

PROF. DR. BENNO HEUSSEN

RECHTSANWALT

Honorarprofessor an der Leibniz-Universität Hannover

Prof. Dr. Benno Heussen
Rauchstraße 11
10787 Berlin
Tel.: +49 (0)30 25 35 80 83
Fax: +49 (0)30 25 35 80 84
Mobile: 0170 / 225 22 21
benno.heussen@heussen-law.de

Sekretariat: Marita Grabosch
Mobile: 01 72/6 04 27 61
marita.grabosch@heussen-law.de

Die Notwendigkeit von Managing-Partnern

Managementaufgaben verteilen wir meist auf diejenigen Anwälte, die ein besonderes Interesse zum Beispiel für Finanzen, für IT-Systeme, für Personalangelegenheiten oder für die Beschaffung haben, was leider nicht immer bedeutet, dass sie auch die Fähigkeiten dazu haben: wenn z. B. ein Partner seine Tätigkeit als Personalchef darauf beschränkt, die Weihnachtsgratifikationen zu verteilen, sich aber um die Personalentwicklung nicht kümmert und vor Spannungen unter den Leuten wegläuft, weil ihn solche Konflikte anöden, hat man ein Problem. Das gleiche gilt für Partner, die es nicht fertig bringen, richtige Service-Provider auszuwählen, die Steuererklärungen rechtzeitig erstellen zu lassen, einen Umzug fachgerecht zu organisieren oder sich beim Einkauf angemessene Rabatte geben zu lassen.

Das Problem in all diesen Fällen besteht nicht darin, dass ein Fehler gemacht wurde, sondern dass man den Partner, der ihn verursacht hat, in den allermeisten Fällen weder zur Verantwortung ziehen, noch künftig von seinen Aufgaben entbinden kann.

Dafür gibt es einen einfachen Grund: es fehlt an der Spitze jemand, der einen **Gesamtüberblick über die verteilten Aufgaben hat** und dem man die **Kompetenzen** für den Fall übertragen hat, dass jemand gravierende Fehler macht - den (oder die) Managing Partner!

Nur der Einzelanwalt braucht keinen, denn er muss für seine eigenen Fehler stets selbst bezahlen und kann sich nicht abwählen.

Den einfachsten Beweis dafür, dass jede menschliche Gruppe eine erkennbare Spitze haben muss, die es allen ermöglicht, sich zu orientieren, sehe ich jeden Tag im Berliner Regierungsviertel. Unzählige Touristengruppen gehen mit unterschiedlichsten Zielen durcheinander und wären schnell verloren, wenn sie nicht den hoch gehobenen Schirm ihres Reiseleiters vor Augen hätten. Auch in einem Anwaltsunternehmen muss es jemanden geben, bei dem jeder sich die nötigen Informationen holen kann und daher müssen bei ihm auch **alle Informationen zusammenfließen**. Nur von dieser Position aus kann man, z. B. feststellen, dass eine Sozietät kein Wissensmanagement hat, dass die Anwälte sich nicht genügend fortbilden, dass man sich zu wenig um Akquisition oder Mandatsentwicklung kümmert etc.

Warum haben gleichwohl so wenige Büros einen formal gewählten und abwählbaren Managing-Partner? Dafür gibt es verschiedene Gründe: in sehr vielen Büros ist die Position in informeller Weise tatsächlich vorhanden, existiert aber nur im Schatten-Management. Sie kann den jeweiligen Verhältnissen nicht angepasst werden, weil sich jahrelange Strukturen so verfestigt haben, dass keiner mehr auf die Idee kommt, man könne sie zum besseren verändern. Etwa aufkommende Ideen einer richtig eingerichteten Führung werden sofort von der Schere im Kopf der Anwälte zerschnitten, dass Führung immer des Teufels ist!

Wenn die Umstände und die Märkte sich aber schnell ändern und die Sozietät dann führungslos umhertaumelt, muss man alle Kraft in die Mandate stecken und es fehlt die Zeit, sich um Managementprobleme zu kümmern.

Unverkennbar arbeiten deshalb immer noch viele - auch sehr erfolgreiche - Sozietäten nach dem alten Modell der verteilten Rollen, in dem die Managementaufgaben »mit dem linken Fuß« erledigt werden. Was dort aber im Schatten hinter den Kulissen geschieht und wie kräftezehrend diese Konstruktion für alle Beteiligten ist, darüber wird geschwiegen. Denn jeder, der sich an diesem Schatten-Management beteiligt, hat davon mindestens den Vorteil, dass keine Entscheidung über seinen Kopf hinweg getroffen werden kann.

Vom Schatten-Management zur Führung

Das bisher bestehende informelle Schatten-Management kann man auf einfache Art und Weise beenden:

- man benennt die derzeit verantwortlichen Partner und beschreibt die Entscheidungswege
- man anerkennt oder ändert sie durch Wahlen,
- man definiert Verantwortungen, Kompetenzen und Sanktionsrechte (gegebenenfalls in Abstimmung mit einem Partnerrat)
- man vereinbart die Bedingungen, unter denen die Managing-Partner tätig sein sollen (Zeitdauer, Vergütung, Übergangs Bedingungen etc.).

Auf diese Weise werden die wirklichen Machtverhältnisse, die bisher verdeckt waren, für alle erkennbar offen gelegt, sind zeitlich limitiert und damit kritisierbar.

Wenn man für einzelne Standorte, Fachgruppen oder Teams einen eigenen Managing-Partner bestimmt, muss es eine **Führungsspitze** geben, die für die Koordination die Verantwortung übernimmt.

Vor allem in der Übergangszeit neigen viele Sozietäten dazu, nur einen **Partnerrat** zu bilden oder mehrere gleichberechtigte Partner nebeneinander zu beauftragen. Doppelspitzen lähmen sich aber meist und wenn drei oder mehr Leute versuchen, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, trägt sie niemand¹. Solche Gremien werden stets von sich bekämpfenden Gruppen getragen und folglich bekämpfen sich auch deren Repräsentanten in der Spitze, sobald Gelegenheit dazu besteht.

¹ Peter Senge, Die Fünfte Disziplin S. 36

Auftrag und Rollen

Man kann Managing-Partnern - abhängig von Strategie und Unternehmenskultur - unterschiedliche Rollen zuweisen. Ich nehme wieder einmal Bilder aus der Marine:

- **Erster Offizier:** er ist dafür verantwortlich, dass das Tagesgeschäft richtig abläuft
- **Steuermann:** er weiß alles über den Kurs, hält ihn durch Wind und Wetter ein, gibt und nimmt Informationen, bereitet Entscheidungen vor und organisiert Verfahren.
- **Kapitän:** er bestimmt den Kurs, wählt seine führenden Leute selbst und hat während der Fahrt in allen Fragen das letzte Wort,
- **Lotse:** er wird zeitlich begrenzt in schwierigen Gewässern eingesetzt, die die anderen nicht kennen
- **Reeder:** ihnen gehört das Schiff, Sie wählen den Kapitän aus, bestimmen Geschäftspartner, Ladung und Kosten - und damit den Gewinn oder den Verlust

Überlegen Sie, wer bei Ihnen diese Rollen ausfüllt und wer Schiffsjunge, Smutje, Schiffsingenieur oder Bootsmann ist - sie werden keine Funktion auf einem Schiff finden, die es in einem Anwaltsunternehmen nicht auch gibt. Sprechen Sie auf ihrer nächsten Strategiedebatte über diese einzelnen Rollen und ihr Zusammenwirken. Das Schiff wird dabei nicht untergehen!

In jeder dieser Rollen muss ein Managing-Partner sich genauso bewähren wie gegenüber seinen Mandanten. Er muss die Partner, die Rechtsanwälte und alle Mitarbeiter des Büros als seine Mandanten ansehen, denen er seine Zeit und sein Engagement schuldet: wenn er **schnell, zuverlässig und engagiert** vorgeht, werden ihm Fehlentscheidungen leicht verziehen. Vor allem der Wert der Präsenz², Ansprechbarkeit und

² *Kung-Fu-Tse, Gespräche, XII, 14* meint, wer Verantwortung übernommen habe, müsse »*unermüdlich dabei sein und gewissenhaft handeln*«, und da *Woody Allen* derselben Ansicht ist, wird sie wohl richtig sein.

Schnelligkeit in der Entscheidung wird unterschätzt. Fehlerhaftes Machtverständnis drückt sich oft dadurch aus, dass nichts entschieden wird - man lässt die Leute zitternd auf eine Entscheidung warten.

Diese Ansprüche kann die Sozietät aber nur stellen, wenn sie gleichzeitig bereit ist, ihre Managing-Partner im Bereich der Mandatsführung gezielt zu entlasten. Sie dürfen nicht mehr unmittelbar für die Einhaltung von Fristen, Terminen, oder den Erfolg großer Projekte verantwortlich sein. Ein Managing-Partner kann sich jederzeit an Akquisitionsmaßnahmen, an der Pflege der Kundenkontakte an der Öffentlichkeitsarbeit oder anderen Aktivitäten beteiligen, die den Goodwill des Unternehmens unterstützen. Aber für die Zeitdauer seines Amtes sind seine wichtigsten Mandanten die anderen Partner! Er ist wirklich der *erste Diener seines Staates*, und er muss, wie Abraham Lincoln einmal gesagt hat, »*die Maschine steuern, so wie sie nun mal ist*«. Dankbarkeit wird er nicht immer erwarten können.³

Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen

Welche Kompetenzen die Partner einem Managing-Partner geben, ist davon abhängig, welche Ziele sie anstreben. Es mag sein, dass seine Aufgabe sich nur auf die Koordination beschränkt, aber selbst in dieser schwächsten Form ist die Position nicht überflüssig: wer das Recht und die Pflicht hat, zu koordinieren, kann dabei sehr erfolgreich sein, wenn er seine Maßnahmen wirksam durchsetzen kann. Dazu muss er (oder sie) wenigstens folgende Kompetenzen haben:

- **er muss alle Informationen erhalten,**
- **er muss bei allen (wirklich allen!) Entscheidungen mitwirken, hinweisen, beraten und beanstanden können,**
- **er muss die alleinige Kompetenz bezüglich der Verfahren haben, in den Entscheidungen getroffen werden**

³ Fritz Stern über seine Zeit im Präsidium der *Columbia University (New York)*: »*Ich glaubte, ein Diener des Lehrkörpers zu sein, aber es war, wie ich zu David Riesman sagte, schwer, Diener für Leute zu sein, die nicht mehr wissen wie man Diener behandelt*« *Fünf Leben* S. 510

- **er muss das Recht haben, Sanktionen vorzuschlagen (z. B. durch Rügen, Kürzungen bei der Gewinnverteilung oder der Verteilung von Anerkennungen)**

Es gehört zu den großen Tabus zwischen Anwälten, einen anderen Partner zu rügen, wenn er vereinbarte Regeln nicht einhält. Wir haben so viele Auseinandersetzungen unserer Mandanten begleitet, dass wir wissen, dass man den Charakter eines Menschen nicht ändern kann. So lernen wir unter uns immer Kompromisse zu finden. Das gilt vor allem für kleinere Sozietäten, die sich bei Zerwürfnissen entweder sofort trennen oder eine langwierige Zwangsehe eingehen. Wie bei einer Schere schneiden wir nicht uns selbst, sondern andere (Graf Westphalen). Deshalb werden die meisten Sozietäten ihrem Managing-Partner nicht gestattet, ohne Zustimmung einer Mehrheit der Partner Sanktionen gegenüber einzelnen Partnern vorzunehmen. Wenn er sie aber wenigstens vorschlagen kann, ohne allein dafür schon in die Kritik zu geraten, ist ein erster Schritt in die richtige Richtung getan.

Nach einiger Zeit werden die Partner nämlich merken, dass vorsichtige und taktvolle Hinweise auf gebrochene Vereinbarungen nicht immer auf unfruchtbaren Boden fallen. Sie setzen Dialoge in Gang, die es ermöglichen, herauszufinden, warum es nicht geklappt hat und helfen so auch, die Managementleistungen zu verbessern. Nach solchen Erfahrungen werden die Partner eher bereit sein, schrittweise den Verantwortungsbereich des Managing-Partners zu erweitern. Das wird umso eher gelingen, wenn der Managing-Partner fähig ist, wie ein Spielertrainer zu arbeiten und nicht nur sich selbst, sondern allen gemeinsam den Erfolg zuzuschreiben: »Die Chinesen sagen: Ein großer Führer ist der, von dem die Menschen sagen: wir haben es selbst gemacht, «⁴

Wenn die Partner sich nicht entschließen können, ihre Managing-Partner mit ausreichenden Kompetenzen auszustatten, ist es besser, überhaupt keinen zu ernennen. Dann akzeptieren sie schattenhafte Machtverhältnisse oder fahren bewusst im Vierer ohne Steuermann: wenn alle das so wollen, ist nichts dagegen zu sagen.

⁴ Carly Fiorina, frühere Chefin von Hewlett-Packard. Für sich selbst ist sie dem klugen chinesischen Rat aber nicht gefolgt.

Vergütung und Übergangsbedingungen

Anders als es bei Ehrenämtern üblich ist, wird ein Partner solche Aufgaben nur dann übernehmen, wenn er sich ihnen gewachsen fühlt und keine Nachteile hat, wenn er sein Amt zurückgibt. Wir müssen differenzierte Lösungen finden, die von der Verantwortung und den Kompetenzen des Managing Partners abhängen. Dazu gehört auch ein **finanzieller Anreiz** und je höher seine Vergütung ist, umso eher ist er zum Erfolg gezwungen. *Skadden Arps (New York)* hat seinem Managing-Partner *Peter Mullen* jedes Jahr immer denselben Gewinnanteil gegeben, den der bestverdienende Partner erhielt!

Die richtigen Kriterien findet man, wenn allen Beteiligten klar vor Augen steht, was der Managing-Partner erreichen soll.

Soll er neue Strategien entwickeln, soll er die Finanzen in Ordnung bringen, soll er die Umwandlung der Rechtsform betreiben, sollen die Fachgruppen neu organisiert, die Standorte zusammengelegt werden? Oder soll er für alles verantwortlich sein, was nicht dem Partnerrat vorbehalten bleibt? Jedes diese Ziele kann man mit **Geld, Zeit und/oder Anerkennung** bewerten. Man kann zum Beispiel einem Partner sagen: »*Wenn du die Arbeitsrechtler so aufstellst, dass sie nächstes Jahr 20% mehr Umsatz machen, überspringt du eine Rangstufe im Gewinnverteilungssystem!*« Oder man kann ihm jede Managementstunde wie eine Stunde im Mandat gutschreiben. Oder er bekommt endlich einen zusätzlichen Assistenten für seine wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die er sonst nie fertig stellen könnte und deren Nutzen von seinen Partnern immer bezweifelt worden ist. Oder er fährt als einziger zu drei großen Kongressen, um dort Kontakte für das Büro zu knüpfen, darf Erster Klasse fliegen und seine Frau mitnehmen (falls er das nicht als Nachteil ansieht).

Am wichtigsten aber ist: es muss eine faire Regelung für den Zeitpunkt geben, zu dem der Managing-Partner wieder in seine Anwaltsarbeit zurückkehrt. Wenn er seine Mandate nämlich an andere Partner übertragen hat, hat er in vielen Fällen nicht die Chance, sich wieder einen

vergleichbaren Mandantenstamm heranzuziehen. Die anderen Partner müssen ihm aktiv dabei helfen, sein Referat wieder zu rekonstruieren, er darf in einer angemessenen Übergangszeit keine finanziellen Nachteile haben und er sollte, wenn er erfolgreich war, eine höhere Position einnehmen als die, die verlassen hat. Nur dann ist der Managing-Partner sicher, dass er neben seiner Managementverantwortung nicht auch noch *»mehr Feinde killen muss als ein einfacher Soldat«*⁵. Fehlt einem Managing-Partner diese Sicherheit, wird er die entstehenden Interessenkonflikte stets zu Gunsten seiner Mandate lösen, alle Verantwortung für Managementaufgaben von sich weisen und in das alte Rollen-Modell zurückfallen.

Persönliche Eigenschaften des Managing-Partners

»Du findest höchst merkwürdige Menschen in Führungspositionen. Wundere dich nicht über ihre Macken, sondern denke darüber nach, warum sie da sind, wo sie sind. Es gibt immer Gründe und fast immer sehr gute Gründe«. Diese Feststellung eines Beraters von Boston Consulting ist immer trostreich zu lesen, wenn man versucht, die im Schatten-Management entstandenen Strukturen zu verstehen (was notwendig ist, bevor man sie verändern will).

Anwälte kann man nur führen, wenn man sich auf Autorität und nicht auf Hierarchie stützt. Dazu sollte ein Managing-Partner folgende Eigenschaften haben:

- Er muss bereit sein, *»seinen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausendmal davon abgebracht zu werden: das erfordert außer einer großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes«* (Carl von Clausewitz)
- Er kann *»andere Menschen inspirieren und ihnen helfen, etwas zu bewirken«* (Charles Handy)
- Er denkt strategisch nach vorn, denn *»ein Fürst, der das Übel erst erkennt, wenn es da ist, ist nicht wahrhaft weise«* (Niccolo Machiavelli)

⁵ David Maister, *Strategy and the Fat Smoker*, S. 181

- Er muss sich *»wie ein guter Offizier seiner eigenen Schwächen bewusst sein, die Würde seiner Leute achten und weder ihren guten Willen überbewerten, noch ihre Feindseligkeit fürchten (Wilfred Bion)*
- Er muss wissen: *»Nichts ruft so viel Verachtung hervor, wie Unausgeglichenheit und ihr Gegenteil - Härte« (Leo Tolstoi)*
- Vor allem aber *»muss er den Mut haben, seine Fehler nicht unter den Teppich zu kehren und zu korrigieren « (Eckhardt Cordes) wie die in die*

Sein wichtigstes Kapital, das **Vertrauen der Partner**, kann er nur mit seinem Beispiel gewinnen. Er muss als erster aufs Pferd und als letzter herunter und muss die innere Größe haben, eine Entscheidung, bei der er selbst überstimmt worden ist, trotzdem energisch durchzusetzen.

Wer dahin gelangte, wäre nicht nur ein guter Managing-Partner sondern hätte einen Rang wie Kung-Fu-Tse erreicht, von dem die gesagt wurde: *»Der Meister war frei von vier Dingen: er hatte keine Meinungen, keine Voreingenommenheit, keinen Starrsinn, keine Selbstsucht.«⁶*

⁶ Kung-Fu-Tse, Gespräche IX,4, Diederichs 2008 S. 101