



---

## IMR211: Felix Wendenburg

IMRechtsmarkt004 (x Bucerius CLP): Wie kann moderne Entscheidungsfindung in Kanzleien aussehen?

Episode 211 | Gäste: Felix Wendenburg | Arbeitgeber: trojapartner | Veröffentlicht: 24.2.2024

---

### [00:09] Marc:

Herzlich willkommen zu Folge 4 von Im Rechtsmarkt. Mein Name ist noch immer Marc Ohrendorf und heute spreche ich mit Felix Wendenburg. Hallo Felix.

### [00:18] Felix Wendenburg:

Hallo Marc.

### [00:19] Marc:

Felix, was machst du? Du machst irgendwas mit Mediation unter anderem, stimmt's?

### [00:24] Felix Wendenburg:

Irgendwas mit Mediation ist gut, genau. Ich bin Jurist und Mediator an der Law School, studiert, über Mediation promoviert, eine ganze Zeit einen Studiengang geleitet zur Mediation und begleite Gremien in Entscheidungsfindungsprozessen. Mal als Mediator, mal als Moderator, mal als Verhandlungsberater.

### [00:40] Marc:

Das heißt, wir wollen in dieser Folge nicht so sehr über das allübergreifende KI-Thema sprechen, sondern über ein Thema, was mehr im menschlichen Bereich liegt als im technischen, nämlich die Frage, wie gute Entscheidungsfindung im Partnerkreis einer Kanzlei stattfinden sollte. Und da bringst du ziemlich viel Erfahrung mit und auch eine ganz interessante Methode. Aber vielleicht zunächst einmal sozusagen zum grundsätzlichen Setup. Was ist der Konflikt, den du da in deiner Tätigkeit berätst oder den einfach auch viele Kanzleien sehen?

**[01:13] Felix Wendenburg:**

Ja, der Konflikt, der uns immer wieder begegnet, resultiert aus Wachstumsschmerzen, kann man sagen. Es sind Kanzleien, die sich mit einer bestimmten Anzahl von Personen gegründet haben und in den letzten Jahren größer geworden sind. Und oft funktioniert dieses Wachstum ja auf eine ungerichtete Art und Weise. Da kommen dann nochmal drei ArbeitsrechtlerInnen dazu oder man fusioniert mit der Kanzlei XY, wird größer. Und die Strukturen wachsen nicht mit. Und dann merkt man, dass Kanzleien, die ja am Anfang meistens auf eine Art von partizipativer Entscheidungsfindung angelegt sind, alle dürfen mitreden, jedes Stimme hat dasselbe Gewicht, dass die nach und nach direktivere Strukturen brauchen, also Gremien, die Ansagen machen dürfen und das schmeckt einzelnen Partnerinnen und Partnern oft nicht, denn die haben gerade nicht diesen selbstständigen Beruf ergriffen, um sich von anderen Vorgaben machen zu lassen und dann knirscht es früher oder später, beziehungsweise dann stellen sich Ineffizienzen und Reibungsverluste ein und man merkt, auf den Partnerversammlungen fangen dann an die Türen zu knallen und das ist der Moment, wo es aus unserer Sicht interessant wird. Du.

**[02:16] Marc:**

Setzt das jetzt gerade so voraus, dass man sozusagen für eine erfolgreiche Kanzleiführung Gremien braucht und auch bestimmte Expertengruppen und eben nicht der Anwalt alles selber macht, vom Marketing über Business Development hin zur eigentlichen Mandatsarbeit. Warum? Was ist der Hintergrund von dieser Annahme?

**[02:34] Felix Wendenburg:**

Ach, ich denke, ab einer kritischen Größe braucht es Leute, die die Verantwortung für bestimmte Themen übernehmen und oft stellt sich das ganz organisch ein. Selbst wenn es da keinen offiziellen Beschluss dazu gibt, gibt es irgendwann jemanden, der Lust hat, sich um die Website der Kanzlei zu kümmern oder um die Einstellung von Mitarbeitern. Oder jemand, der zum Beispiel im Bereich Akquise viel macht, Aufsätze schreibt, Vorträge hält. Und all diese Tätigkeiten sind nicht umsatzrelevant, aber das Vergütungssystem ist umsatzbezogen beispielsweise. Und das ist zum Beispiel ein Moment, wo es dann anfängt zu knirschen und wo man anfängt zu sagen, vielleicht müssen bestimmte Funktionen einen offiziellen Titel haben und dann auch irgendwie in ein modifiziertes Vergütungssystem einbezogen werden. Das wäre so ein Beispiel, wie es zum Konflikt kommt.

**[03:17] Marc:**

Letztlich also auch, um Ergebnisqualität zu sichern in all diesen Bereichen, ne?

**[03:22] Felix Wendenburg:**

Ja, ganz bestimmt. Und um den beteiligten Personen, die dann Zusatzfunktionen übernehmen und dann in dem Augenblick auf Billables verzichten, die Motivation daran aufrechtzuerhalten, das zu tun.

**[03:35] Marc:**

Gut, dann machen wir es mal ein bisschen konkreter. Kannst du uns mal ein Beispiel, natürlich pseudonymisiert, geben, wo ihr dazu gerufen wurdet und was waren da die typischen Themen und Konflikte, die es zu lösen galt?

**[03:48] Felix Wendenburg:**

Ja, gerne. Also ein typisches Beispiel ist das Beispiel der Wachstumsbegleitung. Da gibt es eine Kanzlei, die setzt sich zusammen aus Berufsträgern, die in unterschiedlichen Feldern tätig sind, so weit, so normal. Da gibt es vielleicht Familienrechtler, Gesellschaftsrechtler, Arbeitsrechtler. In manchen Kanzleien sind noch Steuerberater, WirtschaftsprüferInnen dabei. Und alle können sich noch darauf einigen, dass Size Matters irgendwie, also Wachstum spielt eine Rolle. Aber welche Art von Wachstum ist dann für die unterschiedlichen Felder, da liegen sehr unterschiedliche Konzepte dahinter. Für manche ist internationale Anschlussfähigkeit an Netzwerke und so weiter zentral, andere interessiert das überhaupt nicht. Dann sitzen die zusammen und diskutieren unterschiedliche Optionen des Wachstums. Also eine sehr organische Form, eine sehr gerichtete Form, eine eher opportunistische, zufällige Form, so wie das in der Vergangenheit gelaufen ist oder einen ganz klaren Fokus mit einer anderen Kanzlei zu fusionieren, auf Augenhöhe plötzlich doppelt so groß zu sein oder sich sogar von einer größeren Einheit schlucken zu lassen und dann zu den größeren Playern in dem regionalen Markt zu gehören oder so. So wären dann unterschiedliche Optionen des Wachstums. So haben wir das in verschiedenen Kanzleien erlebt. Und die werden auch breit diskutiert in Partnermeetings. Und dann wird die Stimmung langsam angespannter. Denn je konkreter eine Diskussion, eine Option diskutiert wird. Desto wahrscheinlicher ist es, dass einzelne Partner aufstehen und sagen, das mache ich nicht mit. Wenn wir das so entscheiden, dann ohne mich und dann wechsel ich die Kanzlei und dann werden andere ganz vorsichtig. Und dann kommt man in so einen Zustand aus Stillstand und schlechter Stimmung.

**[05:18] Marc:**

Okay, ich fasse das mal zusammen, auch vielleicht so ein bisschen für diejenigen, die hier zuhören, die noch relativ weit vom eigenen Kanzleimanagement weg sind und sich noch mit Staatsexamina herumschlagen müssen. Also sagen wir mal konkret 20 Mann, davon sind 10 Partner, 10 Associates, richtig nette Ratio, mittelständische Kanzlei und die fragen sich jetzt, kaufen wir jetzt ein Team dazu im IP-IT-Recht, weil da haben wir niemanden oder lassen wir uns vielleicht sogar ganz anderes Extrem von einer Kanzlei mit 200 Berufsträgern kaufen, weil wir da insgesamt gut dazu passen würden und das noch ergänzen würden mit unserem Geschäft. Weil wir zum Beispiel in einer anderen Industrie beraten, als die schwerpunktmäßig unterwegs sind oder da haben die einen Blindspot. Okay, das sozusagen als Setup. Diese beiden Fragestellungen. Kaufen wir ein kleines Team dazu und wachsen weiter von selbst, also organisch oder lassen wir uns aufkaufen?

**[06:10] Felix Wendenburg:**

Ja, das ist ein sehr realistisches Szenario, ganz genau.

**[06:14] Marc:**

Was macht ihr dann? Welche Methode hilft jetzt diesen erfolgreichen Anwältinnen und Anwälten vielleicht doch noch ein kleines bisschen Konsens zu schaffen?

**[06:24] Felix Wendenburg:**

Konsens ist ein super Stichwort. Neben der klassischen Mediation, wo man sich zusammensetzt, gute Rahmenbedingungen schafft, Themen benennt und dann versucht, die Hintergründe der einzelnen Positionen zu eruieren, um dann zu guten Lösungsoptionen zu kommen, sind wir in letzter Zeit, haben wir mit einer Methode gearbeitet, die geht auf zwei österreichische Erfinder, Erich Wisoczniak und Siegfried Schrotter zurück und nennt sich systemisches Konsensieren. Und da geht es darum, wenn es erstmal unterschiedliche Optionen gibt, die nebeneinander im Raum stehen. Du hattest gerade die zwei Optionen genannt, nämlich wir kaufen noch eine kleinere Einheit dazu oder wir lassen uns schlucken von einer sehr großen Einheit. Die kann man ja noch ein bisschen erweitern, wenn man sagt, was ist das für eine kleinere Einheit und was wäre das für eine große Einheit. Dann kommt man zu vier, fünf, sechs Optionen. Dann würde die Methode so aussehen, dass man sich hinsetzt und diese Optionen erstmal einmal in Ruhe durchdekliniert. Was würde das genau bedeuten? Für IT-Ausstattung, Mandantenbindung, für die Honorierung von umsatzrelevanten und nicht umsatzrelevanten Tätigkeiten, für die Gewinnung neuen Personals und so weiter. Daraus entsteht eine Art Matrix sozusagen. Wir haben sechs Optionen und ihre Implikationen für unterschiedliche Bereiche. Und dann sitzt man vor dieser Matrix und sitzt vor der Frage, wie entscheiden wir uns jetzt? Und da setzt diese Methode des systemischen Konsensierens ein. Nein, die funktioniert so, dass man jetzt abstimmen lässt, aber nicht nach Mehrheitsverhältnissen. Denn die Erfinder dieses systemischen Konsensierens haben die Erfahrung gemacht, Abstimmungen nach Mehrheitsprinzip hinterlassen unzufriedene Minderheiten, die dann das Spin-off gründen oder für schlechte Stimmung sorgen oder so. Sondern im Bereich des systemischen Konsensierens ermittelt man Widerstandsgrade. Das heißt, die unterschiedlichen, sagen wir, sechs Optionen können von jedem Einzelnen der Partnerinnen und Partner bewertet werden, nach dem Grad ihres Widerstandes. Dann schaut man sich die Option an, die den geringsten Grad an Widerstand mit sich bringt. Und das ist ja die Grundvermutung, das ist die tragfähigste. Und dann macht es einen großen Unterschied, ob von den besagten zehn Partnern zwei die maximale Widerstandspunktzahl von zehn Punkten gegeben haben, sodass man auf 20 Widerstandspunkte kommt. Oder ob von den zehn Partnern mehrere Leute wenige Widerstandspunkte gegeben haben, sodass man auf 20 Widerstandspunkte kommt. Wenn da zwei sind mit zehn Widerstandspunkten, dann muss das thematisiert werden. Dann haben die irgendwie gute Gründe, dagegen zu sein. Dagegen die Kanzlei X zu kaufen zum Beispiel. Und dann geht es darum, diese Gründe zu hören, die zu hinterfragen und sich zu überlegen, wie kann man die jetzt offenkundig tragfähigste Lösung so modifizieren, dass man die Hintergründe des Widerstands mit einbindet. Und dann wird es eine tragfähige Lösung. Und um das noch ein bisschen konkreter zu machen, was könnten die Hintergründe eines Widerstands sein? Warum stimmt da jemand mit zehn Widerstandspunkten gegen die Option, eine andere Kanzlei zu kaufen? Nun, das könnte so sein, dass jemand sagt, ich habe eigentlich gar nichts dagegen, eine andere Kanzlei zu kaufen, aber nicht diese, aus den und den Gründen. Oder wir können das machen, aber der Managing Partner oder der für die Verhandlungen zuständig wäre bei der anderen Kanzlei, ist jemand, der mir total unsympathisch ist und solange der im Amt ist, sollten wir das nicht tun. Und das ist natürlich total aufschlussreich für das Gremium, für die Kanzlei, in der wir diskutieren, weil die dann merken, es geht gar nicht darum, die Option als solche abzulehnen, sondern die konkrete Ausgestaltung, die bereitet Probleme und die muss modifiziert werden.

**[09:42] Marc:**

Das ist so ein bisschen typisches Eisbergmodell. Du hast eine gewisse Position und schaust dir das dahinter liegende Interesse an, aber eben in diesem Kontext des Widerstandes.

**[09:50] Felix Wendenburg:**

Ganz genau, im Kontext des Widerstandes. Jetzt klingt das ein bisschen so nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner, den man da ermittelt. Und das wäre ja eigentlich eine bisschen traurige Herangehensweise. Man guckt, welche Lösung allenfalls tragfähig ist. Das ist nicht so. Wenn dem ein guter Diskussionsprozess vorgeschaltet ist und im Prinzip alle Optionen, die man da diskutiert, gut durchdacht sind und im Prinzip gute Lösungen sein könnten, dann versucht man mit dem systemischen Konsensieren diejenige auszuwählen, die dann auch am tragfähigsten ist.

**[10:18] Marc:**

Sag mal, also im Großen und Ganzen jetzt mal den Rechtsmarkt der letzten 50, 60 Jahre betrachtet. Das kann ich jetzt nicht empirisch belegen, aber wäre mein Gefühl, sag mir, wenn ich falsch liege, dass Kanzleien sich hinsichtlich solcher Methoden zunehmend öffnen. Vor 30 Jahren hätte man vielleicht jemanden gehabt, der hätte gesagt, basta, so machen wir das jetzt und wer nicht will, der geht. Welche externen Trends siehst du, die das sozusagen begünstigen, da auch eher nochmal miteinander zu sprechen, eher nochmal auf die nachhaltige Zusammenarbeit zu setzen, als auf das schnelle Auseinandergehen? Der Hintergrund meiner Frage ist, diese ganze Serie stammt ja so ein bisschen von unserer Bucerius Roadshow im Herbst 23 ab und dort haben wir Fragen gesammelt und während sich viele natürlich mit den neuen Technologiethemen beschäftigt hatten, hatten wir eben auch eine Handvoll Fragen, die gesagt haben, hey, sozusagen wir müssen erstmal unseres Inneren sortieren und ja, was sozusagen bewegt denn heutzutage Anwältinnen und Anwälte dazu, sich auch mehr mit diesem Inneren zu beschäftigen?

**[11:23] Felix Wendenburg:**

Das ist eine ganz interessante Frage, die ja so ein bisschen zur Spekulation einlädt. Vielleicht mal ganz konkret. Mein erster Mediationsfall in der größeren Anwaltskanzlei ist so 17, 18 Jahre her. Der kam dadurch zustande, dass einer der Partner verheiratet war mit einer Güterichterin. Die hatte eine Mediationsausbildung durchlaufen. Der hatte zu Hause immer davon erzählt, wie schwierig die Abstimmungsprozesse in der Kanzlei sind. Und dann hat die gesagt, lasst euch begleiten. Ihr kommt da alleine nicht aus diesem Problem heraus. raus. Ein anderer Faktor könnte schlicht die Erfahrung sein, wenn ich mit 50 Partnern in einer Partnerversammlung sitze und diskutiere eine Stunde über ein Thema, da sind das 50 Partnerstunden gewesen. Das muss sich lohnen, das muss effizient sein, wenn man denkt, was Partnerstunden so wert sein können. Und dass das nicht immer effizient ist, können glaube ich alle bestätigen, die in solchen Runden gesessen haben. Das heißt, das könnte manchmal einfach eine gute Idee sein, Partnermeetings moderieren zu lassen, um die maximal effizient zu gestalten.

**[12:19] Marc:**

Einfach auch schon aus ökonomischen Gründen.

**[12:22] Felix Wendenburg:**

Aus ökonomischen Gründen, manchmal auch aus dem Frust der Erfahrung heraus. Man hat lange zusammengesessen und ist nicht richtig weitergekommen in dem Entscheidungsprozess, weil niemand die Verantwortung für die Strukturierung des Prozesses übernommen hat. Und das ist auch klar, jeder hat ein bestimmtes inhaltliches Anliegen und das steht im Vordergrund und niemand hat das Mandat, sich darauf zu konzentrieren, eine Agenda beispielsweise durchzubringen.

**[12:48] Marc:**

Wie schafft man es in diesem Kontext schwierige Entscheidungen schnell zu fällen? Ich könnte mir vorstellen, dass wenn man mit Chancen und Wachstum, worüber wir jetzt viel gesprochen haben, ich sag mal am Horizont glänzt, noch eher zu einer Entscheidung kommt, als zum Beispiel bei einer schwierigen Entscheidung, weiß ich nicht, sich vielleicht von einer Einheit, einer Sub-Einheit trennen zu müssen, weil da einfach nicht die Umsätze über Jahre gekommen sind, die man sich erhofft hat. Solche schwierigen Entscheidungen könnten ja schon mal gegebenenfalls geschoben werden, weil Menschen dazu tendieren, schwierige Entscheidungen eben nicht besonders schnell zu fällen. Wie beschleunigt man solche Prozesse?

**[13:25] Felix Wendenburg:**

Also erstmal, ja genau, das sind schwierige Entscheidungen. Eine andere schwierige Entscheidung könnte sein, wie besetze ich einen geschäftsführenden Ausschuss und mit welchen Kompetenzen statt ich den aus? Da gibt es auch immer viel Widerstand, weil Leute sagen, ich bin hier nicht Partner geworden, um mir von jemand anders sagen zu lassen, was ich verdiene, mit welchen Mandanten und so weiter. Das wäre eine typische schwierige Entscheidung. Dann merkt man, die Diskussionskultur leidet, weil viele Leute denken, sie haben was zu verlieren. Und dann gibt es meistens irgendeine Person, die sagt, also erstens müssen wir die schwierige Entscheidung treffen auf eine Art. Und zweitens wäre das schön, wenn wir die auf eine Art und Weise treffen, die kulturbestärkend ist. Also die uns, die auch letztlich eine Aussage darüber beinhaltet, wie wir als Partner miteinander umgehen und wie wir miteinander entscheiden wollen.

**[14:09] Marc:**

Das ist eigentlich so ein bisschen Reframing auf das Positive, oder? Ja.

**[14:14] Felix Wendenburg:**

Genau. Ich meine, wenn man sich so typische Modelle der Gruppendynamik anguckt, also Forming, Storming, Norming, dann reden wir über Storming-Phasen, die Anlass zur Normierung bieten. Und diese Normierung kann entweder auf eine sehr ineffiziente, ungute Art oder eben auf eine Art funktionieren, bei denen man sich sozusagen nochmal selbst gegenseitig versichert, wir können auch in schwierigen Situationen gut miteinander umgehen. Wenn wir so ein bisschen bei der Stange gehalten werden, dabei über unsere Interessen, die Hintergründe und Motivationen und Beweggründe zu sprechen und nicht jeder von vornherein nur auf seiner Position beharrt.

**[14:48] Marc:**

Vielen herzlichen Dank für diesen netten Impuls, wahrscheinlich bei vielen Zuhörenden zum Start in den Tag und ich wünsche euch, dass ihr heute in eurer Kanzlei nicht unbedingt ganz so schwierige Entscheidungen fällen müsst. Danke Felix.

**[15:01] Felix Wendenburg:**

Danke für die Fragen Marc.

**[15:02] Marc:**

Tschüss.

**[15:04] Felix Wendenburg:**

Tschüss.

---

**Zum Arbeitgeberprofil von trojapartner**

