



## IMR336: Madeleine Bernhardt

IMR336: Innovation vs Kerngeschäft, Fehlerkultur, Fail-Stories für bessere digitale Transformation

Episode 336 | Gäste: Madeleine Bernhardt | Arbeitgeber: Bucerius Law School | Veröffentlicht:

6.11.2025

---

### [00:05] Teaser:

Marc hier, moin, kurzer Hinweis, das hier ist eine Episode im Rahmen der zweiten Staffel im Rechtsmarkt, das Special bei Irgendwas mit Recht, wo wir gemeinsam mit Expertinnen und Experten die aktuellen Entwicklungen bezüglich des juristischen Berufsbilds, aber auch allgemeiner Trends beleuchten. Wenn euch das weiter interessiert, dann schaut mal in den Shownotes, da findet ihr den Link zur Roadshow des Center on the Legal Profession der Bucerius Law School, sieben deutsche Städte, jeweils zwei Stunden über Mittag. Kommt einfach vorbei, gerne auch wenn ihr noch in der Ausbildung seid und da erfahrt ihr dann weitere Hintergründe, unter anderem im Rahmen der diesjährigen Rechtsmarktstudie des Bucerius CLP. Wir freuen uns auch auf euch zu sehen, bis dann, ciao, ciao.

### [00:55] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode im Rechtsmarkt mit einer alten Bekannten, mit Marlene Bernhardt. Hallo Madeleine.

### [01:03] Madeleine Bernhardt:

Hallo Marc, schön dich zu sehen.

### [01:05] Marc:

Ebenso. Madeleine, du bist ja bei uns auch am Center on the Legal Profession Direktorin, sozusagen Transparenzhinweis. Daher kennen wir uns unter anderem und da arbeiten wir zusammen. Und wir möchten in dieser kleinen Serie hier ja vor allem die Erkenntnisse der Bucerius Roadshow aus dem Herbst 2024 so ein bisschen in den Markt geben, sowohl mit den Teilnehmenden der Roadshow als auch so ein bisschen mit denjenigen, die einen Vortrag gehalten haben. Und du gehörst zur letzter Gruppe. Was hast du denn im letzten Jahr dort vorgestellt und geforscht?

**[01:39] Madeleine Bernhardt:**

Und genau, also Ausgangspunkt für die CLP-Tour war ja zum einen eine sehr aktuelle Studie von Simon Kucher, die in Kooperation mit dem CLP entstanden ist, die sich sehr genau angeschaut haben, welche Effekte hat eigentlich generative KI mit Blick auf Geschäftsmodelle in Kanzleien in der Zukunft. Das war der erste Part. Und ein Aspekt, den ich mir dann angeschaut habe, das ist tatsächlich so ein bisschen breiter zu schauen, wie werden Transformationen und technologische Transformationen sind immer eine Transformation. Daneben gibt es natürlich auch noch Kulturtransformationen und andere. Wie werden die eigentlich in Kanzleien geführt? Dazu hatte ich mir viel Literatur angeschaut, habe mit vielen Managing Partners auch Interviews geführt, um dann eben ein konkretes Konzept zu entwickeln und Führungskräfte gerade in Kanzleien dabei zu unterstützen, wie sie Transformationen gut führen können.

**[02:34] Marc:**

Was sind denn da typische Herausforderungen?

**[02:37] Madeleine Bernhardt:**

Also ein Aspekt, der mich tatsächlich an der Studie von Simon Kucher sehr fasziniert hat, war, dass die meisten befragten Managing Partner gesagt haben, sie erleben die Veränderung der Kultur als eine sehr zentrale Herausforderung. Noch wichtiger tatsächlich als die technologischen Herausforderungen. Denn wenn ich mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, auch mit unterschiedlichen Strategien arbeite, dann hat das zwangsläufig Implikationen für unterschiedliche Kulturen. Ja, eine Kultur, in der vielleicht Geschwindigkeit und Fehlertoleranz sehr relevant sind und vielleicht aber auch eine andere Kultur oder Subkultur, in der tatsächlich Fehlerfreiheit absolut relevant ist. Und da zu überlegen, wie können wir eigentlich eine gute Unternehmenskultur kreieren, wie können wir die verändern oder wie können wir auch unterschiedliche Subkulturen entwickeln, die aber zusammengehalten werden von einer übergeordneten Unternehmenskultur. Das sind nach meiner Wahrnehmung Fragen, die im Moment für viele noch sehr ungeklärt sind.

**[03:38] Marc:**

Ich mache es mal total plastisch, vielleicht auch so für unsere gewöhnlichen Zuhörerinnen hier, die noch ein bisschen weiter weg sind von der Managing Partnerschaft einer Kanzlei. Also, wir haben eine Kanzlei, die erbringt Rechtsdienstleistungen im B2B-Bereich nach Stundensätzen und die hat jetzt irgendwo ein bisschen mehr Legal Tech eingekauft, ein bisschen was selber entwickelt und hat sich so eine Solution-Einheit zusätzlich dahingestellt. Das bedeutet so eine GmbH, die Gewerbesteuer zahlt, was so ein bisschen der Hintergrund des ganzen Vorhabens häufig ist. Und die macht teilweise automatisierte Rechtsberatung, Rechtsdienstleistung, Rechtsprodukte in Klammern und Fragezeichen. Vor allem in Masseverfahren ist das groß gewesen in den letzten Jahren. Umgekehrt hast du aber natürlich das Bestandsgeschäft, was weiterläuft. Und was auch, wenn man sich so die Breite des Marktes anschaut, kann man glaube ich, verreibt man da nicht zu viel, immer noch das Gros des Umsatzes natürlich ausmacht. Dennoch wächst der andere, der neue Teil, sehr stark. Das heißt hier, und darauf will ich eigentlich hinaus, hat praktisch das Technologische, auch wenn wir das gar nicht so stark als Transformation spüren, doch aber auf die kulturelle Transformation einen massiven Einfluss und befeuert die zusätzlich. Könnte man das so sagen?

**[04:51] Madeleine Bernhardt:**

Mhm. Absolut. Und eine Herausforderung ist dann, dass typischerweise das Kerngeschäft, das bisher ja starke Geschäft, unbewusst dazu beitragen kann, dass dieses kleine, zarte, neue Pflänzchen nicht besonders gut wachsen kann. Das heißt, das wird eine Herausforderung für Führungskräfte sein. Welche Personen, welche sonstigen Ressourcen, wie viel Geld gebe ich in dieses neue System rein? Wie stark grenze ich das dann vielleicht auch ab? Da sprechen wir so von einer strukturellen Ambidextrie. Das heißt also, ich nutze strukturell einfach ein anderes Konstrukt, damit nicht unbewusst der Größebereich den kleineren, ja ich sag mal, erstickt. Das ist so eine Herausforderung, die wir haben und mit Blick auf Kultur da vielleicht nochmal einen Schritt vorher. Was macht Unternehmen eigentlich erfolgreich? Ich habe eine Strategie. Und die werde ich intern dann gut umsetzen, wenn ich ein Alignment habe zwischen verschiedenen Bereichen und zwar Alignment von, wir nennen das Hardware und Software. Und Hardware sind alle formellen Strukturen, Prozesse, Belohnungssysteme, Leistungsmessung. Zu der Hardware gehört aber auch, welche konkreten Aufgaben sind zu erledigen. Das ist der eine Bereich. Der andere Bereich ist Software. Das sind die Menschen, welche Kompetenzen haben die, welche Fähigkeiten, wie entwickle ich die weiter und die Kultur. Und wenn es mir gelingt, in Abhängigkeit von der konkreten Strategie, diese Bereiche Hard und Software gut miteinander in Einklang zu bringen, sodass die die Strategie stärken, dann bin ich erfolgreich als Unternehmen. Und wenn ich dann zwei unterschiedliche Bereiche habe, dann bedeutet das, ich habe unter Umständen zwei unterschiedliche Hard- und Softwares, die ich da miteinander kombinieren möchte. Das heißt also, ich habe auf der einen Seite einen Bereich, bei dem sage ich vielleicht, da brauche ich Menschen, die extrem stark darin sind, interdisziplinär zu arbeiten, wo ich sehr viel eben auch technisches Know-how direkt nutzbar mache. Menschen, die sehr, sag mal, fehlertolerant sind, auch wenn niemand gerne Fehler macht, die mit einer hohen Geschwindigkeit arbeiten, die Freude an Experimenten haben. Das brauche ich in dem anderen Bereich vielleicht nicht in diesem Ausmaß. Das heißt, dann kann ich mir schon überlegen, welche Personen will ich eigentlich in die jeweiligen Bereiche geben, wie entwickle ich die weiter und wie stärke ich auch zwei unterschiedliche Subkulturen, weil ich brauche in dem neuen Solutions-Bereich eine Kultur, die mit Fehlern etwas anders umgeht als der andere Bereich. Und das ist oftmals eine Herausforderung, weil wir Kultur als ein Konstrukt für ein Unternehmen denken. De facto habe ich aber in deinem Beispiel zwei Subkulturen. Die müssen am Ende von einer gemeinsamen übergeordneten Kultur zusammengehalten werden, aber erstmal muss ich zwei unterschiedliche Kulturen fördern.

**[07:40] Marc:**

Wenn du gerade von unterschiedlicher Hard- und unterschiedlicher Software sprichst, dann kommt mir eine Analogie in den Sinn, nämlich, dass sozusagen bei zwei Software-Systemen, die ja irgendwie so eine Art Programmierschnittstelle brauchen, wie sie miteinander sprechen. Und das geht dadurch, dass sie sich auf eine gemeinsame Sprache verständigen und dann kann eben der eine seine eigenen Infos reingeben, aber der andere kann sie zumindest verstehen und dann wiederum für sich nutzen und umwandeln innerhalb des eigenen Systems. Das ist ja gar nicht so weit voneinander weg von dieser technischen Komponente auch, nur natürlich dann auch auf einer zwischenmenschlichen Ebene. Wie verhält sich das denn? Du hast gerade gesagt, man braucht das praktisch unter einem Dach und wir haben eine ambidextrische Institution und man muss beide Managementstile vielleicht auch unterscheiden und idealerweise beide beherrschen können und sich auch bewusst sein, wo man gerade unterwegs ist. Das ist das eine, dieses übergeordnete Dach. Aber wie ist das miteinander der beiden Beteiligten? Ich könnte mir auch vorstellen, dass es da schon mal die Situation gibt, dass das eben nicht immer ein Miteinander, sondern auch vermeintlich schon mal ein Gegeneinander sein könnte.

**[08:41] Madeleine Bernhardt:**

Genau. Und da, wie du sagst, braucht es ein sehr starkes Bindeglied und das sind in der Regel Führungskräfte, die extrem gut darin sind, in zwei unterschiedlichen Logiken zu arbeiten. Das heißt, die arbeiten sehr bewusst, wissen, ich bin heute in diesem Bereich aktiv, da arbeite ich mit einer anderen Logik, da befördere ich vielleicht bestimmte Verhaltensweisen, die ich in der anderen Logik gar nicht so stärken würde. Und die müssen in der Lage sein, extrem virtuos zwischen unterschiedlichen Bereichen zu wechseln. Man nennt das so Both-And-Leadership. Ja, ich muss sozusagen zwei unterschiedliche Logiken gut ausbalancieren können. Und das ist eine Kernherausforderung, denn oftmals fühlen wir uns emotional im ersten Moment vielleicht der einen Logik mehr verbunden als der anderen.

**[09:28] Marc:**

Und meistens derjenigen, in der wir selber in Anführungszeichen groß geworden sind, oder?

**[09:32] Madeleine Bernhardt:**

Ganz genau. Und das hat auch was mit dem professionellen Selbstverständnis zu tun. Ja, also was ja ganz oft für viel Irritation sorgt, ist, dass man sagt, wir müssen jetzt agiler werden, mehr experimentieren, mehr Fehler zulassen. Und wenn mein professionelles Selbstverständnis darauf basiert, dass ich exzellente Arbeit leiste, die um Gottes Willen fehlerfrei sein sollte, ja, also maximale Qualität ohne auch nur kleinste Fehler, dann führt das verständlicherweise erstmal zu Irritation, weil ich mich natürlich auch frage, inwieweit ist der Wert, den ich bisher eigentlich generiert habe, durch diesen starken Fokus auf Qualität und Fehlerfreiheit zukünftig noch gewünscht. Das führt ganz oft zu Reaktanz und zwar schon auf den obersten Ebenen und dann kann eine Kulturveränderung auch relativ schnell sterben.

**[10:18] Marc:**

Das ist jetzt ein heeres Ziel und glaube ich auch verstanden, wie das grundsätzlich funktionieren müsste. Was kann man denn praktisch tun, wenn man sich dieser Probleme jetzt annehmen will?

**[10:30] Madeleine Bernhardt:**

Genau, also ich glaube, ein wichtiger Punkt ist tatsächlich für sich einmal Kultur zu definieren, weil sehr viele Studien zeigen, fast alle Führungskräfte finden Kultur wichtig, aber wenn man dann genauer fragt, was ist für euch Kultur, dann sagen viele auch, ich kann es nicht so richtig greifen. Und für mich ist eigentlich die beste Definition, dass Kultur die Verhaltensmuster sind, die verstärkt werden durch Menschen und Systeme. Das heißt, wir können Kultur sehr konkret messen. Es sind Verhaltensweisen und die werden entweder formell belohnt durch Boni, durch Gehälter etc. Oder informell durch Anerkennungsschreiben, durch die Storys, die man miteinander teilt etc. Und darum geht es letztlich, dass ich als Führungskraft mir sehr dessen bewusst bin, es geht um konkretes Verhalten. Wie fördere ich das? Und jetzt sind wir wieder bei Hard- und Software. Wie fördere ich das im Bereich Hardware? Also mit Blick auf, wie messen wir Leistungen, wie werden Beförderungen organisiert etc.? Aber auch, wie verhalte ich mich in jedem einzelnen Meeting, bei jedem einzelnen Gespräch? Wie agieren wir miteinander in der Partnerschaft? Das heißt also, das Verhalten der Führungskräfte ist ein absolut zentraler Faktor, um Kultur zu bilden oder auch zu verändern. Das Führungsverhalten ist sozusagen der Schlüssel.

**[11:49] Marc:**

Ich muss gerade an einen Lunch denken, den ich neulich mit einer Partnerin einer Kanzlei hatte und wir haben über so ein bisschen digitale Transformationen der Kanzlei gesprochen und wie immer, manche sind weiter, andere sind weniger weit und dann sagte sie den Kernsatz, aber weißt du, was das Tollste bei uns ist? Ich so, nee, was? Alle hören immer zu, wenn man irgendeinen Vorschlag hat. Und da war sie sehr zufrieden mit. Sie war eher jemand, der, ich sag mal, eher progressiv denkt und auch unterwegs ist und auch agiert dementsprechend, aber sie war schon sehr happy damit, dass alle immer zuhören und vielleicht ist das dann ein guter erster Schritt, oder?

**[12:28] Madeleine Bernhardt:**

Absolut. Und da bist du tatsächlich schon bei der übergeordneten Kultur. Was sind Werte, die uns insgesamt als Organisation tragen? Und das müssen gar nicht viele sein. Das können wirklich einige wenige zentrale Bereiche sein, bei denen alle sagen, darauf wollen wir uns verständigen. Und dann leite ich das, je nachdem in welchem Bereich ich aktiv bin, leite ich das für mich her und werde dann eben auch spezifischer und kann dann durchaus sagen, hier und da gibt es unterschiedliche Verhaltensweisen, die belohnt werden. Das ist aber in Ordnung, weil wir werden von einer gemeinsamen übergeordneten Kultur getragen, wo die gleichen Werte für alle gelten. Und das funktioniert dann hervorragend. Das heißt, ich kann unterschiedliche Verhaltensweisen in unterschiedlichen Einheiten befördern und gleichzeitig aber so eine Basiskultur haben, die das gesamte Konstrukt trägt. Und dazu würde das Thema, ich sage jetzt mal, respektvoller Umgang, zu dem dann auch Zuhören gehört, der wäre dann ein wesentlicher Wert, den ich dann auch im Verhalten ausdefinieren kann.



**[13:31] Marc:**

Vielen Dank, Maidlen. Jetzt haben wir hier eine knappe Viertelstunde und einen guten Abriss gegeben. Hast du zum Abschluss vielleicht noch so ein kleines Framework oder ein, zwei Buzzwords, die man schnell googeln kann, wenn man sagt, ich will mich da jetzt nochmal kurz ein bisschen vertiefter reinlesen, aber jetzt nicht notwendigerweise direkt zwei Tage investieren. Das kommt dann vielleicht danach. Wonach kann man googeln, wenn man sich mit diesen Themen näher befassen möchte?

**[13:55] Madeleine Bernhardt:**

Also ich kann erstmal ein Buch empfehlen. Das nennt sich Lead and Disrupt und ist unter anderem von einem Stanford-Professor Charles O'Reilly. Und das ist für all diejenigen interessant, die sagen, genau vor dieser Herausforderung stehe ich jetzt. Ich habe unterschiedliche Bereiche. Ich habe einen eigenen Solutions-Bereich, der soll schnell und agil agieren. Ich habe aber auch andere Bereiche, in denen das nicht so erforderlich ist. Wie mache ich das konkret in der Führung? Charles O'Reilly ist sozusagen der Forscher, die zu diesem Konstrukt die meiste Arbeit geleistet hat. Das ist der eine Part. Und dann ganz konkret vielleicht noch ein Modell, das nennt sich LEASH, ist ein nettes Akronym. Und es ist ebenfalls von dem Kollegen O'Reilly in Stanford entwickelt worden und der hat sich sehr genau angeschaut, was macht eigentlich erfolgreiche Kulturtransformationen aus. Unter anderem am Beispiel von Janadella und dessen Kulturtransformationen bei Microsoft ab 2013, 2014. Und der erste Part, das nennt sich Leader Actions, also was müssen Führungskräfte eigentlich tun. Um Kultur zu verändern. Das ist das L. Der zweite Part, Employee Involvement. Wie kann ich Mitarbeiter wirklich einbinden und zwar so einbinden, dass die merken, ich bin hier wirksam, dass die Motivation erleben, dass sie aber auch Eigenverantwortung erleben. Der dritte Part, das nennt sich Aligned Rewards. Also wie bekomme ich das eigentlich hin, dass die Belohnungssysteme tatsächlich auch dem Ziel, das ich verfolge, entsprechen. Der vierte Part, das ist das S in dem Leash, Stories and Signals. Also was erzählen wir uns eigentlich über das, wie wir miteinander arbeiten, über die ganz konkreten Verhaltensweisen? Dazu gehören beispielsweise auch solche Geschichten wie Fehler der Woche, die dann unter Umständen gefeiert werden. In Klammern, nicht jeder Fehler muss gefeiert werden. Es geht natürlich primär um die intelligenten Fehler, die dann dort erzählt werden. Und der fünfte Part, das ist das HR-System. Also wie schaffen wir es im Bereich Recruiting, im Bereich Entwicklung von Mitarbeitern, da tatsächlich ein Alignment herzustellen? Und dieses Akronym LEASH finde ich ganz hilfreich, weil es gibt einem fünf konkrete Schlaglichter, auf die man achten kann. Ja, in der Praxis ist immer alles nochmal komplizierter, aber das finde ich ist so eine ganz gute erste Option, um sich da ein bisschen genauer reinzulesen.

**[16:10] Marc:**

Vielen herzlichen Dank, Madeleine.

**[16:11] Madeleine Bernhardt:**

Sehr gerne, Marc. Ich danke dir.

**[16:13] Marc:**

Tschüss.

**[16:14] Madeleine Bernhardt:**

Tschüss.

---

## Zum Arbeitgeberprofil von Bucerius Law School



---

Generiert von IMR Podcast • 4.2.2026