

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeberin	V
Vorwort von Dr. Armenak Utudjian	VII
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	IX
Einleitung und Purpose	1
<i>Katharina Bisset</i>	
Vom Start-up zu Next Level	1
Vom Status quo zu Kanzleien der Zukunft	1
Wo soll ich starten?	2
Meine Vision – mein Why	2
Strategie	
1. Business Development	5
<i>Scott Simmons/Katharina Bisset</i>	
1.1. Warum ist Business Development (BD) wichtig?	5
1.2. Lernen Sie, wie Sie Ihren Wert artikulieren können	6
1.2.1. Einzeiler und Elevator Pitch	6
1.2.2. Ihre Value Proposition ist persönlich	8
1.3. Recherchieren Sie	8
1.3.1. Finden Sie Ihre Nische	8
1.3.2. Arbeiten Sie nicht mit Mandantinnen, mit denen Sie nicht arbeiten wollen	10
1.3.3. Bereiten Sie sich auf Ihre Meetings vor	10
1.4. Zu Mandantinnen kommen	11
1.4.1. Empfehlungen	11
1.4.2. Cross-Selling	12
1.4.3. Inbound	13
1.5. Die richtige Art von Beziehungen aufbauen	13
1.5.1. Mehrwert liefern, bevor Sie beauftragt werden	14
1.5.2. Onboarding	14
1.5.3. Empathie und Vertrauen aufbauen	14
1.5.4. Laufende Kommunikation	15
1.5.5. Feedback Loops	15
1.5.6. Wertschöpfung gewinnt immer	15
1.6. Man kann nicht lernen, ohne Fragen zu stellen	16
1.6.1. Mandantinnen mit auf die Reise nehmen	16
1.6.2. Preisgestaltung	18
1.6.3. Zwei Ohren, ein Mund – verwende sie in diesem Verhältnis	18

1.7.	„Ich bin mir nicht sicher, ob ich mit Ihnen weiter- machen will“	19
1.7.1.	Der Einwand, vor dem wir uns alle fürchten	19
1.8.	Wenn Sie die Arbeit wollen, müssen Sie um die Arbeit fragen	21
1.9.	CRM ist die beste BD-Freundin	22
1.10.	Why BD?	23
2.	Wind of Change – The 21st Century is Calling	24
	<i>Josia Splitt</i>	
2.1.	Hintergründe	24
2.1.1.	Warum überhaupt über Organisations- entwicklung in Kanzleien nachdenken?	24
2.1.2.	Die verschiedenen Ebenen der Organisations- entwicklung	25
2.1.3.	Die Grundlage: Strategische Klarheit und Unternehmensziele	26
2.2.	Organisationsentwicklung in der Anwendung	27
2.2.1.	Where to start? Verschiedene Zugänge	27
2.2.2.	Prozessorganisation	28
2.2.3.	Kommunikationsorganisation	30
2.2.4.	Change in action – Eckpunkte für erfolgreiche Veränderung	33
3.	Reinventing	37
	<i>Michael Lanzinger</i>	
3.1.	Das Schiff des Theseus	37
3.1.1.	Am eigenen Beispiel	37
3.2.	Von dem Wunsch zur Umsetzung	38
3.2.1.	Die Expertin	39
3.2.2.	Die Challengerin	40
3.2.3.	DU selbst	41
3.3.	Die Kanzlei des Lanzi	41
4.	Schaffen Sie eine Wachstumskultur	43
	<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
4.1.	Wachstumskultur: Nährboden für High Performance	43
4.2.	Glaubenssätze: Die versteckten Regeln	44
4.3.	Die 8 Tugenden einer Wachstumskultur	46
4.4.	Bewusste Werte und ungeschriebene Gesetze	49
4.5.	Symbole und Artefakte, Rituale und Verhalten: Kultur erlebbar machen	51
4.5.1.	Verhalten bewusst gestalten	51
4.5.2.	Rituale: Anker für eure Kultur	51
4.5.3.	Symbole und Artefakte: Die Botschaft eurer Kanzlei	52

4.6.	Kulturführung: Kulturgestaltung in 6 Zügen	52
4.7.	Das Ergebnis: Wettbewerbsvorteile, Wachstum und Glück	55
5.	Auf Wachstumskurs	57
	<i>Scott Simmons</i>	
5.1.	Wachstum der Kanzlei	57
5.2.	Wachstum verstehen	58
5.3.	Die Rolle von KI	59
5.4.	Wachstum definieren	59
5.5.	Die 11 Säulen des Wachstums	62
5.6.	Wachstum umsetzen: Eine Vier-Phasen-Strategie	68
5.6.1.	Phase 1: Bewertung und Strategieentwicklung	68
5.6.2.	Phase 2: Maßgeschneidertes Programmdesign	69
5.6.3.	Phase 3: Umsetzung und Unterstützung	71
5.6.4.	Phase 4: Bewertung und kontinuierliche Verbesserung	72
5.7.	Wählen Sie sorgfältig	73
	Mandantinnen	
6.	Design Thinking – Mandantinnen im Fokus	75
	<i>Lina Keßler</i>	
6.1.	Einleitung	75
6.2.	Veränderte Anforderungen der Mandantschaft	75
6.3.	Evolution des Design Thinking	76
6.4.	Der Design-Thinking-Ansatz	77
6.4.1.	Design-Thinking-Prozess	78
6.4.2.	Iteratives Vorgehen	81
6.4.3.	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	81
6.5.	Design Thinking als Mindset & Haltung	82
6.6.	Die Mandantinnenperspektive im Fokus	84
6.6.1.	Client Experience	84
6.6.2.	Personas	85
6.6.3.	Client Journey Mapping	86
6.7.	Design-Thinking-Formate	87
6.7.1.	Design-Thinking-Meeting	87
6.7.2.	Design-Thinking-Workshop	87
6.7.3.	Design-Thinking-Projekt	88
6.8.	Design Thinking und (Legal) Tech	89
6.9.	Praxisbeispiele	90
6.9.1.	Design Thinking in der Steuerkanzlei	90
6.9.2.	Design Thinking im gewerblichen Mietrecht	91
6.9.3.	Design Thinking für interne Mandanten- prozesse	91
6.10.	Fazit: Design Thinking als Differenzierungsfaktor	92

7. Was Mandantinnen wollen	94
<i>Martin Reichetseder</i>	
7.1. Die Mandantinnenbeziehung als Erfolgsfaktor	94
7.2. „Beziehungsmanagement“ als Kernkompetenz	94
7.3. Die Rechtsabteilung als Mandantin – Erwartungen von Inhouse-Juristinnen	96
7.3.1. Purpose der Rechtsabteilung – der Zweck als Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	97
7.3.2. Die Rolle der Rechtsabteilung	99
7.4. Mit den Augen der Mandantin – die klassischen Erwartungen Ihrer Mandantin	100
7.4.1. Exzellenz, Branchenkenntnis und Wirtschaftlichkeit	100
7.4.2. Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit	100
7.4.3. Effizienz, Fokus auf Lösung und Klarheit	101
7.4.4. Vertrauen und Diskretion	102
7.4.5. Proaktive, individuelle Beratung	102
7.4.6. Workshopangebot	102
7.4.7. Die „EUR-74,20-Kanzlei“	102
7.5. Service Level Agreements (SLA) – Klarheit für die Zusammenarbeit schaffen	105
8. Communication Skills	107
<i>Michael Lanzinger</i>	
8.1. Vermeidung von Konflikten	107
8.1.1. Mediation als Methodik	108
8.2. Die (eigene) Kommunikation	111
8.2.1. DIE STIMME (einer Bene Gesserit)	111
8.2.2. Basics	112
8.2.3. Das Kommunikationsquadrat	112
8.2.4. Ich- und Du-Aussagen	113
8.2.5. Offene und geschlossene Fragestellungen	114
8.2.6. Das Dramadreiack	115
8.2.7. In Rapport gehen	116
8.2.8. Spiegeln und Normalisieren	117
8.3. Die „ANDEREN“	118
8.3.1. Von Energie- und Zeitvampiren	118
8.3.2. How to say: NO!	120
9. Alternative Abrechnungsmodelle	121
<i>Katharina Bisset/Stefanie Thuiner</i>	
9.1. Der Tod des Stundensatzes	121
9.1.1. Einleitung	121
9.1.2. Innovation tötet den Stundensatz	121

9.1.3.	Alternative – wozu eigentlich?	122
9.1.4.	Rechtliche Erwägungen	123
9.1.5.	Warum wollen Anwältinnen Alternativen?	124
9.1.6.	Warum wollen Mandantinnen Alternativen?	125
9.2.	Pauschalen	128
9.2.1.	Missverständnisse	128
9.2.2.	Preisfindung	129
9.2.3.	Abschließende Punkte	132
9.3.	Value-based Pricing	132
9.3.1.	Because you are worth it	132
9.3.2.	Premium Service	134
9.3.3.	Communication is Key	134
9.4.	Abo-Modelle	135
9.4.1.	Law-as-a-Service	135
9.4.2.	Anwendungsbereich	136
9.4.3.	Rahmenbedingungen	136
9.5.	Implementierung in der Kanzlei	136
9.5.1.	Wo beginnen wir?	136
9.5.2.	Kolleginnen an Bord bekommen	137
9.5.3.	KPI, Bonus etc	138
9.5.4.	Exkurs: Billing-Systeme	139
9.6.	Conclusio	139
10.	Really KYC: Wie Sie Ihre Zielgruppen besser verstehen	141
	<i>Silke Graf</i>	
10.1.	Einleitung	141
10.2.	Wieso Zielgruppenanalyse?	142
10.3.	Ein Vorschlag für Ihre Zielgruppenanalyse	143
10.3.1.	Zielgruppen benennen	143
10.3.2.	Zielgruppen analysieren	145
10.3.3.	Personas erstellen	147
10.4.	Meine Kundin und ich	148
11.	Von der Mandantinnenanfrage zum (Tech-)Projekt	150
	<i>Matthias Bosbach</i>	
11.1.	Zusammenfassung vorab	150
11.2.	Einleitung: Mandantinnenkontakt und digitale Transformation	150
11.3.	Mandantinnen haben nunmehr die Wahl	152
11.4.	Der Zugang zu den richtigen (Test-)Mandantinnen	153
11.4.1.	Bitte zu hinterfragen: meine Zukunft macht nach wie vor die Regeln	153
11.4.2.	Bitte zu hinterfragen: ich bin als Organ der Rechtspflege erforderlich	154

11.4.3.	Bitte zu hinterfragen: meine Verdienstaussichten berührt das nicht	155
11.4.4.	Bitte zu hinterfragen: ich bearbeite nur Fälle höchster Komplexität	155
11.4.5.	Bitte zu hinterfragen: ich bearbeite kaum zu digitalisierende Fälle	156
11.5.	Fünf mögliche Leistungen im Überblick	156
11.5.1.	Kooperation mit Tech-Anbieterin	157
11.5.2.	Hotline-Format	158
11.5.3.	Datengrundlagen	159
11.5.4.	Prozesse/Compliance	159
11.5.5.	Digital Enabling	160
11.5.6.	Das Ziel ist stets das beste Angebot an die Mandantinnen	160
11.6.	Must-haves einer Organisation	161
11.6.1.	Die richtige Rolle	161
11.6.2.	Die richtigen Anreize	162

Menschen

12. Mental Wellbeing	163
<i>Michael Lanzinger</i>	
12.1. MINDSEEEEEET!!!!!!	163
12.2. Real Talk	163
12.3. Problemerkennung	165
12.4. Therapieansätze	166
12.4.1. Geteilter Stress	166
12.4.2. Professionelle Hilfe?	167
12.5. Achtsamkeit	168
12.6. Emotionale Mandantinnen	169
12.7. Exkurs: Warum späte Diagnosen ein Gamechanger sein können	172
13. Teilzeitanwältin	174
<i>Katharina Bisset/Esther Sowka-Hold</i>	
13.1. Definition und Chancen	174
13.2. Herausforderungen und Vorurteile überwinden	175
13.2.1. Stereotype über Teilzeit in der Anwaltsbranche	175
13.2.2. Stereotype aufbrechen	177
13.3. BD und Marketing in Teilzeit?	179
13.3.1. Positionierung mit klarer Spezialisierung	179
13.3.2. Netzwerkpflege trotz Zeitmangel	179
13.3.3. Sichtbarkeit durch Inhalte	180

13.4.	Zeitmanagement und Produktivitätsstrategien	180
13.4.1.	Nein sagen	180
13.4.2.	Priorisierung von Mandaten und Aufgaben	180
13.4.3.	Effiziente Kommunikation und klare Zuständigkeiten	181
13.4.4.	Einsatz von Tools und Technologien	181
13.4.5.	Konzentration durch Arbeitsmethoden	181
13.5.	Teilzeit in der Praxis: Modelle und Varianten	182
13.5.1.	Zeitliche Abgrenzung	182
13.5.2.	Mandantinnenbezogene Abgrenzung	183
13.5.3.	Job-Sharing	184
13.6.	Work-Life-Balance und persönliche Weiterentwicklung	185
13.6.1.	Psychologische und emotionale Aspekte der Teilzeitarbeit	185
13.6.2.	Umgang mit Stress	187
13.6.3.	Karriereplanung in Teilzeit	188
13.7.	Ausblick: Die Zukunft der Teilzeitanwältin	188
14.	Augen auf bei der Partnerinnenwahl	190
	<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
14.1.	Was macht eine gute Partnerin aus?	190
14.2.	Partnerin-Prozess im Überblick	190
14.3.	Suchprofil	191
14.4.	Erste Gespräche	192
14.4.1.	Wertefit	192
14.4.2.	Kompetenzfit	192
14.4.3.	Mandantenbasis & Netzwerk	193
14.4.4.	Teamfit	193
14.4.5.	Zwischencheck	193
14.5.	Der Business Case	194
14.6.	Zweitätiges Strategie-Offsite	195
14.6.1.	Tag 1: Werte, Businessplan & Vision	196
14.6.1.1.	Willkommen und Erwartungsabgleich	196
14.6.1.2.	Werte und Lebensmodell	196
14.6.1.3.	Businessplan-Präsentation & Diskussion	198
14.6.1.4.	Businessplan – Unsere gemeinsame Vision	198
14.6.1.5.	Zum High-Performance-Team werden	199
14.6.1.6.	Abendessen: Entspannt persönlicher werden	200
14.6.2.	Tag 2: Zusammenarbeit gestalten	201
14.6.2.1.	Rückblick auf Tag 1 & Erkenntnisse	201
14.6.2.2.	Arbeitsteilung in der Kanzlei	201
14.6.2.3.	Umgang mit Stress & Konflikten	202
14.6.2.4.	Die ersten 6 Monate	203
14.6.2.5.	Finale Reflexion & (keine) Entscheidung	204

14.7.	Testprojekt	205
14.8.	Referenzen	206
14.9.	Die Entscheidung: Full Body Yes!	207
15.	Vergütungsmodelle	208
	<i>Esther Sowka-Hold</i>	
15.1.	Die Bedeutung des Vergütungsmodells für den Kanzleierfolg ...	208
15.2.	Vergütungsmodelle	209
15.2.1.	Gängige Systeme	210
15.2.1.1.	Equal-Share-System	210
15.2.1.2.	Lockstep-Modell	210
15.2.1.3.	Modified-Lockstep-Modell	211
15.2.1.4.	Eat-What-You-Kill-Modell (EWYK)	212
15.2.1.5.	Merit-Based-Modell	213
15.2.2.	Trends und Neuerungen	215
15.3.	Wie finde ich das richtige Modell für meine Kanzlei?	217
15.3.1.	Stabilität vs Flexibilität	218
15.3.2.	Kanzleigröße und geplantes Kanzleiwachstum	218
15.3.3.	Gemeinsames Kanzleimanagement	219
15.3.4.	Cross-Selling	220
15.3.5.	Loyalität und Kanzleitreue	220
15.3.6.	Umsatz vs Gewinn	221
15.3.7.	Teilzeit	221
15.3.8.	Veränderung von Arbeitsschwerpunkten	223
15.3.9.	Attraktivität des Modells für den Neueinstieg von Partnerinnen	223
15.4.	Zum Abschluss	224
16.	Augen auf bei der Teamauswahl	225
	<i>Esther Sowka-Hold</i>	
16.1.	Die Bedeutung der Teamauswahl	225
16.2.	Juristisches versus nicht-juristisches Team	226
16.3.	Analyse: Welches Team brauche ich eigentlich?	228
16.3.1.	Datenerhebung	228
16.3.2.	Datenauswertung	230
16.3.3.	Abgleich des Ergebnisses mit den wirtschaftlichen Anforderungen	236
16.4.	Ein neues Tammitglied wird aufgenommen:	
	Klassische Auswahlfragen in der Kanzlei	237
16.4.1.	Kleine LU, große LU oder RAP?	237
16.4.2.	Angestellte Anwältin oder Substitutin?	239
16.4.3.	Vorerfahrung in der Kanzlei:	
	Ein Muss fürs Backoffice?	240
16.4.4.	Interne oder externe Rekrutierung?	241

17. Bringen Sie Ihr Team zum Fliegen	244
<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
17.1. Das Schwungrad der direkten Führung	244
17.2. Ohne Vertrauen geht nichts	246
17.2.1. Die kalte Wasserprobe	246
17.2.2. Werde zum Vertrauensgestalter!	247
17.2.3. Die 6 Säulen des Vertrauens	248
17.2.4. Vertrauen herstellen in 3 Schritten	248
17.3. Endlich die Verantwortung abgeben	249
17.3.1. Moderne Führung, preußische Wurzeln	250
17.3.2. In die Verantwortung führen	250
17.4. Eine Kultur der Rechenschaft schaffen	254
17.5. Ein gutes Feedback ist ein Feed Forward	259
17.5.1. Von der Kritik zur Weiterentwicklung	260
17.5.2. Die Wahrheit, und nichts als die Wahrheit	260
17.5.3. Zauberformel SBI-D	261
17.6. GROW – Entwickle dein Team mit Fragen	263
17.6.1. Coaching nach dem GROW-Modell	263
17.6.2. Erfolgsfaktoren des Coachings	266
17.7. Produktive 1:1-Gespräche	267
17.7.1. Typische Fehler bei 1:1-Meetings	267
17.7.2. 1:1-Meetings – Die produktivsten Stunden deiner Woche	267
17.7.3. 1:1-Meetings gehören deinem Mitarbeiter	268
17.7.4. Deine Kollegin gestaltet, du bist Challenger und Coach	268
17.7.5. Die Standardagenda	268
17.8. Resümee	270
18. Next Generation Employer	271
<i>Christine Eder</i>	
18.1. Herausforderungen und Chancen in der heutigen Arbeitswelt	271
18.1.1. „Wir finden keine Mitarbeiterinnen“	271
18.1.2. Studienbasierte Erkenntnisse: Handlungsbedarf erkennen und nutzen	276
18.1.3. Konkrete Handlungsempfehlungen	277
18.1.3.1. Flexibilität als Erfolgsfaktor	277
18.1.3.2. Lebenszyklusgerechte Arbeitszeitmodelle	278
18.1.3.3. Fokus auf Ergebnisse statt Präsenz	280
18.1.3.4. Klares Erwartungsmanagement gegenüber Mandantinnen	281
18.1.3.5. Ausgleich nach Arbeitsspitzen: intelligente Entlastung für nachhaltige Leistung	282

18.1.3.6.	Best-Practice-Beispiele für flexible Arbeitsmodelle	282
18.1.3.7.	Flexibilität: Ein Balanceakt zwischen Fortschritt und Fallstricken	284
18.1.3.8.	Zeit für Reformen: fairere Bedingungen in der Anwältinnenschaft schaffen	287
18.1.4.	Fazit: Attraktive Arbeitsbedingungen als Wettbewerbsvorteil	288
18.2.	Mitarbeiterinnen finden und langfristig binden	288
18.2.1.	Ein Best-Practice-Recruiting-Verlauf	291
18.2.1.1.	Schritt 1 – Profilerstellung	293
18.2.1.1.1.	Juristische Karrierestufen in Kanzleien	293
18.2.1.1.2.	Stellenbeschreibung	295
18.2.1.1.3.	Stellenanforderung	296
18.2.1.2.	Schritt 2 – Ansprache von Kandidatinnen	299
18.2.1.2.1.	Stellenanzeige	299
18.2.1.2.2.	Social Media	301
18.2.1.2.3.	Präsenz an Universitäten und auf Karrieremessen	302
18.2.1.2.4.	Talentpools	302
18.2.1.2.5.	Mitarbeiterinnenempfehlungen	302
18.2.1.2.6.	Personalberaterinnen	303
18.2.1.3.	Schritt 3 – Kandidatinnenmanagement & Vorauswahl	303
18.2.1.4.	Schritt 4 – Kennenlernen und Entscheidungen	305
18.2.1.4.1.	Das Kennenlerngespräch	305
18.2.1.4.2.	Entscheidungen	308
18.2.1.5.	Schritt 5 – Einstellung	310
18.2.1.5.1.	Vertrag	310
18.2.1.5.2.	Onboarding	310
18.2.2.	Die Talente-Exorzistin: Wie Sie Talente mit Leichtigkeit vertreiben	311
18.2.3.	Abschließende Gedanken	312
19.	New Work – Wie können neue Arbeitsmodelle ausgestaltet werden?	313
	<i>Patricia Burgstaller</i>	
19.1.	Wesentliche Begriffe	313
19.2.	Umsetzung	313
19.3.	Telearbeit für jede Position?	314
19.4.	Vereinbarung	316
19.4.1.	Arbeitsort	317
19.4.2.	Arbeitszeit/Erreichbarkeit	317

19.4.3.	Arbeitsmittelbeistellung/Aufwandersatz	317
19.4.4.	Dauer/Beendbarkeit	320
19.4.5.	Daten- und Geheimnisschutz	321
19.5.	Arbeitnehmerinnenschutz	322
19.6.	Unfallversicherungsschutz bei Telearbeit	322
19.7.	Telearbeit im Ausland?	323
19.7.1.	Anwendbares Recht	324
19.7.2.	Sozialversicherung	324
19.7.3.	Steuer	326
19.7.4.	Aufenthalts-/Ausländerbeschäftigungsrecht	326
19.7.5.	Fazit	326
19.8.	Weitere Rechtsanwältinnen in der Kanzlei?	326
20.	New Work – Steuern und Sozialversicherung	328
	<i>Martin E. Kastner</i>	
20.1.	Einleitung	328
20.2.	Dislozierte Dienstnehmerinnen	328
20.2.1.	Dienstreise	328
20.2.2.	Homeoffice, Telearbeit	331
20.2.2.1.	Reisekosten	331
20.2.2.2.	Arbeitszimmer	331
20.2.2.3.	Ergonomisch geeignetes Mobiliar	333
20.2.2.4.	Digitale Arbeitsmittel	333
20.2.3.	Entsendung und Workation	333
20.2.3.1.	Entsendung aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht	334
20.2.3.2.	DN wohnt im Ausland und hat den gewöhnlichen Arbeitsort im Inland	334
20.2.3.3.	DN wohnt im Inland und wird ins Ausland zur Dienst Erfüllung entsendet	335
20.2.3.4.	DN wohnt im Inland und leistet vorübergehend Telearbeit im Ausland/Workation	336
20.2.3.5.	DN wohnt im Ausland und leistet ihren Dienst in Form von Telearbeit	337
20.2.3.6.	Außerhalb EU/EWR/CH	337
20.2.4.	Entsendung aus einkommensteuerlicher Sicht	337
20.2.4.1.	Homeoffice-Betriebstätte?	339
20.2.4.2.	Employer Of Record	341
20.3.	Dislozierte Unternehmerinnen	342
20.3.1.	Sozialversicherung	342
20.3.2.	Dienstleistungsanzeige	342
20.3.3.	Einkommensteuer	342

21. Lebenslanges Lernen	344
<i>Katharina Bisset</i>	
21.1. Weiterbildung	344
21.2. Lernen als Notwendigkeit – nicht als Kür	344
21.3. Was wir lernen müssen – und warum	344
21.3.1. Juristische Weiterbildung	344
21.3.2. Technologie & Legal Tech	345
21.3.3. Kommunikation & Soft Skills	345
21.3.4. Wirtschaftliches Denken	346
21.3.5. Branchenkenntnis	346
21.4. Wie gelernt wird – neue Formate, neue Wege	347
21.4.1. Die vier klassischen Lerntypen	347
21.4.2. Neue Methoden	347
21.4.3. Zertifiziert?	348
21.4.4. Linktipps	348
21.5. Die lernende Kanzlei – eine Frage der Kultur	348
21.6. Lernen ist Zukunftsfähigkeit	349
22. Aufbau einer Anwaltskanzlei für Diversity	350
<i>Rita Isiba</i>	
22.1. Der Wendepunkt der Diversity	350
22.1.1. Diversity & Inclusion als Katalysator für Erfolg	351
22.1.2. Überwindung von Bias	351
22.1.3. Psychologische Sicherheit: Die geheime Zutat produktiver Teams	352
22.2. Interkulturelle Kommunikation: Mehr als nur Worte	353
22.2.1. Die Kunst des Zuhörens	353
22.2.2. Sprache ist Macht	353
22.2.3. Empathie als Schlüsselkompetenz	354
22.3. Wie vertrete ich Mandantinnen mit Migrations- hintergrund?	354
22.3.1. Die Macht der Repräsentation	354
22.3.2. Barrierefreiheit neu denken	355
22.3.3. Ethik und Verantwortung	355
22.4. Praxisempfehlungen	356
22.4.1. Inklusive Führung und Teamentwicklung	356
22.4.2. Inklusives Mindset fördern: Workshops und kontinuierliches Lernen	357
22.4.3. Markenaufbau durch Diversity: Employer Branding und Kanzleiwachstum	358
22.5. Der wichtige Schritt zur Inclusion	359

Kanzlei

23. KPI: Neue Maßstäbe	361
<i>Katharina Bisset/Kathrin Shahroozi</i>	
23.1. Warum brauchen wir KPI?	361
23.1.1. Was sind meine Ziele?	361
23.1.2. Woher kommen die Daten?	361
23.1.3. Schritt für Schritt	362
23.1.3.1. Erster Schritt: KPI festlegen	362
23.1.3.2. Zweiter Schritt: Tracken	362
23.1.3.3. Dritter Schritt: Frequenz festlegen	362
23.1.3.4. Vierter Schritt: KPI in Relation bringen	363
23.1.3.5. Fünfter Schritt: Konsequenzen ziehen	363
23.2. Financial KPI	363
23.3. Marketing und BD KPI	365
23.3.1. Sichtbarkeit und Reichweite	366
23.3.1.1. Social Media	366
23.3.1.2. Website	366
23.3.2. Marketingeffizienz	366
23.3.3. Reputations-KPI	366
23.3.4. Konversion und Kontaktqualität	367
23.4. Mandantinnen-KPI	367
23.5. Weitere KPI	369
23.5.1. Zeitmanagement und Effizienz	370
23.5.2. Produktentwicklung und Innovation	370
23.5.3. Mitarbeiterinnen-KPI	370
23.5.4. Legal Tech und Digitalisierung	371
23.6. Fazit	371
24. Marketing 2.0	372
<i>Manuel Roessler</i>	
24.1. Marketing als Strategie: Mehr als nur Sichtbarkeit	372
24.1.1. Ziele definieren: Was soll erreicht werden?	372
24.1.2. Branding: Mehr als nur ein Logo	372
24.1.3. Die Mandantinnenreise verstehen: Von der ersten Suche bis zur langfristigen Bindung	374
24.2. Online-Präsenz – Ein Überblick	375
24.3. Realitätscheck	375
24.4. Unterbewertete Aufmerksamkeit	377
24.5. Die Qual der (Formate- & Plattform-)Wahl	379
24.5.1. Ressourcen effizient nutzen	379
24.5.2. Der Zweck der Plattform als Orientierung	380
24.5.3. Mut zur Veränderung	380

24.6.	„Austauschbare Hosenanzüge“	380
24.6.1.	Persönlichkeit	380
24.6.2.	Storytelling	382
24.7.	„Für diese Sachen habe ich doch keine Zeit ...“	383
24.8.	Der Erfolg kommt – und jetzt?	386
24.8.1.	Erfolg messen – Was ist wirklich relevant?	386
24.8.2.	Interaktion steuern	387
25.	Marketing Use Cases	389
	<i>Michael Lanzinger/Katharina Bisset/Manuel Roessler</i>	
25.1.	TikTok/Instagram	389
	<i>Michael Lanzinger</i>	
25.1.1.	Tik oder Tok?	389
25.1.2.	Wer die Wahl hat, hat den Kanal	389
25.1.3.	Content is King	389
25.1.3.1.	Wer sind meine Userinnen?	390
25.1.3.2.	Emotion oder Content?	390
25.1.4.	Technisches	392
25.2.	Spezialisierung als Strafverteidiger	392
	<i>Michael Lanzinger</i>	
25.2.1.	Warum spezialisieren? Und dann noch im Strafrecht!	392
25.2.2.	Eine jede hat ihre Rolle zu spielen	393
25.2.3.	Werbefläche Gefängnis?	394
25.2.4.	Zum Abschluss: ein paar Worte zur Bezahlung	395
25.3.	Vorträge und Konferenzen	396
	<i>Katharina Bisset</i>	
25.3.1.	Welche Optionen gibt es?	396
25.3.2.	Konferenzteilnahme	396
25.3.2.1.	Wer die Wahl hat	396
25.3.2.2.	Vorbereitung	396
25.3.2.3.	Nachbereitung	397
25.3.3.	Vorträge auf Konferenzen	397
25.3.3.1.	Pay to play?	397
25.3.3.2.	Juristische Veranstaltungen	398
25.3.3.3.	Nichtjuristische Veranstaltungen	399
25.3.4.	Kriterien	400
25.4.	Podcasts	400
	<i>Katharina Bisset/Manuel Roessler</i>	
25.4.1.	Warum Podcasts?	400
25.4.2.	Ziele von Kanzlei-Podcasts	401
25.4.3.	Sonstige Inhalte und Formate	402

25.4.4.	Technische und organisatorische Umsetzung	403
25.4.5.	Tipps und Tricks	404
25.4.5.1.	Stimme und Körper aktiv einsetzen	405
25.4.5.2.	Interviewstile: Welcher Typ passt zur Moderation?	405
25.4.5.3.	Strukturiert, semistrukturiert oder unstrukturiert?	406
25.4.5.4.	Die richtigen Fragen stellen	406
25.4.5.5.	Recherche & Vorbereitung: „Read the freaking book“	406
25.4.5.6.	Gäste reden lassen	407
25.4.5.7.	Moderation als Handwerk – Übung macht die Meisterin	407
26.	Legal-Operations-Bausteine	408
	<i>Marc Geiger</i>	
26.1.	Zusammenfassung	408
26.2.	Legal Operations bei Gleiss Lutz	409
26.2.1.	Teilgebiete des operativen Kanzleimanagements ...	409
26.2.2.	Interdisziplinäre Zusammensetzung und Organisationsstruktur	410
26.2.3.	Hohe Innovationsbereitschaft	411
26.3.	Legal Operations meets Legal Tech & KI	411
26.3.1.	Ein Must-have in der Mandatsarbeit: maßgeschneiderte Legal Tech-Tools	412
26.3.2.	Einsatz von künstlicher Intelligenz	412
26.3.3.	Einheitliches (Legal-)Projektmanagement	413
26.3.4.	Effiziente Zusammenarbeit auf Knopfdruck – der Seamless Collaboration Hub	414
26.4.	Next Level Practice Management	415
26.4.1.	Mehr als nur ein Conflict-Check: KI-basiertes, strategisches Konfliktmanagement	417
26.4.2.	Ganzheitlicher Full-Service-Ansatz: Vom Business Intake zur RPA-Integration	417
26.4.2.1.	Business Intake	417
26.4.2.2.	Governance & Risk Management	419
26.4.2.3.	Robotic Process Automation	419
26.5.	Master-Data-Management-System als Single Point of Truth ...	420
26.6.	Informationssicherheit als Legal-Operations-Aufgabe	421
26.7.	Innovationsmanagement – Innovationen durch Innovation Contests und Hackathons	421
26.7.1.	So werden innovative Ideen zum Erfolg	422

26.7.2.	Wenn das Mitarbeiterinnen-Potenzial genutzt wird – Beispiele aus der Praxis	422
26.7.2.1.	Innovation Contests	423
26.7.2.2.	Hackathons	423
26.8.	Change Management	424
26.9.	Schlussbemerkung	424
27.	Kanzlei-Flow mit Prozess- und Zeitmanagement	426
	<i>Katharina Bisset</i>	
27.1.	Weniger Stress, mehr Wirkung	426
27.2.	Process first	426
27.2.1.	Technik ist kein Allheilmittel	426
27.2.2.	Automatisiere das Langweilige, nicht das Menschliche	428
27.3.	Wo hakt es eigentlich?	428
27.3.1.	Reibungsverluste	428
27.3.2.	Prozesse sichtbar machen	430
27.3.2.1.	It's a process	430
27.3.2.2.	Prozesslandkarte	431
27.3.2.3.	Prozessmodellierung	432
27.3.2.4.	Tipps für den Einstieg	434
27.4.	Mehr als nur To-do-Listen	435
27.4.1.	Nein sagen	435
27.4.1.1.	Die „For exposure“-Fälle	435
27.4.1.2.	Die „To don't“-Liste	435
27.4.1.3.	Die Nein-Stempelkarte	436
27.4.2.	Zeitmanagement	436
27.4.3.	Methoden und Denkanstöße	437
27.4.3.1.	Produktivzeiten und Time Blocking	437
27.4.3.2.	Zeitfresser identifizieren	438
27.4.3.3.	Delegieren lernen	438
27.4.3.4.	Not-yet-Liste	438
27.4.3.5.	Sunk-time-fallacy	439
27.4.3.6.	Decision Fatigue vermeiden	439
27.4.3.7.	Der Multitasking-Mythos	440
27.4.3.8.	Parkinsonsches Gesetz	440
27.4.3.9.	Pomodoro-Methode	441
27.4.3.10.	Pareto-Prinzip	441
27.4.3.11.	Eisenhower-Matrix	442
27.4.3.12.	Getting Things Done (GTD)	442
27.4.3.12.1.	Exkurs: Getting things done	443
	<i>Sebastian Feiler</i>	
27.4.3.13.	2-Minuten-Regel	446
27.4.3.14.	Wochenplanung	447

27.5.	Der Weg zum Kanzlei-Flow	447
27.5.1.	Weg vom Status quo	447
27.5.2.	Entlastung im Alltag	448
27.5.3.	Beispiel-Workflows	448
27.5.4.	Übungen	450
28.	Legal as a Project	451
	<i>Katharina Bisset/Josia Splitt</i>	
28.1.	Anwaltliche Arbeit als Projekt	451
28.1.1.	Warum brauchen wir Projektmanagement in der Anwaltskanzlei?	451
28.1.2.	Was ist ein Projekt?	451
28.1.3.	Klassisches vs agiles Projektmanagement	452
28.1.4.	Beispiele anwaltlicher Tätigkeiten als Projekte	453
28.2.	Was können wir aus klassischem Projektmanagement lernen?	455
28.2.1.	Fixiertes Scoping	455
28.2.2.	Detailliertes Planen	455
28.2.3.	Das Projektmanagement-Dreieck	456
28.2.4.	Kommunikationspläne	458
28.3.	Was können wir aus agilem Projektmanagement lernen?	459
28.3.1.	Kanban	459
28.3.2.	Schätzen	460
28.3.3.	DoD	461
28.3.4.	Variables Scoping & dynamische Priorisierung	461
28.3.5.	Iterative Prozess- und Fortschrittskontrolle	462
29.	Ich-GmbH oder nicht GmbH?	465
	<i>Martin E. Kastner</i>	
29.1.	Einleitung	465
29.2.	Einkommensteuer vs Körperschaftsteuer	465
29.2.1.	Die Einzelunternehmerin	465
29.2.1.1.	Betriebsausgabenpauschale	466
29.2.1.2.	Vollständige Einnahmen-Ausgabenrechnung	467
29.2.1.3.	Besonderheiten	468
29.2.2.	Die GmbH	469
29.2.2.1.	Das Rechenwerk	469
29.2.2.2.	2-Stufen-Besteuerung	469
29.2.2.3.	Wahlfreiheit	470
29.2.2.4.	Fazit	472
29.3.	Vorteile der GmbH	472
29.4.	Nachteile der GmbH	473
29.5.	Zum Schluss	473

Tech

30. Künstliche Intelligenz: wann sie sinnvoll ist – und wann nicht	475
<i>David Schneeberger</i>	
30.1. Einführung: Warum KI in der Rechtsbranche relevant ist	475
30.2. Digitale Transformation vs Tool-Einführung:	
Was wirklich zählt	476
30.2.1. Der Prozess steht im Vordergrund	476
30.2.2. Change Management als Erfolgsfaktor	476
30.2.3. Fazit	477
30.3. Was KI im juristischen Bereich kann – und was nicht	477
30.3.1. KI ist schon lange Teil unseres Alltags	477
30.3.2. Juristische Anwendungsfälle	477
30.3.3. Grenzen von KI	480
30.4. ChatGPT & Co: Was kann generative KI für Juristinnen	
leisten?	481
30.4.1. Wie funktioniert ChatGPT?	481
30.4.2. Alternativen auf dem Markt	482
30.4.3. Was spricht für ChatGPT?	482
30.4.4. Schritt für Schritt vorgehen	483
30.5. Praktische Use Cases: Wie KI die Rechtsarbeit unterstützt	484
30.5.1. Einfache, repetitive Tätigkeiten verbessern	484
30.5.2. Komplexere juristische Tätigkeiten unterstützen ...	487
30.5.3. Ausgewählte Prompts	490
30.6. KI in der Kanzleistrategie: Umsetzung und nächste Schritte	492
30.7. Schlussüberlegungen	494
30.8. Fazit	494
31. Wie man nicht Software kauft – und wie doch	496
<i>Kathrin Shahroozi</i>	
31.1. Warum das Thema wichtig ist	496
31.2. Wie man nicht Software kauft	496
31.2.1. Ohne Zieldefinition	496
31.2.2. Aus reiner FOMO (Fear of missing out)	497
31.2.3. Entscheidung ohne Einbindung des Teams	497
31.2.4. Fokus auf Features statt Nutzen	497
31.2.5. Ohne Testphase oder Plan zur Einführung	498
31.3. Wie man doch Software kauft	498
31.3.1. Problem erkennen – Ziel definieren	498
31.3.2. Anforderungen formulieren	499
31.3.3. Beteiligung des Teams	500
31.3.4. Tool-Shortlist und strukturierter Vergleich	500
31.3.5. Pilotphase mit Plan	501
31.4. Fazit	501

32. Modernes Knowledge-Management in Kanzleien	502
<i>Kilian Springer</i>	
32.1. Einleitung	502
32.2. Status quo: Wie Knowledge-Management in Kanzleien heute umgesetzt wird	502
32.2.1. Informelle Wissensweitergabe als Normalfall	502
32.2.2. Ansätze digitaler Wissenssammlungen	502
32.2.3. Wissensinseln und ihre Risiken	503
32.2.4. Diskrepanz zwischen Relevanz und Umsetzung	503
32.3. Technische Grundlagen: Softwarelösungen und Tools im Überblick	503
32.3.1. Kanzlei- und Dokumentenmanagement-Systeme als Basis	504
32.3.2. Enterprise-Search und erweiterte Suchfunktionen	504
32.3.3. Vorlagen- und Textbausteinverwaltung	504
32.3.4. KI-basierte Tools für automatisiertes Knowledge-Management	505
32.3.5. Vor- und Nachteile der technischen Lösungen	505
32.4. Hindernisse und Herausforderungen bei der Implementierung	506
32.4.1. Ressourcen- und Zeitaufwand als Haupthindernis	506
32.4.2. Kulturelle Herausforderungen und Wissensteilung	507
32.4.3. Technische Hürden und Datensilos	507
32.4.4. Datenschutz und Sicherheitsanforderungen	508
32.4.5. Wirtschaftliche Aspekte und Prioritätensetzung	509
32.5. Künstliche Intelligenz als Game Changer im Knowledge-Management	509
32.5.1. Semantische Suche und automatische Wissenserschließung	509
32.5.2. Intelligente Dokumentenanalyse und Inhaltsverknüpfung	510
32.6. Grundlagen einer funktionierenden Knowledge-Management-Strategie	511
32.6.1. Strategischer Ansatz statt technischer Schnellschüsse	511
32.7. Technische Bausteine für modernes Knowledge-Management	512
32.7.1. Dokumentenmanagementsysteme als Fundament	512

32.7.2.	Erweiterte Suchtechnologien und semantische Verknüpfung	513
32.7.3.	KI-gestützte Automatisierung und Wissensextraktion	513
32.8.	Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Einführung eines Knowledge-Management-Systems	514
32.8.1.	Bestandsaufnahme und Zielsetzung	514
32.8.2.	Auswahl und Implementierung der technischen Lösung	515
32.8.3.	Change-Management und Mitarbeiterakzeptanz ...	516
32.8.4.	Nachhaltigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung	517
32.9.	Erfolgsfaktoren und typische Fallstricke	518
32.9.1.	Kritische Erfolgsfaktoren	518
32.9.2.	Typische Fallstricke und ihre Vermeidung	518
32.10.	Fazit und Ausblick	519
33.	Tech-Projekte: Wie Sie Digitalisierung als Projekt umsetzen	520
	<i>Silke Graf</i>	
33.1.	Einleitung	520
33.2.	Was Sie vor dem Start eines Tech-Projekts bedenken sollten	521
33.2.1.	Digitalisierungsstrategie	521
33.2.2.	Bedarfsanalyse	524
33.3.	Tipps, wie Sie ein Tech-Projekt erfolgreich umsetzen	526
33.3.1.	Alle Stakeholder an Bord?	527
33.3.2.	Eine Frage der Kultur	528
33.3.3.	Ein Projekt managed sich nicht von allein	530
33.4.	Aller Anfang ist schwer	531
33.5.	Zusammenfassung	533
34.	Use Case – Der Schlüssel zum erfolgreichen Legal-Tech-Projekt	534
	<i>Kilian Springer</i>	
34.1.	Einleitung	534
34.2.	Überblick: Etablierte Use Cases in der Praxis	534
34.2.1.	Dokumentenmanagement und digitale Aktenführung	534
34.2.2.	Automatisierte Dokumentenerstellung	534
34.2.3.	Vertragsprüfung und -analyse	535
34.2.4.	Juristische Recherche mit KI-Unterstützung	535
34.2.5.	Prognosemodelle und Predictive Analytics	536
34.3.	Methoden zur Identifikation geeigneter Use Cases	536
34.3.1.	Reifegradanalyse als Ausgangspunkt	536

34.3.2.	Pain-Point-Analyse: Die Schmerzpunkte im Kanzleialltag	537
34.3.3.	Mandantinnenorientierte Ansätze	537
34.3.4.	Systematische Bewertung und Priorisierung	537
34.3.5.	Benchmarking und Blick über den Tellerrand	538
34.4.	Integration und Umsetzung: Der Weg zum Erfolg	538
34.4.1.	Pilotierung und iteratives Vorgehen	538
34.4.2.	Change-Management und Mitarbeiterinnen-einbindung	539
34.4.3.	Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen	539
34.4.4.	Technische Integration und Schnittstellen	540
34.4.5.	Kontinuierliche Evaluation und Anpassung	540
34.5.	Fallstudien und Best Practices	540
34.5.1.	Boutique-Kanzlei: Erfolgreiche Dokumentenmanagement-Einführung	540
34.5.2.	Großkanzlei: KI in der Due Diligence	542
34.5.3.	Mittelständische Kanzlei: KI-gestützte Mandantinnenkommunikation	543
34.5.4.	Spezialkanzlei: Automatisierte Vertragsanalyse im IP-Recht	544
34.6.	Strategische Handlungsempfehlungen	545
34.6.1.	Strategie vor Technologie	545
34.6.2.	Der methodische Weg zum passenden Use Case ...	546
34.6.3.	Erfolgsfaktoren für die Implementierung	546
34.7.	Ausblick: Die Plug-and-Play-Strategie für generative KI-Anwendungen	546
34.7.1.	Das Prinzip: Doing vor Planning	546
34.7.2.	Lean-Kriterien für die Tool-Auswahl	547
34.7.3.	Pragmatische Erfolgskontrolle	547
34.7.4.	Besondere Eignung für die Rechtsbranche	547
34.7.5.	Praktische Umsetzung	547
34.8.	Fazit: Der Weg zur digitalen Kanzlei	548
	Stichwortverzeichnis	549