

Legal Operations

Personal- und Kompetenzentwicklung im Rechtsmarkt

Es geht um mehr als nur um Jura.

Achim Tschauder

März 2021

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	3
WARUM PERSONALENTWICKLUNG WICHTIG IST	3
WARUM PERSONALENTWICKLUNG WEITER AN BEDEUTUNG GEWINNT	4
WAS KANZLEIEN SUCHEN: MEHR DESSELBEN	5
NEUE KOMPETENZEN	6
DAS KOMPETENZRAD	7
VORSCHLAG ZUM VORGEHEN FÜR DIE ANWENDUNG DES KOMPETENZRADS	10
LEGAL OPERATIONS CAMPUS	11
AUTOR	12

Einleitung

Das Thema Personalentwicklung im Rechtsmarkt ist nicht neu, erfreut sich seit einiger Zeit und zurecht jedoch erneut großer Aufmerksamkeit. Sei es der Kampf um die besten Talente¹, die Entwicklung vom T-shaped² zum O-shaped lawyer³, veränderte Erwartungshaltungen der jüngeren Generationen⁴ oder schlicht Diskussionen über das oftmals als „veraltet“ titulierte Jurastudium, an Themen, Sichtweisen und Meinungen herrscht wahrlich kein Mangel.

Die nachfolgenden Ausführungen betrachten das Thema Personal- und Kompetenzentwicklung im Rechtsmarkt vor dem Hintergrund neuer Anforderungen an die betriebliche Aus- und Fortbildung in Kanzleien und Rechtsabteilungen, getrieben insbesondere von einer zunehmenden Industrialisierung und Digitalisierung der Rechtsdienstleistung.

Dazu erscheint es hilfreich, den Begriff Personalentwicklung als Teildisziplin der Personalarbeit zu definieren. Laut Becker umfasst „Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“.⁵

Personalentwicklung beginnt somit bereits bei der Berufsausbildung, inkludiert die Weiterbildung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und verbindet beide Handlungsfelder über die Organisationsentwicklung.

Ausgehend von einem Überblick über bisherige Personalentwicklungsmaßnahmen im Rechtsmarkt werden die (ernüchternden) Ergebnisse einer Analyse von Stellenanzeigen für Rechtsanwältinnen der JUVE Top20 Kanzleien präsentiert. Abschließend wird das Kompetenzrad als Visualisierungsmethode für die qualitative Selbsteinschätzung, sowie für die Ableitung und Planung

von Personal- und Kompetenzentwicklungsprogrammen vorgestellt.

Warum Personalentwicklung wichtig ist

Um auf dem hart umkämpften Talentmarkt erfolgreich zu sein und die eigene unternehmerische Existenz und Attraktivität aufrechtzuerhalten bzw. auszubauen, bedarf es einer permanenten Anpassung und Veränderung: Das gilt für Karriere- wie für Vergütungsmodelle, für Ausbildungscurricula wie für die Vielfalt von Kompetenzen und Persönlichkeiten – in Kanzleien und Rechtsabteilungen.

Blickt man in die letzte Dekade zurück, so sind bemerkenswerte Veränderungen zu konstatieren, die in der Dekade zu Beginn des neuen Jahrtausends noch mit Kopfschütteln quittiert wurden: Neben Karrierestufen (Counselstatus, Partnerstatus etc.), Bonus- und Vergütungsmodellen und Benefits (Sabbatical, Kita) ist der nicht-juristischen Ausbildung sicher die größte Bedeutung, verbunden mit zum Teil erheblichen zeitlichen und finanziellen Investitionen, zuzuschreiben.

Wenn auch an einigen Hochschulen in deren Curricula Ansätze zu erkennen sind, die einen erweiterten Blick für das spätere berufliche Wirken der Volljuristen erkennen lassen – eine Reformation der Prüfungsordnungen bzw. deren Inhalte mit Blick auf den Arbeitsmarkt ist auch in naher Zukunft nicht in der Regelstudienzeit bis zum 2. Staatsexamen zu erwarten.

Die wenigen privaten Hochschulen sind da schon weiter und in der privaten Wirtschaft haben nationale wie internationale Kanzleien diesen Ausbildungsauftrag längst in ihre HR- und Employer Branding-Strategien integriert. Weil die Bedürfnisse der (internen und externen)

¹ <https://lawyers-magazine.com/kanzleien-im-wandel-so-ang-park-egon-zehnder/>, abgerufen am 5.2.2021.

² <http://www.amanismath.com/technolawgic/2014/2/21/t-shaped-lawyer>, abgerufen am 4.2.2021.

³ <https://www.oshapedlawyer.com>, abgerufen am 4.2.2021.

⁴ Kahles, W. 2014. Baby-Boomer, Generation X, Generation Y, Millennials – nur Modewörter? In *Der Rechtsmarkt in Deutschland*, Hrsg. M.

Hartung, T. Wegerich, 234–241. Frankfurt a. M: FAZ Buchverlag.

⁵ Becker, Manfred, 2020. Personalentwicklung [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 03.06.2020 [Zugriff am: 04.02.2021]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Personalentwicklung>.

Mandanten zugenommen haben, weil die Ansprüche der künftigen Kolleginnen und Kollegen an lebenslanges Lernen eine zentrale Determinante für die Auswahl des künftigen Arbeitgebers darstellen und eine kompetente Beraterpersönlichkeit aus mehr als nur Fachwissen besteht.

Lernkurven bestimmen die Karriere ebenso wie Auslastung und Fachwissen: die Weiterbildungsangebote, nach Themen und Seniorität strukturiert, mit Pflichtkursen und „freiwilligen“ Kursen lesen sich wie kleine Lehrpläne. Es begann mit Angeboten zu Kommunikations- und Verhandlungsführungstechniken, ergänzt durch Themen wie Führung und Feedback. Die „3 M“ der betriebswirtschaftlichen Betrachtung (Markt-Mandant-Mandat) bekamen (und haben) eine noch höhere Aufmerksamkeit und sind heute in keinem individuellen Business- oder Karriereplan, ganz gleich ob Associate, Counsel oder Partner mehr wegzudenken. Überzeugende Beispiele sind verschiedene Angebote, denen sicher auch ein Kompetenz- und Ressourcenbindungsgedanke innewohnt, berufsbegleitend einen „Mini“ oder vollwertigen MBA zu erlangen – nicht minder gefördert als der Weg zum Steuerberater, CPA o.ä.

Warum Personalentwicklung weiter an Bedeutung gewinnt

Über die Entwicklung des Rechtsmarkts wurde und wird allerorten diskutiert, gelegentlich philosophiert und hin und wieder auch gestritten. Einig sind sich Marktteilnehmer zumindest darin: vieles wird nicht so bleiben wie es war (siehe hierzu Tschauer, Die Industrialisierung des Rechtsmarkts, Februar 2019, www.legal-operations.com). Die aktuell allerorten gesammelten Erfahrungen in puncto „Home-Office“, veranschaulichen das doch sehr pointiert. Einst undenkbar – heute Realität und Zukunft zugleich.

In dem Maße, wie Prozesse verbessert und standardisiert werden, wie Technologie nicht nur Abläufe automatisiert, sondern komplette Aufgabenbereiche digitalisiert und die Rechts-

dienstleistung zunehmend (auch) unter betriebswirtschaftlichen Aspekten analysiert wird, wird sich die bisweilen noch sehr traditionelle Rechtsfunktion vermutlich in eine agilere, kosteneffektivere und diversere Struktur verwandeln.

In der neuen Realität wird sich die Zusammensetzung von Rechtsteams aber noch mehr verändern: Anwälte werden Teil von multidisziplinären Teams mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Tatsächlich könnte der Anteil der juristischen Arbeit, der von Paralegals, Datenanalysten, operativen Experten und anderen Spezialisten in der Rechtsfunktion erledigt wird, bis zu dem Punkt steigen, an dem Juristen fast zu einer Minderheit werden. In einigen Teilen des Rechtsmarkts (Inkasso, Massenverfahren) ist dies bereits heute Realität.

Das erforderliche Know-how in puncto Transformation ist jedoch in den seltensten Fällen hinreichend vorhanden. Kooperationen mit Hochschulen (und nicht deren juristischen Fakultäten) sind längst keine Seltenheit mehr. Gemischte Teams aus in- und externen Wissensarbeitern treiben diese Veränderungen voran – weil beide Blickwinkel sich ergänzen.

Labs werden gegründet und – in der „guten alten Zeit“ undenkbar – Kooperationen zwischen Marktteilnehmern geschmiedet, um die eigenen Lernkurven zu beschleunigen.

Die verstärkte Suche nach Experten für Projektmanagement, Legal Operations, Datenanalyse und IT unterstreichen die unaufhaltsamen Transformationsprozesse und deren Bedeutung gleichermaßen. Zu den bereits erwähnten Kompetenzen gesellen sich nun weitere methodische und fachliche Dimensionen hinzu.

In reiferen Rechtsmärkten, insbesondere in den USA und UK, sind diese Rollen bereits etabliert und akzeptiert, in Kanzleien ebenso wie in Rechtsabteilungen.

Ein Blick in die Teilnehmerverzeichnisse der internationalen Legal Operations-Veranstaltungen zeigt die Vielfalt der Rollen und Aufgaben.



Abbildung 1: Neue Rollen im Rechtsmarkt

Einige dieser Rollen, häufig mit einem Fokus auf Technologie, sind auch hierzulande bereits etabliert, weitere werden folgen.

Trotz aller Euphorie für Legal Tech und Digitalisierung im Allgemeinen darf man wohl erwarten, dass Rechtsberatung im Kern immer ein „people’s business“ bleiben wird. Juristische Exzellenz ist und bleibt, zumindest außerhalb der Commodity, ein maßgebliches Differenzierungsmerkmal für nachhaltig erfolgreiche Anwältinnen und Anwälte. Aber es wird nicht reichen in einem Markt, der – wohl oder übel – zunehmend industriell geprägte Merkmale aufweist.

Bemerkenswert in diesem Kontext, dass, zumindest bei großen Kanzleien, nahezu unverändert das klassische Anwaltsprofil gesucht wird.

Was Kanzleien suchen: Mehr deselben

Eine Auswertung der Stellenanzeigen für Rechtsanwälte der JUVE TOP 20 (2019) Kanzleien, abgerufen im Zeitraum 25.-29.01.2021, zeigt ein recht deutliches Bild:

„Sie verfügen über ein hervorragend (wahlweise: überdurchschnittlich) abgeschlossenes Studium, sprechen exzellent Englisch (bestenfalls im Ausland erprobt), sind teamfähig, denken und handeln unternehmerisch, sind (juristisch) kreativ, überaus engagiert und haben idealerweise promoviert“.

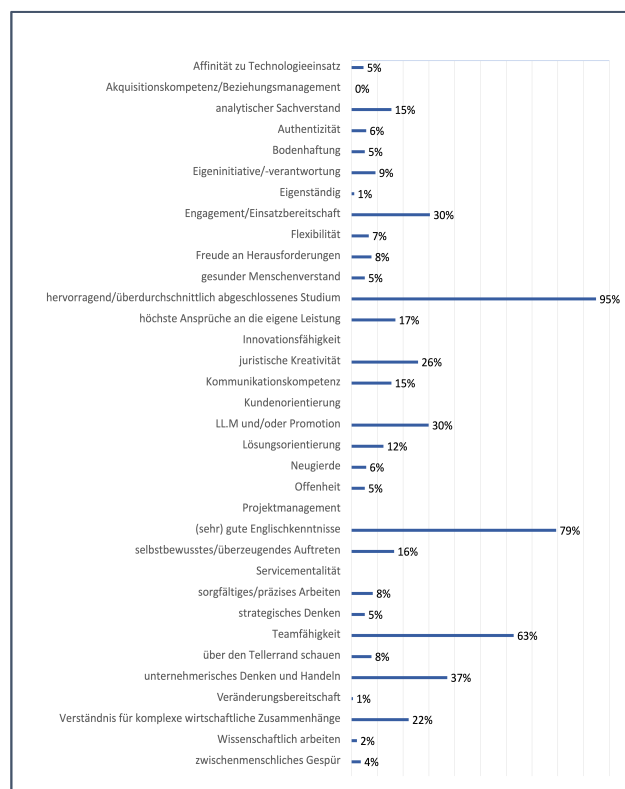


Abbildung 2: Gewünschte Bewerberprofile „Was sie mitbringen“ (Stellenzeigen JUVE TOP20, KW4/2021, n=194)

Die Ergebnisse dieser Stichprobenauswertung sind insofern bemerkenswert, als dass (nahezu) alle Kanzleien sich andernorts als „innovativ“ und „technologiefreundlich“ beschreiben, bei Hackathons und Legal Tech-Initiativen engagieren und oft hauseigene, teils auch extern organisierte Fortbildungsprogramme in anderen Kompetenzfeldern anbieten.

Zusätzliche Kompetenzen sind gefordert, aus Sicht der Kanzleien um im Wettbewerb um die – je nach Gusto – anspruchsvollsten/interessantesten/profitabelsten Mandate die Nase vorn zu haben, aus Sicht der Rechtsabteilungen, um als Business Partner akzeptiert zu werden.

Warum findet dieses Engagement dann keine Erwähnung bei der Suche nach juristischem Nachwuchs, sprich: in Stellenanzeigen? Auch wenn heute von Berufsanfängern keine ausgeprägte Erfahrung in nicht-juristischen Kompetenzfeldern erwartet werden kann, woher auch, sind diese doch nicht Bestandteil der einschlägigen Curricula, so wird das Angebot, in den Ausbau dieser (zukünftig notwendigen) Kompetenzen zu investieren, die eigene Attraktivität als

Arbeitgeber erhöhen; zumindest für diejenigen, die nicht nur traditionell Jura praktizieren möchten.

Schwarzmalerei ist nicht angebracht, gleichwohl ist ein „weiter so“ sicher keine Lösung. In anderen Worten und in Anlehnung an Paul Watzlawick: „Mehr desselben“ ist eine naheliegende Problemlösungsmethode, allein sie hilft selten bei der Problemlösung.⁶ Und das Problem ist, dass der Markt für hochtalentiertere Bewerber nicht nur hart umkämpft ist, sondern dass diese (und Mandanten auch!) deutlich mehr erwarten als nur die Anwendung der erworbenen Fachkompetenz.

Neue Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind es nun, die zukünftige und übrigens auch erfahrene Anwälte neben der Juristerei aufweisen sollten?

Bei der Beantwortung helfen drei Sichtweisen:

1. Was erwarten Mandanten von Ihren Anwälten?
2. Wie möchte sich die Kanzlei/Rechtsabteilung positionieren?
3. Wie möchte die nächste Anwaltsgeneration ihren Beruf ausüben?

Was Mandanten erwarten, ist kein Geheimnis; zahlreiche Studien, in Deutschland und in reifen Rechtsmärkten, Feedbackgespräche mit Mandanten oder die aufmerksame Lektüre von Ausschreibungen, insbesondere jene für Legal Panels, geben hinreichend Anhaltspunkte.

Zusätzlich zu juristischer Exzellenz finden sich nahezu überall die gleichen Stichworte:⁷

- Effizienz und Produktivität
- Nutzung von Technologie (wo möglich und sinnvoll)
- Anwendung von Projektmanagement-Methoden
- Kenntnis der Branche der Mandanten

- Verständnis der Kundenanforderungen

Die Positionierung einer Kanzlei oder einer Rechtsabteilung wird aus der strategischen Planung abgeleitet; vorausgesetzt, diese existiert. Dies soll hier nicht weiter behandelt werden.

Zu den Erwartungen der nächsten Anwaltsgeneration gibt es zwischenzeitlich eine Vielzahl an hilfreichen Quellen, die übereinstimmend von einem „diverseren“ Anspruch an die zukünftige Ausgestaltung der beruflichen Karriere berichten als es noch vor 10 Jahren der Fall war.⁸ Gehalt als Differenzierungsfaktor hat längst ausgedient: Kultur, Fortbildung und „Purpose“ sind neben den „Headline-Deals“ die zentralen Determinanten bei der Auswahl des Arbeitgebers.

Ein sorgsam austarierter Mix an fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen, abgeleitet aus der Positionierung der Organisation und im Einklang mit der individuellen Unternehmenskultur, bilden das Fundament für nachhaltigen Erfolg.

Die individuelle Ausgestaltung der (geforderten und angestrebten) Kompetenzprofile ist die Pflicht, die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung die Kür. Wer beides beherrscht, wird sich von der breiten Masse abheben und Wettbewerbsvorteile haben im Streben um die gewünschten Talente, Mandanten und Mandate.

Allerdings: Kompetenz allein reicht nicht für außerordentliche Leistungen.

Nach North ist

Leistung = Kompetenz x Motivation x Möglichkeit.⁹

Diese Betrachtung verdeutlicht das Dilemma: Ist einer der Faktoren NULL (klein), ist auch das Ergebnis NULL (klein).

⁶ Paul Watzlawick/John Weakland/Richard Fisch, Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern: Hogrefe Verlag, 9. Auflage 2019.

⁷ Wolters Kluwer Future Ready Lawyer 2020; Tschauder, Outside Counsel Management, November 2019, www.legal-operations.com.

⁸ <https://www.talentrocket.de/whitepaper>, abgerufen am 5.2.2021

⁹ North, Klaus: Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln Mit vielen Fallbeispielen- 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2013. – Wiesbaden : Gabler Verlag, 2013, Seite 49.

Es mag jeder für sich diese Formel durchspielen, das Ergebnis ist eindeutig. Es braucht das **Wollen** (Motive, Werte, Antriebe), das **Dürfen** (Regeln, organisatorische Rahmenbedingungen), das **Wissen** (Kenntnisse) und das **Können** („Skills“), um Kompetenz entwickeln und entfalten zu können.¹⁰

Das Kompetenzrad

Das Kompetenzrad basiert auf der Arbeit von Prof. Dr. Klaus North und bietet eine Methode zur Visualisierung der Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.¹¹

Es ermöglicht die Definition von Anforderungsprofilen für Rollen und Senioritäten (SOLL-Kompetenzen) ebenso wie die Verortung vorhandener Kompetenzen im Rahmen einer Selbsteinschätzung (IST-Kompetenzen) und unterstützt die Identifizierung von relevanten Handlungsfeldern der Personalentwicklung.

Das Kompetenzrad bietet drei Ebenen zur Darstellung von Kompetenzen. Auf der ersten Ebene erfolgt die grundlegende Einteilung von Kompetenzen in 4 Kategorien:¹²

Fachliche Kompetenzen umfassen alle für die Berufsausübung erforderlichen fachspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.

Methodische Kompetenzen beinhalten Fähigkeiten zur Planung und Durchführung der Arbeit und sind insofern unabhängig von einer spezifischen fachlichen Kompetenz.

Soziale Kompetenzen beinhalten Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit anderen.

Persönliche Kompetenzen umfassen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit sich selbst.

Auf der zweiten Ebene wird die individuelle Ausgestaltung der vier Kompetenzen in Form relevanter Fähigkeiten und Fertigkeiten definiert.

Die dritte Ebene erlaubt die Festlegung der individuellen Ausprägung einer Fähigkeit/Fertigkeit.

Hierbei werden häufig die Ebenen *Kenner*, *Könnner* und *Experte* für die „hard-skills“ und *gering ausgeprägt*, *ausgeprägt* und *stark ausgeprägt* für die „soft-skills“ verwendet.

Nach North¹³ kennzeichnen sich die einzelnen Ausprägungen wie folgt:

Kenner

- Verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung
- Können vorstrukturierte Problemlösungen auf praktische Fragestellungen anwenden

Könnner

- Können eigene praktische Erfahrung und Wissen in konkreten beruflichen Situationen anwenden
- Verfügen über eigene Problemlösungskompetenz
- Haben Defizite in der Entwicklung eigener Problemlösungsstrategien

Experte

- Finden vollkommen selbstorganisiert und intuitiv neue Lösungswege
- Profunde Kenntnis eines oder mehrerer Spezialgebiete
- Liefern wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung des Unternehmens

Analog lässt sich die Gliederung für die Soft-Skills gestalten:

Gering ausgeprägt

- Erfüllt übertragene Aufgaben sorgfältig und gewissenhaft
- Sucht und orientiert sich an Vorbildern
- Ist in komplexen Situationen noch unsicher

Ausgeprägt

- Reflektiert eigenes Verhalten und integriert sich angemessen in das Umfeld
- Gibt Wissen und Erfahrungen weiter, bietet Unterstützung an
- Gibt und fordert faires und zeitnahes Feedback

¹⁰ Erpenbeck/von Rosenstiel/Grote (Hrsg.), Kompetenzmodelle von Unternehmen, 2013 Schäffer-Poeschel Verlag.

¹¹ <https://www.hs-rm.de/de/hochschule/personen/north-Klaus/>

¹² Hinweis: Es sind auch abweichende Gliederungen, z.B. in weniger oder mehr Kompetenzen möglich.

¹³ North, Klaus: Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln Mit vielen Fallbeispielen- 3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2018. – Wiesbaden : SpringerGabler Verlag, 2018, Seite 333 ff.

- Erkennt eigene Schwächen und geht konstruktiv mit Kritik um
- Erfüllt gegebene Versprechen
- Setzt Prioritäten und arbeitet selbstorganisiert und zielorientiert

- Handelt im Sinne des Unternehmens/repräsentiert die Unternehmenswerte

Stark ausgeprägt

- Stärkt andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Erkennt Potenziale und fördert diese
- Hat eine positive Werthaltung
- Kommuniziert und kooperiert offen, transparent und konstruktiv

Alle drei Ebenen bilden das Kompetenzrad, bei voller (aber unwahrscheinlicher und ggfs. auch unerwünschter) Ausprägung wie in Abbildung 3 dargestellt.

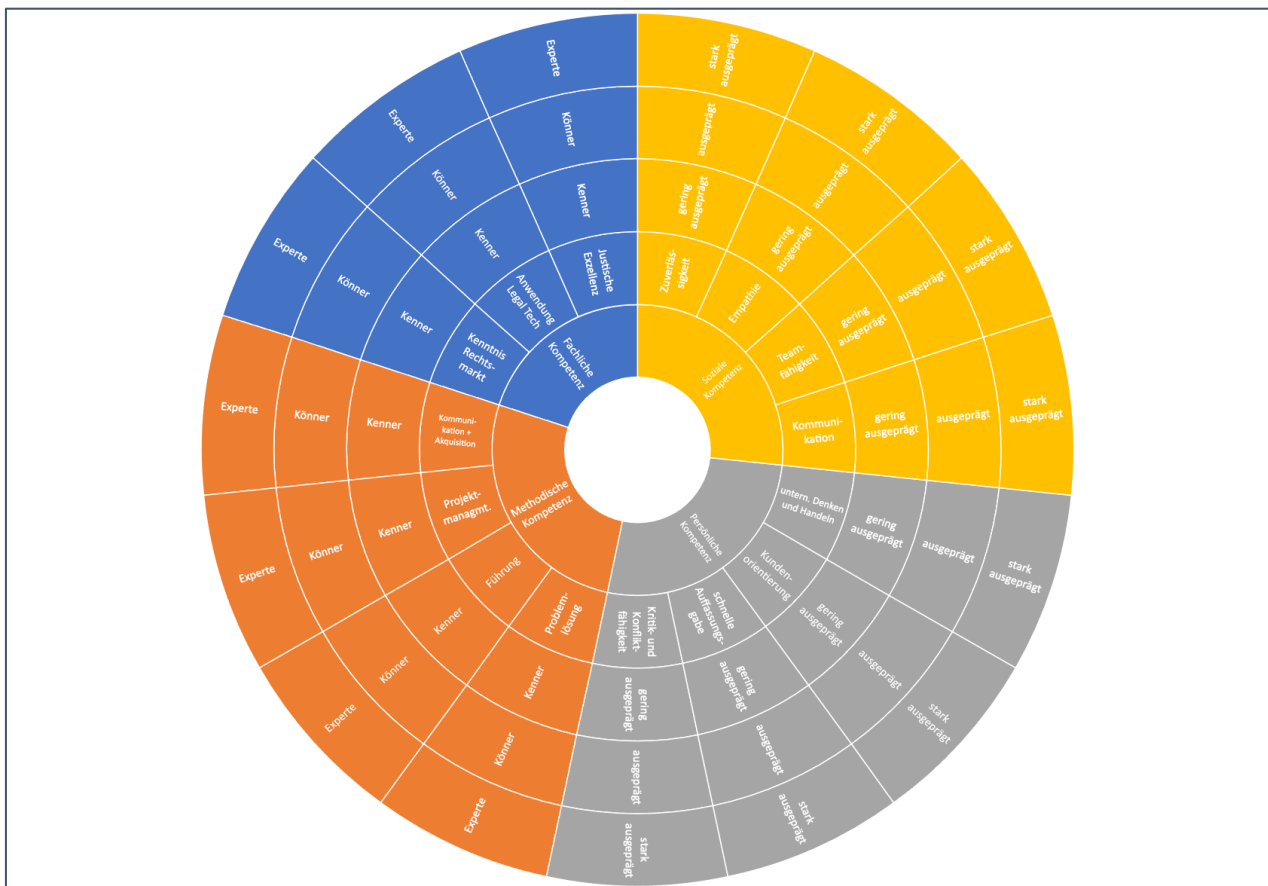


Abbildung 3: Kompetenzrad in voller Ausprägung

Sind Kompetenzen definiert und die gewünschte (oder vorhandene) Ausprägung erhoben, bekommt das Kompetenzrad eine „Unwucht“.

In Abbildung 4 wurde exemplarisch ein Soll-Profil für einen *Associate im dritten Jahr* definiert, welches weder den Anforderungen Ihrer Organisation entsprechen muss noch dem

Anspruch einer „Blaupause“ gerecht werden soll.

Die Auswahl der Kompetenzen und die jeweilige Ausprägung dienen als Zielgröße, der Abgleich mit der Selbsteinschätzung zeigt Handlungsfelder für Maßnahmen der Personalentwicklung.

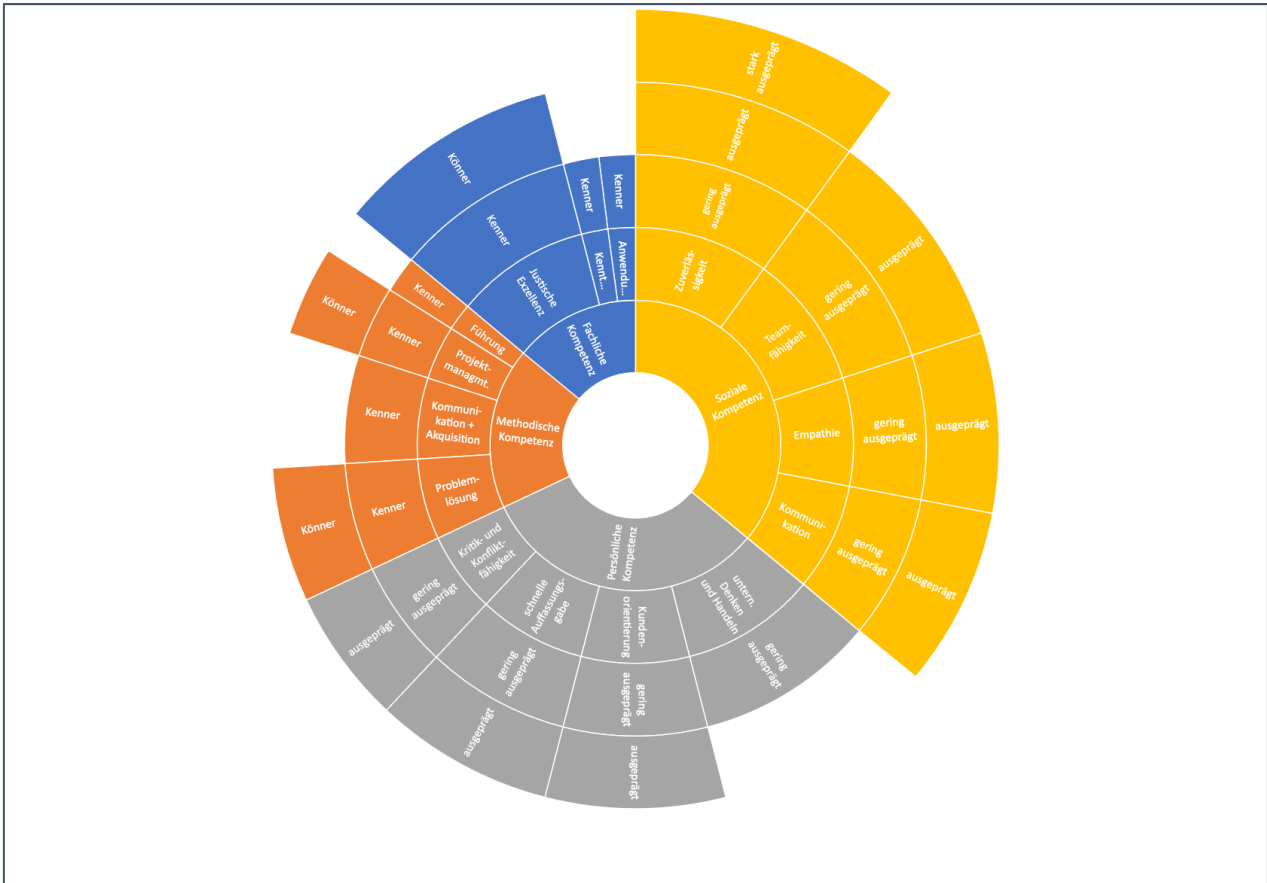


Abbildung 4: Kompetenzrad SOLL-Profil Associate 3. Jahr

Das Kompetenzrad in dieser Form erlaubt zudem eine Gewichtung der einzelnen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Im oberen Beispiel wird der Eigenschaft *Juristische Exzellenz* eine größere Bedeutung („Wichtigkeit“) bei den fachlichen Kompetenzen beigemessen. Dies hilft insbesondere bei der Selbsteinschätzung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Über die Gewichtung können den für die Kompetenzentwicklung Verantwortlichen wichtige Trends und Entwicklungen angezeigt und bei der Planung berücksichtigt werden („Das ist/wird zukünftig besonders wichtig.“).

Für die Planung der Personal- und Kompetenzentwicklungsprogramme erfolgt die Erhebung über ein online-Tool. Dies kann anonym durchgeführt werden, muss aber mindestens ein Kriterium beinhalten, welches eine sachlogische Gruppierung erlaubt (z.B. Senioritätsstufen).

Welche Kompetenzen sind im Rechtsmarkt erforderlich und wie schätze ich meinen persönlichen Stand ein? 100% (1/1)

Bitte ergänzen Sie nachfolgende Informationen

Senioritätsstufe

Dezernat/
Practice Area

Standort

Welche Bedeutung hat eine umfangreiche Kenntnis der Trends und Entwicklungen im Rechtsmarkt ("The Business of Law")?

Ihre Einschätzung auf eine Skala von 0% bis 100%

gering groß

Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse ein?

keine Kenntnisse

grundlegende Kenntnisse

sehr gute Kenntnisse

Welche Bedeutung hat eine umfangreiche Kenntnis der Märkte Ihrer Mandanten?

Ihre Einschätzung auf eine Skala von 0% bis 100%

gering groß

Wie schätzenn Sie Ihre Kenntnisse ein?

keine Kenntnisse

grundlegende Kenntnisse

sehr gute Kenntnisse

Welche Bedeutung hat Kompetenz hinsichtlich der Anwendung von IT für die eigene Leistungserbringung ("Legal Tech")?

Ihre Einschätzung auf eine Skala von 0% bis 100%

gering groß

Wie schätzen Sie Ihre Kompetenz ein?

Kenner

Köenner

Experte

Abbildung 5: Erhebung des Bedarfs und Selbsteinschätzung (Auszug)

Vorgehen zur Anwendung des Kompetenzrads

Nachfolgend exemplarisch ein Stufenplan für die Anwendung des Kompetenzrads zur Erhebung und Visualisierung der SOLL- und IST-Kompetenzen:

Schritt 1:

- 1.1 Erhebung aktueller Rollen und Stellenprofile
- 1.2 Analyse der Strategie und Ableitung der für die Umsetzung erforderlichen Kompetenzen
- 1.3 Definition der SOLL-Ausprägung je Rolle/Senioritätsstufe
- 1.4 Ggfs. Definition neuer Rollen mit entsprechenden SOLL-Kompetenzprofilen

Schritt 2:

- 2.1 Definition und Abbildung der Kompetenzprofile und Kriterien im Online-Fragebogen
- 2.2 Sollte im Rahmen der Selbsteinschätzung auch die (aktuelle/zukünftige) Relevanz von Kompetenzen aus Sicht der Befragten erhoben werden (Trends, Entwicklung, Verprobung der Einschätzung durch HR), sollte zusätzlich eine entsprechende Abfragefunktion zur Verfügung gestellt werden (siehe Abbildung 5, Slider 0% bis 100%).
- 2.3 Durchführung der Online-Umfrage (Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

Schritt 3:

- 3.1 Auswertung der Relevanz einzelner Kompetenzen aus der Selbsteinschätzung und Abgleich mit den vorab definierten SOLL-Kompetenzprofilen, ggfs. Aktualisierung
- 3.2 Abgleich der erhobenen IST-Kompetenzen mit den (aktualisierten) SOLL-Kompetenzen und Identifizierung der Defizite (Delta IST/SOLL)

Schritt 4:

- 4.1 Erarbeitung/Anpassung des Personalentwicklungskonzepts
- 4.2 Entwicklung und Durchführung geeigneter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

Für die Planung und Umsetzung der oben beschriebenen Maßnahmen sollte ein Team mit Vertreterinnen/Vertretern aller relevanten Rollen und Senioritäten gebildet werden.

In jedem Fall sollte gewährleistet sein, dass diejenigen, die „bewertet“ werden und auf die das Konzept ausgerichtet ist, an allen wesentlichen Schritten beteiligt werden – und sich nicht als „Betroffene“ fühlen.

Für die Durchführung sollte ein Zeitraum von 6-8 Wochen veranschlagt werden.

Legal Operations Campus

Getrieben durch die fortschreitende Digitalisierung ändern sich Erwartungen und Anforderungen an Juristinnen und Juristen, in Rechtsabteilungen und Kanzleien gleichermaßen. Rechtsberatung wird als Dienstleistung verstanden, die mehr als juristische Exzellenz erfordert. Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung werden dabei entscheidende Erfolgskriterien.

Die aktive Gestaltung dieser Entwicklung erfordert eine Vielzahl von Kompetenzbereichen, die erst langsam Einzug in die akademische und innerbetriebliche Ausbildung finden.

Der Legal Operations Campus der Bucerius Executive Education schließt diese Lücke und bietet allen Akteuren im Rechtsmarkt das gesamte Spektrum an Qualifizierungsmaßnahmen für eine erfolgreiche persönliche und unternehmerische Entwicklung im Zeitalter der Digitalisierung.

Das Programm orientiert sich strikt an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen und gliedert jedes Handlungsfeld entlang eines Kompetenzmodells: Von *Pionier* über *Fortgeschrittene* bis zu *Experten*.

Unser Anspruch ist es, durch eine ebenso intensive wie praxisnahe Vermittlung relevanter Kompetenzen die Teilnehmenden zu befähigen, Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern selbständig zu initiieren und umzusetzen.

Nähere Informationen zum Legal Operations Campus finden Sie auf www.law-school.de/executive-education/im-fokus/legal-ops.de und auf www.legal-operations.com/Beiträge.



Autor

Achim Tschauder ist Betriebswirt und war von 2008 bis 2017 Leiter Marketing und Geschäftsentwicklung Deutschland einer internationalen Großkanzlei. Vor seinem Einstieg in den Rechtsmarkt war er unter anderem als Director Sales für American Express, als Managementberater für Computer Sciences Corporation und als Leiter Operations der KARSTADT Reisebüroketten tätig.

Er begleitet Rechtsabteilungen und Kanzleien bei der Initiierung und Umsetzung von Legal Operations-Projekten.

Kontakt:

Achim Tschauder

mobile: + 49 (0) 1578 – 3456 237

email: at@legal-operations.com

web: www.legal-operations.com