

Text eines Vortrages in der Legal Technology Lounge in
München am 15.3.2007
- 1. Teil -



Der Office Manager – die Feuerwehr für das Büro (1. Teil)
Operatives Kanzleimanagement,
das Zusammenwirken von Office Manager und Managing Partner (2. Teil)

Warum Feuerwehr?

Nun, überspitzt formuliert: so lange es nicht brennt, denkt man, sie/er sei überflüssig...

Die ständige Alarmbereitschaft und ein nicht planbarer Tagesablauf sind weitere Parallelen.

Und ein guter Office Manager

... rettet die Anwälte vor den Niederungen der Verwaltungsarbeit

... sichert die Vermögenswerte der Kanzlei durch Facility Management und Controlling

... birgt ungeahnte Schätze der Mitarbeiter/innen.

Von den Anwesenden sind einige Managing Partner und Berufsträger, andere sind Office Manager. Einige kenne ich vom Arbeitskreis Office Manager in München, den ich veranstalte.

Wir möchten einen Überblick über die Facetten des Berufsbildes der Office Manager geben und den Kanzleien, die überlegen, ob Sie einen brauchen (auch wenn Sie vielleicht schon einen haben), möchten wir Anregungen bei der Besetzung der Stelle geben.

Was bedeutet Office Manager?

Oder

Executive Director

Head / Director of Operations

Legal Administrator

Chief Operating Officer

Administrative Supervisor

In USA ist ein Abschluss als CLM^(SM) Certified Legal Manager in USA möglich). Auch CPA (Certified Public Accountant) oder CMA (Certified Management Accountant) sind verbreitet.

Bürovorsteher
Rechtsfachwirt
Personal Assistant to the Managing Partner

Verschiedene Bezeichnungen für einen Beruf?

Nein!

Die Bezeichnungen weisen auf unterschiedliche Aufgaben / Verantwortlichkeiten und unterschiedliche Strukturen hin.

Die Qualifikationen sind natürlich abhängig von der Job description, die die Struktur / das Leitbild der Kanzlei und die Persönlichkeit des/der Managing Partner/s widerspiegelt.

Bevor wir uns das näher anschauen:

Vielleicht überlegen Sie noch, warum Sie überhaupt einen Nichtjuristen, der sich um Verwaltung kümmert, brauchen?

Ihn wollen wir künftig Office Manager nennen, auch wenn er bei Ihnen vielleicht eine andere Bezeichnung hat. Auch wollen wir, obwohl die Mehrzahl der Office Manager weiblich ist, die männliche Form beibehalten, um eine gewisse Ausgewogenheit wieder herzustellen ;-))

Auch diejenigen, die bereits einen OM beschäftigen, sind angesprochen, da es sicher immer mal wieder vorkommt, dass Sie dessen Existenzberechtigung in Zweifel ziehen, oder?

Ein einfaches Rechenbeispiel hilft weiter:

- Führen Sie eine Liste der Tätigkeiten, die Anwälte ausführen, obwohl sie von kompetenten Nichtjuristen erledigt werden könnten, geben Sie an, wie viel Zeit pro Monat dafür aufgewendet wird und führen Sie die Liste pro Anwalt; die Kanzleien mit OM berechnen, welcher Berufsträger welche Aufgaben des OM übernehmen müsste;
- Multiplizieren Sie diese Anzahl Stunden mit dem jeweiligen Stundensatz des betreffenden Anwalts,
- Entscheiden Sie, ob Sie für diesen Betrag einen kompetenten, effektiven OM einstellen können.
- Sogar wenn die Summe gerade mal ausreicht, es also keine Ersparnis für die Kanzlei gibt, lohnt sich die Investition, da ein OM Verwaltungsqualifikationen hat, die ein Jurist nicht haben muss. Sie werden nachher noch einen Vortrag zum Knowledge Management hören. Sind Sie Jurist geworden, um sich im Detail mit der Implementierung eines solchen Systems zu befassen und alle technischen Probleme einer Lösung zuzuführen?
- Stellen Sie einen OM aber nur ein, wenn alle Partner bereit sind, Macht abzugeben und ein klar abgegrenztes Tätigkeitsfeld des OM definieren und einhalten wollen, ansonsten werden Sie Stammkunde einer Personalberatung oder bald bekannt in der Szene als „no-go-Kanzlei“.

In USA arbeiten übrigens laut einem Artikel von John P. Weil & Company, Law Practise Management Consultants, die meisten Office Manager in Anwaltskanzleien mit weniger als 20 Rechtsanwälten.

Kommen wir wieder zu den Anforderungen an OMs zurück. Diese sind abhängig von deren Einsatzgebiet.

In Kanzleien, die forensisch ausgerichtet sind, gab und gibt es Bürovorsteher, die sich ansatzweise um Personal, Facility Management, Materialbeschaffung kümmern, neben der gehobenen Sachbearbeitung und der Buchhaltung.

In einer Kanzlei von bis zu 10 wirtschaftsberatenden Rechtsanwälten können Sie als Berufsträger natürlich auch selbst neben Ihrer Anwaltstätigkeit die Administration erledigen, vielleicht unterstützt von einem Personal Assistant, der jedoch keine eigene Verantwortlichkeit hat und in jedem Einzelfall instruiert werden muss. Oder die Last wird auf die Schultern mehrerer Berufsträger verteilt und deren jeweilige Sekretärinnen erledigen das Verwaltungstagesgeschäft nebenbei. Sie können dann überlegen, ob der Wasserrohrbruch oder die ablaufende Frist das größere Problem ist.

Kennen Sie das?

Das juristische Tagesgeschäft geht dabei immer vor. Strategische Entscheidungen werden manchmal zwischen Tür und Angel und aus dem Bauch heraus getroffen, Controlling findet regelmäßig dann statt, wenn der Kontostand bedenklich wird.

Personalauswahl findet auch nebenbei statt, Personalentwicklung gibt es sporadisch und nur auf Nachfrage (d.h., der der am lautesten schreit bekommt die Fortbildung, nicht der, der es am besten verwerten kann), Personalführung wird ausgeübt bei akuten Problemen (sprich wenn die Fluktuation so groß wird, dass anstelle von Gehältern schon Schmerzensgeld gezahlt werden muss).

Wenn Sie ein eingespieltes Team sind, keine Veränderungen planen und nach dem Motto leben, irgendwie wird es schon gehen, brauchen Sie **keinen** Office Manager. Ja, Sie sollten auf keinen Fall einen einstellen, er stört nur!

Wenn Sie allerdings die Kanzlei weiter entwickeln möchten, sollten Sie sich weiter mit dem Thema Einstellung eines OM und dessen notwendigen Qualifikationen befassen.

In der Kanzlei von 10 bis 20 Rechtsanwälten muss der OM Generalist sein. Personal, Controlling und Rechnungswesen, IT und Telekommunikation, Facility Management, Marketing: er/sie macht alles (und manchmal ganz allein!).

Hier brauchen Sie keinen, der delegieren kann, sondern einen Schaffer mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen in allen vorgenannten Bereichen. Am besten workaholic, der gerne auch am Abend und in der Nacht arbeitet. Verständnis für Zahlen und die Fähigkeit Menschen zu überzeugen, zu führen und zu motivieren, sollte er auf jeden Fall mitbringen.

In den mittelgroßen Kanzleien (bis ca. 50 Rechtsanwälte) gibt es in einigen Kanzleien neben dem „Head of Administration“ noch Verantwortliche, die dem OM unterstehen und wertvolle Detailkenntnisse einbringen, z.B. für IT, Facility Management, Rechnungswesen, Personal, Marketing.
Der HoA oder Legal Administrator ist Feuerwehr, beobachtet den Markt und setzt die Visionen des MP um.

In den großen Kanzleien (ab 50 Rechtsanwälte) hat der OM dafür noch Assistenten.

Die OM der mittleren und großen Kanzleien müssen wirkliche Manager sein, in Zusammenhängen denken, Visionen umsetzen können und selbst Ideen einbringen **dürfen**.

Egal wie groß die Kanzlei ist, der OM muss von der Persönlichkeit so selbstbewusst sein, dass er seine Entscheidungen immer sachlich begründen kann, er muss damit leben können, dass alle seine Entscheidungen immer in Frage gestellt werden – er hat es eben mit Juristen zu tun -. Er muss hartnäckig die Ziele der Kanzlei verfolgen, darf aber nicht zu verbissen zu sein, um nicht zu zerbrechen, wenn sich der Wind 3x wöchentlich dreht.

Er muss sehr dienstleistungsorientiert sein, um alle Probleme – auch zu ungewöhnlichen Uhrzeiten - sofort zu lösen. Harmoniebedürfnis oder Beamtenmentalität sind die KO-Kriterien beim OM.

Beim Personal muss er den Spagat schaffen, die Mitarbeiter bei Laune zu halten, immer informiert zu sein, aber auch unangenehme Management-Entscheidungen durchzusetzen.

Der Charakter des MP und das Kräfteverhältnis innerhalb der Partnerschaft

...sind entscheidend zu berücksichtigen bei der Auswahl des OM.

Wie schon erwähnt, findet eine Entlastung der Berufsträger nur statt, wenn diese bereit sind, Entscheidungsbefugnisse und damit Macht, an einen kompetenten Nichtjuristen abzugeben.

Auch der engagierteste OM wird die Waffen früher oder später strecken, wenn ihm täglich 20 Berufsträger sich widersprechende Anweisungen geben, die Anweisungen des OM vor Dritten zurücknehmen und seine Vorschläge samt und sonders ignorieren. Darauf wird auch Frau Kirchner noch eingehen.

Genau so wichtig bei der Auswahl des OM sind die Stärken und Schwächen des MP.

Der MP sollte überlegen, ob er einen OM sucht, der spiegelbildlich ausgerichtet ist (weil dann auch die Komplementäreigenschaften in der Kanzlei vertreten sind), oder ob er jemanden sucht, der genau so gestrickt ist, wie er.

In einer Kanzlei kannte ich einen genialen Juristen, der aber leider gar nicht verstand, was in den Niederungen der Sekretariatsmitarbeiter so vor sich ging. Er konnte nicht mit ihnen kommunizieren, obwohl beide Seiten sich redlich Mühe gaben. In einem solchen Fall wäre ein Office Manager geeignet, der über großes Einfühlungsvermögen verfügt und für beide Seiten Vermittler sein kann.

Wichtig ist auch das Verhältnis der Standortkanzlei zum Mutterhaus.
Gibt es keinen Spielraum, sondern werden von oben klare Anweisungen erteilt, denen Folge zu leisten ist, brauchen Sie keinen Manager mit Visionen, sondern jemanden mit militärischen Qualitäten.

Bitte meinen Sie nicht, wir nähmen Sie nicht ernst, weil wir diesen Vortrag mit Augenzwinkern gewürzt haben, wichtige Anliegen kann manchmal mit Humor besser an den Mann und die Frau bringen, oder?

Ende des 1. Teils

Sylvia Reich, juristische Personalberatung und –vermittlung Renojobs,
Beethovenstr. 8-10, 60325 Frankfurt/Main, Tel. 069/97 55 4545,
www.renojobs.de, sylvia.reich@renojobs.de.