



Berufseinstieg: Weiterbildung als Qualitätssiegel von Wirtschaftskanzleien

von Rechtsanwalt Dr. Tobias Gostomzyk

Wissenschaftlicher Leiter der CareerAcademy Jura · Hannover/Darmstadt

Durch Weiterbildungsangebote erhöht sich die Attraktivität des Arbeitgebers: Für hochqualifizierte Berufseinsteiger sind neben der Gehaltshöhe und den Karrierechancen die Fortbildungsprogramme von Kanzleien ein entscheidendes Auswahlkriterium. Nachwuchsanwälte müssen sich notwendige Qualifikationen aneignen, die weder Studium noch Referendariat systematisch vermitteln.

Dazu gehören etwa Wirtschaftskenntnisse über Buchführung und Bilanzkunde, fachspezifische Englischkenntnisse oder Soft Skills wie Verhandlungsführung, Rhetorik, Präsentationstechniken und Arbeitsorganisation. All diese für Wirtschaftsanwälte notwendigen Managementfähigkeiten spielen auf dem Weg zum 1. und 2. Staatsexamen – entgegengesetzt zur Berufspraxis – kaum eine Rolle. Auch die stärkere Anwaltsorientierung der Juristenausbildung oder die Einbindung von Schlüsselqualifikationen als Lehrinhalte ändern daran wenig: Die Anwaltsorientierung schlägt sich in den meisten Prüfungsordnungen zwar in einer zeitlichen Ausdehnung der Anwaltstage oder in besonderen Kursen zum Anwaltsrecht nieder. Doch stehen hier meist haftungsrechtlich relevante Basics wie Mandatsannahme und -führung, Sachverhaltsermittlung, Fristenkontrolle oder das anwaltliche Gebührenrecht im Vordergrund.

Darüber hinaus sind jedoch Lernerfahrungen notwendig, die im Zuge der Ausbildung nach wie vor marginalisiert sind: Wissen Berufseinsteiger etwa, dass für die Wertschätzung der Arbeit eines Rechtsanwalts die Qualität seiner Arbeit nur zu etwa 40 Prozent ausschlaggebend ist, die Vermittlung von Kompetenz und Organisationsvermögen jedoch umso wichtiger? Wie können Anwälte mit emotionaler Intelligenz überzeugen? Und was bedeutet es, als Anwalt unternehmerisch zu handeln?

Schlüsselqualifikationen: Lücke im System

Um solche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlernen, ist oftmals auch das berühmte Training on the Job unzureichend: Wissensaneignung und – mehr noch – das erfahrungsorientierte Verändern von Verhaltensweisen setzen gedankliche Reflexion bis hin zur Irritation – also der Erschütterung vorhandener Routinen – voraus. Nicht zufällig ist auch die Zahl der Literatur zur anwaltspezifischen Weiterqualifikation in den letzten Jahren merklich gestiegen: Von eher zaghaften Anfängen, wie durch den Gründer der Kanzlei Gleiss Lutz, Alfred Gleiss (heute immer noch lesenswert, aber leider nur noch antiquarisch erhältlich: „Soll ich Rechtsanwalt werden?“), oder durch das Buch „Anwaltskunst“ von Hans Franzen, gibt es inzwischen immer neue Buchtitel und sogar -reihen, wie zum Beispiel „Anwaltsstrategien“ im Boorberg-Verlag, die den Start als Anwalt erleichtern wollen. Besonders zu erwähnen ist auch „JuS-Coach“ Falk Schornstheimer, der über lange Jahre Personalverantwortlicher einer großen deutschen Wirtschaftskanzlei war und im Dezember 2008

auf der Website der juristischen Ausbildungszeitschrift „JuS“ des C.H. Beck-Verlags zu Fragen des Berufseinstiegs in internationalen Wirtschaftskanzleien Rede und Antwort stand (<http://www.jus.beck.de> > JuS-Coach).

Auch der US-amerikanischen Literatur ist selbstverständlich nicht entgangen, dass zwischen Theorie und Praxis eine Lücke klafft, die es zu schließen gilt. Plakativ heißen Buchtitel dann: „What Law School Doesn't Teach You ... But You Really Need to Know“ von Kimm Alayne Walton oder „The Young Lawyers's Jungle Book“ von Thane Josef Messinger. Doch häufig ist für die systematische Aneignung solcher Qualifikationen in den Routinen des Alltags kein Raum. Bücher, die Anstoß geben könnten, bleiben nicht selten ungelesen liegen. Mehr noch: Es gehört zu den Grundeinsichten der Psychologie, dass es eine Sache ist, etwas zu wissen, aber eine andere, auch danach zu handeln. Für die Vermittlung anwaltlicher Schlüsselqualifikationen braucht es eben etwas Zeit und Raum.

Ausbildung als Markenzeichen

Der Stellenwert der Weiterbildung für Berufseinsteiger ist aber auch aus einem weiteren Grund gestiegen: Die Chancen auf die begehrte Partnerschaft haben sich in den letzten Jahren in größeren Wirtschaftskanzleien verringert. In international geprägten Großkanzleien ist demnach für die Mehrheit der Berufseinsteiger dieser Schritt auf der Karriereleiter versperrt. Von 10 bis 15 Neueinstellungen wird schätzungsweise nur einer Sozios. Auch in mittelständischen Kanzleien dürfte diese Quote nur geringfügig günstiger ausfallen. Die Mehrzahl der Associates muss sich nach einigen Jahren des Angestelltendaseins beruflich neu orientieren. Gerade hierbei hilft wiederum ein hohes Maß an beruflicher Qualifikation. Weiterbildung ist also auch ein Selbstschutz von Berufseinsteigern in unsicheren Arbeitsverhältnissen.

Hinzu kommt, dass Geld oftmals nicht die treibende Kraft für Mitarbeitermotivation darstellt. Neben dem Interesse von Arbeitgebern an ihren Angestellten und ausreichender Entscheidungsfreiheit werden regelmäßig die Verbesserung von Fachkenntnissen und Kompetenzen sowie der Ruf eines Arbeitgebers genannt. Was liegt also aus der Sicht von Wirtschaftskanzleien näher, als Bewerber mit exzellenten Fortbildungsangeboten zu werben? Schließlich ist die Nachfrage nach hochqualifizierten Nachwuchsjuristen (2-mal Voll Befriedigend, Dokortitel, im Ausland erworbene Englischkenntnisse und eine Neigung zum Anwaltsberuf) höher als das Angebot. Schätzungsweise präsentieren sich jährlich nur 400 bis 600 dieser Topjuristen auf dem Bewerbermarkt. Dem stehen etwa pro Jahrgang rund 20.000 Studienanfänger gegenüber.

Motivationssteigerung durch Fortbildungen

Die meisten großen und einige mittlere Wirtschaftskanzleien erkennen den Stellenwert der Weiterbildung ihrer Nachwuchskräfte: Durchschnittlich bewegt sich die Zeit, die Kanzleien ihren angestellten Anwälten im Kalenderjahr – unabhängig von arbeitsrechtlich dafür vorgesehenen Ansprüchen

- *Bis zum Abschluss des 1. und 2. Staatsexamens spielen Managementfähigkeiten für Nachwuchsjuristen keine Rolle. Das ändert sich allerdings in der Berufspraxis schlagartig.*

- *Solides betriebswirtschaftliches Basiswissen, ein überzeugendes Auftreten und ein effizientes Zeitmanagement sind für Berufseinsteiger besonders wichtig.*

zur Fortbildung einräumen – zwischen 10 und 18 Tagen. Pauschal gesagt ergibt sich also mindestens ein Fortbildungstag im Monat. Das ist betriebswirtschaftlich gesehen zunächst ein Tag ohne Umsatz und mit Zusatzkosten – der Ertrag liegt aber in der Motivations- und somit Leistungssteigerung angestellter Anwälte, die solche Angebote als persönliche Wertschätzung erleben. Hinzu kommt der Qualifikationsgewinn, von dem auch Wirtschaftskanzleien als Ganzes profitieren. Auch und nicht zuletzt wird der Ruf von Kanzleien auf dem Markt der Nachwuchsrekrutierung gestärkt. Nicht ohne Grund vergibt der JUVE Fachverlag im Zuge seines jährlichen Awards den Preis „Kanzlei des Jahres für Nachwuchsförderung“. Werden all diese Folgewirkungen in Rechnung gestellt, führt es für Kanzleien zu einem positiven Ergebnis, Weiterbildung zu ermöglichen.

Gleichwohl weisen gerade viele mittelständische Kanzleien und Rechtsanwaltsboutiquen ein Defizit an Weiterbildungsangeboten auf. Ihr Verständnis für Fortbildung hört oftmals beim Erwerb des Fachanwaltstitels auf – auch weil sich für sie alleine genommen kein differenziertes Weiterbildungsprogramm lohnt. Zu gering ist die Zahl ihrer Berufsträger. Demgegenüber verfügen Großkanzleien häufig über umfangreiche Weiterbildungsprogramme. Sie nennen sich beispielsweise „Akademie“ (Hengeler Müller, Gleiss Lutz), „Campus“ (Nörr Stiefenhofer Lutz) „University“ (Baker & McKenzie) oder programmatisch „Colleagues of Tomorrow“ (Linklaters). Als Faustregel lässt sich formulieren: Je größer und internationaler ausgerichtet eine Kanzlei ist, desto eher existieren spezielle Weiterbildungsprogramme.

Anwaltsspezifische Weiterbildung

Um welche Lerninhalte geht es bei der Weiterqualifizierung von Nachwuchsanwälten? Was müssen Berufseinsteiger lernen? Drei Lernfelder seien exemplarisch skizziert: Buchhaltung, Rhetorik und Zeitmanagement.

- ▶ Für Wirtschaftsanwälte als Berater ist entscheidend, dass sie sowohl Sprache und Denkweise ihrer Mandanten als auch den Gegenstand ihrer Rechtsberatung verstehen – also nicht nur das Wirtschaftsrecht, sondern vor allem das Wirtschaftsleben. Ein solides betriebswirtschaftliches Handwerkszeug gehört dazu – etwa Bilanzen lesen zu können und über Grundwissen der Buchhaltung zu verfügen. Kennen Sie als Berufseinsteiger Elemente des Jahresabschlusses (Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung etc.)? Wissen Sie, welche Aktivierungspflichten, -verbote und -wahlrechte es gibt? Welche Kennzahlen gelten für den Betriebs- und Branchenvergleich?
- ▶ Die Aufmerksamkeit im persönlichen Kontakt fokussiert sich vor allem auf die Körperhaltung und die Stimme des Gegenübers – erst dann kommen die Inhalte. Der Grund dafür liegt im neuronalen Strickmuster unseres Gehirns. Die Folge: Um zunächst das Interesse und später das Vertrauen eines Mandanten zu gewinnen, ist eine überzeugende Selbst-

darstellung erforderlich. Präsentation und Argumentation sollten adressatenorientiert sein. Dazu gehören beispielsweise, auf Aufbau und Dramaturgie eines Vortrags zu achten sowie eine zuhörerfreundliche Stilistik und sprachliche Ausgestaltung zu verwenden. All das ist kein Zauberwerk, sondern lässt sich durch praktische Übungen mit Hilfe von Videoanalysen einstudieren.

- ▶ Zeit ist für Anwälte die wichtigste Ressource. Der tägliche Druck in Wirtschaftskanzleien ist größer als während der Ausbildung. Stunden werden zu „abrechenbaren Stunden“, Fristen laufen. Vieles kann unter hohem Zeitdruck nur dürftig erledigt werden. Und am Ende bleibt zu wenig Zeit für das Wesentliche. Dabei ist es gar nicht so schwer, den Umgang mit dem persönlichen Zeitbudget zu verbessern. Es hilft schon, zwischen Relevanz (Muss-, Soll- und Kann-Aufgaben) und Dringlichkeit eines Arbeitsauftrags sowie Effizienz und Effektivität zu unterscheiden.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie der internationalen Finanzkrise bietet Weiterbildung eine Chance: Sollten tatsächlich – was keineswegs sicher ist, da einige Rechtsberater wie etwa Arbeitsrechtler oder Insolvenzverwalter in hohem Maße von Wirtschaftsabschwüngen profitieren – Mandatsrückgänge zu verzeichnen sein und Arbeitskapazitäten frei werden, lassen sich diese zur Verfeinerung und Komplettierung des eigenen Qualifikationsprofils nutzen. Weiterqualifikation ist seit jeher eine renditeträchtige Investition, die sich lebenslang auszahlt. Darauf sollten Junganwälte bei der Auswahl ihres Arbeitgebers achten!