

We're only in it for the Money – oder spielt die Kultur doch noch eine Rolle?

Es empfiehlt sich, dass Kanzleien vom Markt lernen mit Blick auf nur vermeintlich „softe“ Themen

Von **Wolf Kahles**

Einleitung – Rückblick

Die Kultur nationaler Sozietäten im vergangenen Jahrhundert war vor der Möglichkeit, sich überregional und international zusammenzuschließen, stark geprägt von deren Gründerpersönlichkeiten, ihrem patriarchalischen Stil und der Freiheit der individuellen Geschäftsentwicklung für jeden Partner.

In der Wirtschaft war Ende der 90er Jahre im Rahmen der Total-Quality-Management-Bewegung der OCI-Faktor (Organisational Commitment Index) bereits mitbestimmend für Strategien, Branchenrankings und variable Vergütungsbestandteile von Führungskräften.

Shareholdervalue, Wirtschaftswachstum, Mergers und Globalisierung hatten bis in die jüngste Zeit der Bedeutung einer Unternehmenskultur den Rang abgelauften.

Loyalität und Vertrauen (untereinander und in die Organisation) entstehen erst dann und dort, wo die Unternehmenskultur eine Determinante der Zufriedenheit wird.

Leitbilder und Unternehmensgrundsätze helfen, eine Kultur, einen Stil zu verankern, PR-Kampagnen und Roadshows können dabei unterstützen, das Herz der Kultur aber schlägt in den Menschen, und diese bestimmen den Puls der Kommunikation, Interaktion und Betriebstemperatur. Dabei kommt dem Management und den Führungskräften eine von diesen häufig unterschätzte



Kulturanalysen zeigen Zusammenhänge und die entsprechenden Handlungsfelder und Wirkungsmechanismen auf.

Bedeutung in der Verkörperung des postulierten Wertesystems zu – liegt der Fokus doch immer zu oft an KPIs, EBITDAs und PEPs –, den sogenannten Soft Factors wird eher eine untergeordnete Rolle zugeordnet.

Wertewandel – Folgen

Der seit dem letzten Jahrzehnt zunehmende Wertewandel in Teilen der Bevölkerung hat dazu geführt, dass die gute alte Kinderstube auch bei den Erwachsenen wieder an Bedeutung gewinnt und ihre Auswirkungen sich

längst auch im wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens widerspiegeln. Selbst wenn es trivial erscheint: Zu hohe Fluktuationszahlen erhöhen nicht nur die Kosten, sie senken auch Erfolg und Produktivität und schwächen häufig auch den Fokus auf die eigentlichen geschäftlichen Ziele. Der „Glue“ bleibt dabei auf der Strecke.

Die vielgescholtene Generation Y hat das (Un-)Verständnis über Werte und Ziele jenseits der Auslastungszahlen, Umsatzhitlisten, gelben Karten und Bewährungsfristen längst sensibilisiert. Tabuthemen ▶

zu Beginn der Jahrtausendwende werden zu Selbstverständlichkeiten (Elternzeit für Väter, Sabbaticals usw.).

Denkt man über Quartalszahlen, Jahresendrallys und „annually reviewed forecasts“ hinaus, so wird man sich dem Thema mit Blick auf den Arbeitsmarkt noch weniger verschließen können. Man befindet sich auf einem Käufermarkt, und eben dieser Interessent („meine Noten, mein Potential, meine Ansprüche“) wird sich dort engagieren und sein Humankapital dort einsetzen, wo er für sich den größten Nutzen sieht. Er geht dabei genauso machiavellistisch wie so manche Vertreter der erfolgreichen Generationen der gegenwärtigen MPs, OMPs und MDs vor: Loyalty is for Losers. Nur: War in den vergangenen zwei Jahrzehnten für viele Associates und Partner die Kernfrage: Wo verdiene ich am meisten, so wird diese mehr und mehr abgelöst von: Wo fühle ich mich am wohlsten? Und das sicher in den meisten Fällen auch ohne die vielzitierte, aber in der Realität wesentlich seltener anzutreffende und gescholtene 9-to-5-Attitüde.

Zukunft – hat begonnen

Man muss kein Aktuar sein, um feststellen zu können, dass sich die Reihen der Babyboomer in den kommenden Jahren lichten werden und ein Teil der Zukunft und des Erfolgs einer Sozietät künftig auch von den weichen Faktoren mitbestimmt wird.

Betrachtet man die Vielzahl der Partner- und Teamwechsel des vergangenen Jahres, kommt einem ähnliches Verhalten in der Welt des Fußballs schnell in den Sinn. Hier mag und mochte sich der Einkauf so mancher Stars (vulgo: Investments in Human Capital) noch über den Verkauf von Fanartikeln schönrechnen lassen – spielerische Erfolge sind manchmal genauso auf der

Strecke geblieben wie Reputations-, Pokal- oder TABELLengewinne. Das Bemühen, gerade in nicht organisch gewachsenen Teams dem Thema Kultur eine angemessene Bedeutung zu geben, führte in der Vergangenheit eher zu weiteren Abwanderungen aus Kanzleien als zu dem Vorsatz, sich dieses Themas ernsthafter anzunehmen. Dabei ist es längst kein Geheimnis mehr, dass der Koffer des „Portable Business“ bei der Anreise stets größer ist als am Ziel bei der Landung.

„Loyalität und Vertrauen
(untereinander und in die Organisation)
entstehen erst dann und dort, wo die
Unternehmenskultur eine Determinante
der Zufriedenheit wird.“

Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gibt es schon lange – in der Industrie, ganz gleich in welcher Branche. Studien in der Welt von Anwaltskanzleien stehen hier noch am Beginn einer Entwicklung, die es also mandantenseitig schon sehr lange gibt. Die jüngere Geschichte lehrt uns, dass so manche Unternehmensperspektive mit zeitlicher Verzögerung auch in der Welt der Sozietäten ankam und sich etabliert hat – und dabei fängt vieles nicht einmal bei A an, sondern beginnt mit einem C: CEO – CFO – COO – Career – Change, – und Culture ebenso.

Der Bündelung des Werteverständnisses verschiedener Generationen und der unterschiedlichen beruflichen Sozialisationen der vielzitierten Laterals kommt jetzt und in Zukunft eine ungleich größere Bedeutung für die Reputation, Arbeitgeberattraktivität und letztlich den gemeinsamen Geschäftserfolg als in früheren Zeiten zu. Werte prägen Einstellungen, diese bestimmen unser Verhalten, und davon ist der Erfolg nicht ganz unabhängig. Mitarbeiterbefragungen – längst auch keine Seltenheit mehr in der Kanzleiwelt – können Hinweise auf und Anzeichen von Themen geben, deren man sich annehmen sollte. Kulturanalysen gehen einen Schritt weiter und zeigen Zusammenhänge und die entsprechenden Handlungsfelder und Wirkungsmechanismen auf.

Ein Klassiker in diesem Zusammenhang sei noch erwähnt: „Culture eats Strategy for Breakfast“.

Warum also nicht auch dieses Mal vom Markt lernen? Das Bestehende zu bewahren wird in Zukunft nicht genügen. ◀



Wolf Kahles,
Of Counsel, Venturis Consulting Group,
Law Firm Strategy & Management,
München

wolf.kahles@venturisconsulting.com
www.venturisconsulting.com