

Raus aus der Gleichförmigkeit

PRAXIS. Unter Wirtschaftskanzleien herrscht ein intensiver Wettbewerb um exzellente Juristen. Ein Beispiel zeigt, wie Kanzleien Alleinstellungsmerkmale erarbeiten.

Von **Torsten Schneider** und **Michael Eger**

Allen Schwankungen der Konjunktur zum Trotz hat sich der Fachkräftemangel in einigen Branchen als unternehmensstrategisches Problem fest installiert. Eine besonders umworbene Zielgruppe sind qualifizierte Juristen mit sehr guten Examina.

Statistisch gibt es zwar jährlich über 10.000 Absolventen der Rechtswissenschaft. Doch erfüllt nur ein Bruchteil davon die hohen Anforderungen an eine Tätigkeit bei großen Wirtschaftskanzleien und Topadressen der Industrie. Die magischen Kriterien sind zwei mindestens vollbefriedigende Examina, Auslandserfahrung und Promotion. Nur rund 2.000 Absolventen in Deutschland

erfüllen dies, bei jährlich über 2.500 offenen Stellen für diese Zielgruppe.

Untypische Wettbewerbssituation

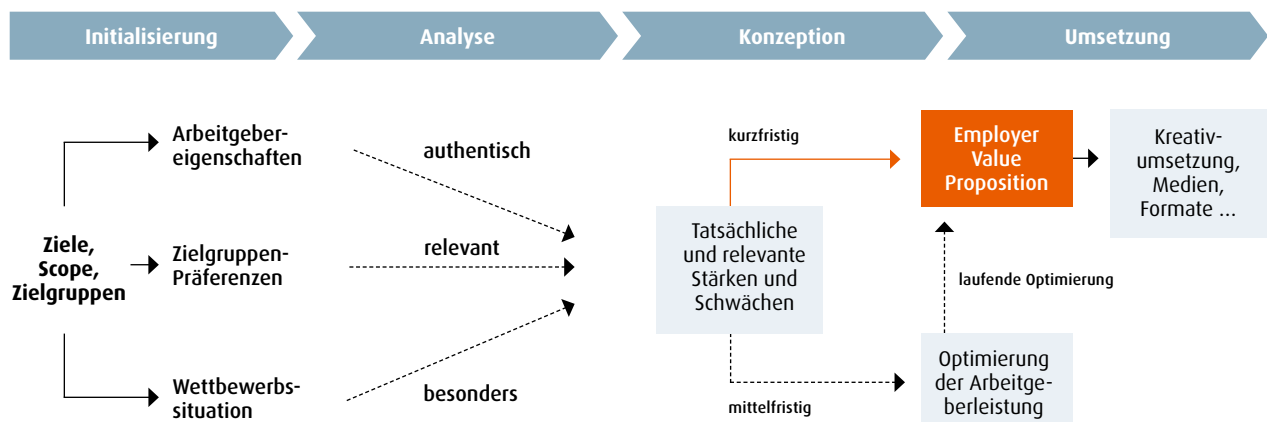
Die Einstiegsbedingungen sind so transparent wie nirgendwo sonst. In kaum einer Branche wird selbst vonseiten der Arbeitgeber so offen über Einstiegsgehälter und Arbeitsbedingungen diskutiert. Verglichen mit der Industrie, wo neben Großunternehmen Hunderte von „Hidden Champions“ um Ingenieure kämpfen, scheint der Markt klar aufgeteilt. Exzellente Juristen, die nicht in den Staatsdienst oder die Industrie möchten, gehen zu einer renommierten Kanzlei.

In dieser Situation sticht die Gleichförmigkeit hervor, mit der die Kanzleien den Nachwuchs umwerben. Schon 2010 kam eine Gemeinschaftsstudie der

Schweizer Business School ZFU und der Unternehmensberatung Promerit zu dem Erkenntnis, dass es, bis auf eine erhebliche Spannweite bei den Einstiegsgehältern, in der Außendarstellung kaum Differenzierungsfaktoren gab. Die Unternehmen wirken ansonsten aus Sicht der Kandidaten „teilweise fast austauschbar“. Das überrascht angesichts der Bedeutung der Nachwuchsgewinnung in dieser Branche. Für die großen Wirtschaftskanzleien ist es absolut erfolgsrelevant, die richtigen Talente für sich zu gewinnen.

Denn im Gegensatz zu anderen Branchen gibt es keine Patente oder Innovationen, die Wettbewerbsvorteile langfristig sichern. Die Mitarbeiter selbst und deren Know-how sind quasi das Produkt, das diese Unternehmen den Mandanten

VORGEHENSWEISE IM ÜBERBLICK



ANALYSEPHASE

	Interne Sicht	Externe Sicht	Strategische Sicht	Sicht Kommunikation	Marktsicht
Fragestellung	Wie Mitarbeiter die Kanzlei sehen	Wie Bewerber die Kanzlei sehen und wie in der Zielgruppe der Wunscharbeitgeber aussieht	Wie das Management die Kanzlei jetzt und in Zukunft sieht	Wie Recruiter die Kanzlei beschreiben	Welche Wettbewerber am Arbeitsmarkt bestehen und welche Stärken sie verglichen mit Luther haben
Instrument	Interviews und Fokusgruppe mit anwaltlichen Mitarbeitern	Onlinebefragung der Bewerber und der Karriere-Alumnis sowie deren Netzwerk	Enge Abstimmung mit Managing-Partnern	Interviews mit dem Recruiting-Team	Recherche; zusätzliche Frage in allen Befragungsperspektiven

In der Phase der Analyse hat das Projektteam aus verschiedenen Blickwinkeln einen umfassenden Eindruck über die vorhandenen Arbeitgeberereigenschaften erlangt. Dazu wurden Mitarbeiter, das Management und Externe befragt. Das dadurch entstandene Profil wurde anschließend in der Konzeptionsphase mit den Zielen abgeglichen (siehe Grafik Seite 58).

QUELLE: PROMERIT AG

zur Verfügung stellen. Der Unterschied zwischen guten und exzellenten Mitarbeitern ist erheblich, sodass die Kanzleien bei ihren Anforderungen kaum Kompromisse machen.

Dies macht den Markt schwierig für Kanzleien, die weder den ganz großen internationalen Namen mitbringen noch beim Wettbieten um die höchsten Einstiegsgehälter mitmachen wollen. Diese Kanzleien sind besonders darauf angewiesen, die Themen zu identifizieren und herauszustellen, mit denen sie bei Nachwuchstalenten punkten und sich als attraktive Arbeitgeber positionieren können.

Phase 1: Initialisierung

Anfang 2012 entschied sich daher die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, eine deutsche Wirtschaftskanzlei mit insgesamt mehr als 300 Anwälten in elf nationalen und sechs internationalen Büros, das Talentmanagement zu professionalisieren. Als wichtigen Bestandteil der neuen Talentmanagementstrategie betrachtet die Kanzlei das Thema „Employer Branding“. Die Arbeitgebermarke sollte vor dem Hintergrund des künftig anhaltend engen Bewerbermarkts langfristig gestärkt werden. Hierbei sollten die Auswirkungen der Arbeitgebermarke

sowohl nach außen als auch nach innen betrachtet werden. Bei der Projektgestaltung wurde daher Wert darauf gelegt, die Erwartungen und Sichtweisen potenzieller Bewerber ebenso intensiv in das Projekt einzubinden wie die der Mitarbeiter. Mit den Managing-Partnern wurde als strategisches Ziel vereinbart, die Erkenntnisse zu den Stärken nicht nur in Kommunikationsmaßnahmen zu verwerthen, sondern identifizierte Entwicklungsfelder parallel in die kontinuierliche Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber einfließen zu lassen.

Phase 2: Analyse

Zum Auftakt wurde eine qualitative Analyse der vorhandenen Arbeitgeberereigenschaften durchgeführt. Um blinde Flecken zu minimieren, wurden hier Mitarbeiter aller Ebenen einbezogen. Konkret wurden Berufseinsteiger und Anwälte bis zur Partnerebene interviewt und anschließend in einem moderierten Fokusgruppen-Workshop die Eigenschaften identifiziert, die Luther als Arbeitgeber attraktiv macht. Gleichzeitig wurde untersucht, wo Entwicklungspotenzial besteht.

Diese Analyse brachte vielfältige Einschätzungen zutage. Zitate und konkrete Beispiele wurden umfassend dokumen-

tiert. Identifizierte Merkmale, wie zum Beispiel „allürenfreier Umgang“, „Kaririereförderung durch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme“ und „frühe Übernahme von Verantwortung“, sollten so auch für Außenstehende greifbar und überprüfbar gemacht werden. Hieraus ergaben sich später wertvolle Hinweise für die Arbeitgeberpositionierung. Um Stärken und Schwächen objektiv zu erfassen, führte der Beratungspartner Promerit diesen Schritt ohne direkte Beteiligung der Projektleitung von Luther durch.

Parallel wurden über eine Online-Umfrage ehemalige und aktuelle Bewerber und Praktikanten interviewt und dadurch eine Außensicht eingeholt. Die Teilnehmer wurden zu ihren generellen Präferenzen für einen attraktiven Arbeitgeber und ihrem aktuellen Bild zu Luther befragt. Diese Außenperspektive war wichtig, da sie sicherstellte, dass Luther sich auch hinsichtlich der Erwartungen an der relevanten Zielgruppe orientierte.

Phase 3: Konzeption

Nach der Analysephase glich das Projektteam die identifizierten Charakteristika mit den zu Beginn definierten Zielen und Erwartungen ab. Anschließend arbeitete das Projektteam daraus das Arbeitgeber-

profil mit zentralen Stärken und Schwächen heraus. In dieser Phase war von zentraler Bedeutung, dass der externe Berater den Prozess intensiv moderierte und die inhaltliche Positionierung dem Projektteam von Luther überließ. Die Positionierung sollte aus der Organisation heraus abgeleitet werden. In der Rolle des externen Beobachters stellte der Berater, quasi als „advocatus diaboli“, die Positionierung immer wieder infrage.

Außerdem wurde das Konzept der Luther Academy, welches die Angebote für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung bündelt, von den Mitarbeitern als herausragend bezeichnet.

Realistisch betrachteten die Mitarbeiter die für eine Wirtschaftskanzlei typisch hohen Leistungserwartungen. Differenzierend hervorgehoben wurde insoweit jedoch, dass den Mitarbeitern im Umgang mit dieser Belastung Frei-

wurden etwa Aspekte, wie „anspruchsvolle Mandate“, „Integration von Beruf und Privatleben“ und „passgenaue Angebote für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung“, die bei aller Leistungsbereitschaft die Kombination aus eigenen Interessen und den berechtigten Interessen von Arbeitgebern und Mandanten ermöglichen, als wichtige Merkmale der Arbeitgebermarke mit der Klammer „Luther und Ich – kein entweder oder“ verbunden.

Der Maßnahmenplan geht weit über das Kommunikationskonzept hinaus. Er folgt dem strategischen Ziel, Employer Branding nicht als einmaliges Projekt, sondern als laufenden Prozess zu begreifen. Dieser soll vorhandene Potenziale weiter stärken und zusätzliche Differenzierungsmerkmale entwickeln. Konsequenterweise wurden daher auch Entwicklungsfelder definiert. Hierzu gehören zum Beispiel die Weiterentwicklung von Instrumenten und Prozessen für ein strukturierteres Talentmanagement. Die Wirkung richtet sich damit konsequent nicht nur an potenzielle Mitarbeiter und Bewerber, sondern – im Sinne eines Entwicklungs- und Retentionkonzepts – auch an die bereits im Unternehmen aktiven Leistungsträger.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse des Employer-Branding-Projekts bei Luther bestätigten den Ansatz, die Identifikation der Arbeitgebermarke als Auftakt für ein strategisches Talentmanagement zu nutzen. So können Wirtschaftskanzleien die passenden Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und an das Unternehmen binden. ■

Junge Menschen, die eine Karriere in Wirtschaftskanzleien anstreben, definieren „Work-Life-Balance“ anders als diejenigen mit geregelter Arbeitsalltag.

So entstand die „Employer Value Proposition“ (EVP). Diese umschreibt die vorhandenen, für die Zielgruppe relevanten und im Wettbewerb differenzierenden Eigenschaften von Luther.

Die Erkenntnis: In vielen Bereichen ist Luther genauso attraktiv wie viele Wettbewerber, ohne sich signifikant abzusetzen – weder positiv noch negativ. Bei den für die Zielgruppe relevanten Punkten „anspruchsvolle Arbeitsaufgaben“, „Internationalität“ und „Entwicklungsperspektiven“ war dies besonders wichtig. Es wurde deutlich, dass das Unternehmen mit den besten Wettbewerbern mithalten kann. Gleichzeitig wurde deutlich, dass diese Fakten in der Kommunikation künftig wesentlich stärker hervorgehoben werden müssen.

Um sich vom Wettbewerb abzuheben, mussten weitere qualitative Kriterien in den Vordergrund gerückt werden. Gerade die Unternehmenskultur zeichnet sich organisatorisch und auch in der täglichen Zusammenarbeit zwischen jüngeren und erfahrenen Anwälten durch eine echte Partnerschaft aus. Das Arbeitsklima wurde von den Mitarbeitern als „frei von Allüren und Statusdenken“ charakterisiert. Für Wirtschaftskanzleien ist das nicht selbstverständlich.

räume und Rahmenbedingungen gewährt werden, die ein angemessenes Verhältnis von Karriere und Privatleben ermöglichen. Angesichts der auf den Arbeitsmarkt drängenden Generation Y ist das eine wichtige Erkenntnis für die Arbeitgeberpositionierung. Gleichwohl dürften junge Menschen, die sich für eine Karriere in einer Wirtschaftskanzlei entscheiden, „Work-Life-Balance“ sicherlich anders definieren, als diejenigen, die ein Umfeld mit einem klar geregelten Arbeitsalltag bevorzugen.

Die Beispiele zeigen eindeutige Eigenschaften, die Luther positiv von Wettbewerbern differenzieren. Gerade in einem Wettbewerbsumfeld, wo in Sachen Karriereentwicklung einige Arbeitgeber schonungslos nach dem Prinzip „Up or Out“ (entweder man erreicht das nächste Karrierelevel oder man muss die Kanzlei verlassen) verfahren, bot sich hier die Chance zu einer klaren Positionierung.

Phase 4: Umsetzung

In enger Abstimmung mit den Managing-Partnern entstand anschließend auf dieser Grundlage ein Maßnahmenplan. Die identifizierten Elemente werden in ein Konzept zur Kommunikation der Arbeitgeberstärken überführt. So



TORSTEN SCHNEIDER

ist Director Human Resources bei der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Köln.



MICHAEL EGER

ist Manager bei der Promerit Management Consulting AG in Frankfurt am Main.