und interne Kommunikation

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner trägt dazu bei, dass die Unternehmenskultur glaubwürdig und nachhaltig vermittelt wird. Sie stellen sicher, dass die Unternehmensvision verständlich formuliert und authentisch transportiert wird.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner sorgt für die unternehmensinterne Kommunikation. Sie agieren als zentrale Sammelstelle für alle wichtigen Informationen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die gesammelten Informationen kategorisiert und an die relevanten Stakeholder verteilt werden.

11. Nachfolgeplanung und Leadership-Entwicklung

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist verantwortlich für die Nachfolgeplanung in allen relevanten Positionen. Sie bemühen sich um Kandidatinnen und Kandidaten für alle gewählten Positionen.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner stellt sicher, dass für alle Führungspositionen Übergaberichtlinien bestehen. Sie verfolgen die Übergänge von Schlüsselpositionen und sorgen dafür, dass kein kritisches Wissen verloren geht.

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner sorgt für eine angemessene Leadership-Entwicklung auf allen Ebenen innerhalb des Anwaltsunternehmens. Sie verfolgen diese Entwicklung und greifen bei Bedarf korrigierend ein. Sie halten Ausschau nach besonders vielversprechenden Kandidatinnen und Kandidaten, führen Gespräche und sorgen in Zusammenarbeit mit dem Management Board und anderen Stakeholdern für deren Weiterentwicklung.

12. Weitere Aufgaben

Die Managing Partnerin oder der Managing Partner ist verantwortlich für alle weiteren Aufgaben, die sie oder er in Absprache mit dem Management Board ausarbeiten bzw. ihr oder ihm vom Management Board auferlegt werden.

Anhang 4: Muster-Evaluationsbogen für Managing Partnerinnen und Managing Partner

Eine Evaluation besteht aus zwei unabhängigen Teilen. Beim ersten Teil handelt es sich nicht um eine eigentliche Würdigung der Leistung der Managing Partnerin oder des Managing Partners, sondern vielmehr um eine Standortbestimmung bzgl. der Erreichung individueller Ziele, die entweder selbständig oder in Zusammenarbeit mit dem Management Board erarbeitet wurden. Beurteilt wird dieser Teil von einem vordefinierten Gremium (bspw. dem Management Board), idealerweise von denselben Personen, mit denen die Ziele vereinbart wurden. Beim zweiten Teil handelt es sich um eine Bewertung der Managing Partnerin oder des Managing Partners in Bezug auf die Erfüllung ihrer oder seiner Aufgaben, abgeleitet von der Funktionsbeschreibung. Dieser Teil soll von verschiedenen Personen anonym und unabhängig voneinander beurteilt werden. Abhängig von den definierten und zu beurteilenden Kriterien kann es sich lohnen, auch Associates sowie Personen aus dem Back Office als Evaluierungspersonen einzusetzen.

Beide Teile sollten jeweils von der evaluierenden Person ausgefüllt und im Anschluss (aufgrund von Anonymitätsgründen) durch Personen aus der HR-Abteilung oder dem Management Board mit der Managing Partnerin oder dem Managing Partner mündlich besprochen werden.

Der im Folgenden vorgestellte Muster-Evaluationsbogen für die Bewertung einer Managing Partnerin bzw. eines Managing Partners bezieht sich auf den zweiten Teil der Evaluation. Der Bogen leitet sich vordergründig aus den Erkenntnissen von McKenna[692] und Stewart[693] sowie einem Muster von Altman Weil, Inc. ab. Die Ergebnisse der Interviewstudie sind ebenfalls in den Evaluationsbogen miteingeflossen.

[692] McKenna, 2019/2, S. 12 ff.

[693] Stewart, 1982. S. 110 ff.

Evaluationsbogen: Managing Partnerin / Managing Partner

Bewertungsskala:

Punkte	Bedeutung	Detaillierte Beschreibung
5	Erwartungen mehrheitlich übertroffen	Diese Bewertung bedeutet, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner in einem bestimmten Bereich in Anbetracht aller relevanten Faktoren (insb. Erfahrung, Bedeutung, Dringlichkeit etc.) die Erwartungen mehrheitlich übertroffen hat. Die Bewertung muss mit Kommentaren und/oder Beispielen belegt werden.
4	Erwartungen teilweise übertroffen	Diese Bewertung bedeutet, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner in einem bestimmten Bereich in Anbetracht aller relevanten Faktoren (insb. Erfahrung, Bedeutung, Dringlichkeit etc.) die Erwartungen erfüllt und teilweise übertroffen hat. Die Bewertung sollte mit Kommentaren und/oder Beispielen belegt werden.
3	Erwartungen erfüllt	Diese Bewertung bedeutet, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner in einem bestimmten Bereich in Anbetracht aller relevanten Faktoren (insb. Erfahrung, Bedeutung, Dringlichkeit etc.) die Erwartungen erfüllt hat. Diese Bewertung entspricht den hohen Erwartungen des Anwaltsunternehmens. Die Bewertung kann mit Kommentaren und/oder Beispielen belegt werden.
2	Erwartungen teilweise erfüllt	Diese Bewertung bedeutet, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner in einem bestimmten Bereich in Anbetracht aller relevanten Faktoren (insb. Erfahrung, Bedeutung, Dringlichkeit etc.) die Erwartungen nur teilweise erfüllt hat. Die Bewertung sollte mit Beispielen und/oder konstruktiven

		Kommentaren ergänzt werden, die es der Managing Partnerin oder dem Managing Partner erlauben, sich zu verbessern.
1	Erwartungen nicht erfüllt	Diese Bewertung bedeutet, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner in einem bestimmten Bereich in Anbetracht aller relevanten Faktoren (insb. Erfahrung, Bedeutung, Dringlichkeit etc.) die Erwartungen nicht erfüllt hat. Es besteht dringender Handlungsbedarf. Die Bewertung muss mit Beispielen und/oder konstruktiven Kommentaren ergänzt werden, die es der Managing Partnerin oder dem Managing Partner erlauben, sich zu verbessern.
kA	Keine Angabe	Die Evaluationsperson verfügt nicht über die ausreichende Kenntnis zur Beurteilung eines bestimmten Faktors.

1. Evaluation einzelner Bereiche

Evaluierter Bereich	Bewertung	Bewertung Vorjahr
1. Klarheit der formulierten Strategie		
2. Stringente Verfolgung der Unternehmensstrategie		
3. Konsensbildung um die Unternehmensstrategie		
4. Wirkungsvolle Unterstützung bei der Herausarbeitung der jährlichen Zielvorgaben		
5. Partnerinnen und Partner: Umsetzbarkeit der herausgearbeiteten Ziele und Handlungsempfehlungen		
6. Praxisgruppen: Umsetzbarkeit der herausgearbeiteten Ziele und Handlungsempfehlungen		
7. Durchsetzung der herausgearbeiteten Ziele und Handlungsempfehlungen		
8. Durchsetzung der internen Richtlinien und Beschlüsse		

9. Umgang mit Performance-Schwierigkeiten		
10. Ausarbeitung eines fairen, transparenten und nachvollziehbaren Vergütungsvorschlags		
11. Akquise und Integration lateraler Partner		
12. Effektive Schlichtung bei Meinungsverschiedenheiten		
13. Fällung von transparenten, fairen und nachvollziehbaren Entscheidungen bei Interessenkonflikten		
14. Verfügbarkeit für Ideen, Anliegen		
15. Sitzungsagenden sind verständlich, vollständig und werden pünktlich zugestellt		
16. Sitzungen werden effizient geleitet, auf Störungen wird angemessen reagiert		
17. Meeting-Ergebnisse werden in einer verständlichen Form und in nützlicher Frist kommuniziert		
18. Förderung der internen Zusammenarbeit (innerhalb und zwischen verschiedenen Standorten und Praxisgruppen)		
19. Förderung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen		
20. Förderung der Loyalität gegenüber dem Anwaltsunternehmen		
21. Qualität der internen Kommunikation (Relevanz, Aktualität, Umfang)		
22. Zurverfügungstellung eines reibungslos funktionierenden Back Offices		
23. Zurverfügungstellung eines angemessenen Weiterbildungsangebots im ausserfachlichen Bereich		

24. Erfolgreiche Vertretung des Anwaltsunternehmens gegen aussen (Auswahl der Konferenzen, Häufigkeit, Engagement)		
25. Erfolgreiche Pflege eines Netzwerks befreundeter Unternehmen im jeweiligen Top-Segment (geographisch, Branche)		
26. Kontaktpflege mit den wichtigsten Kundinnen und Kunden		
27. Unterstützung bei der Akquise grosser Kundinnen, Kunden und Projekte		
28. Wirkungsvolle Vertretung der Partnerschaft gegen innen (regelmässige Besuche, Kontaktpflege)		
29. Geht mit gutem Beispiel voran		
30. Funktionierende Nachfolgeplanung (inkl. Coaching)		

Kommentare, Beispiele, Verbesserungsvorschläge:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2. Stärken

Beschreiben Sie die Stärken der Managing Partnerin / des Managing Partners und wie sie/er diese bestmöglich für das Anwaltsunternehmen einsetzen könnte.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3. Schwächen

Beschreiben Sie die Schwächen der Managing Partnerin / des Managing Partners und machen Sie Vorschläge, wie sie/er sich verbessern oder die Schwächen umgehen kann.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

4. Persönliche Entwicklung

In Bezug auf die persönliche Entwicklung, worauf sollte sich die Managing Partnerin oder der Managing Partner im kommenden Jahr besonders fokussieren?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

5. Unternehmensentwicklung: Rückblick

Welche Projekte und/oder Initiativen haben Sie als besonders positiv wahrgenommen? Welche eher negativ? Begründen Sie Ihre Auswahl.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

6. Unternehmensentwicklung: Blick nach vorne

Auf welche Projekte/Initiativen sollte sich die Managing Partnerin oder der Managing Partner im kommenden Jahr besonders fokussieren?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

7. Zusätzliche Bemerkungen

Gibt es weitere Punkte, die Sie gerne rückmelden möchten?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Lebenslauf: Dario Ramon Buschor

Ausbildung

8/2018 – 7/2022 **Universität St.Gallen HSG**

Doktoratsstudium in Rechtswissenschaft (Ph.D. HSG in Law)

6/2021 **Anwaltspatent des Kantons St.Gallen**

8/2016 – 7/2018 **Universität St.Gallen HSG**

Masterstudium in Rechtswissenschaft mit Wirtschaftswissenschaften (M.A. HSG in Law & Economics) mit einem Austauschsemester an der FGV-Direito, Rio de Janeiro (Brasilien)

8/2013 – 7/2016 **Universität St.Gallen HSG**

Bachelorstudium in Rechtswissenschaft mit Wirtschaftswissenschaften (B.A. HSG in Law & Economics) mit einem Austauschsemester an der University of Texas, Austin (USA)

Berufserfahrung (Auswahl)

9/2021 – 4/2022 **VP Bank, Vaduz**

Operational Risk & Methodology (Secondment)

11/2019 – 4/2020 **Kantonsgericht St.Gallen**

Anwaltspraktikum

9/2018 – 5/2019 **Stach Rechtsanwälte, St.Gallen**

Anwaltspraktikum

9/2017 – 1/2018 **Falcon Private Bank, Zürich**

MiFID II Implementierung (Secondment)

Lehrerfahrung

10/2019 – 3/2022 **Zentrum für berufliche Weiterbildung (ZbW), St.Gallen**

Dozent für Personen-, Familien- und Sachenrecht

9/2018 – 12/2021 **Universität St.Gallen HSG**

Tutoriumsleiter für Vertrags- und Gesellschaftsrecht