

Change-Prozesse in Kanzleien: Beständig ist nur der Wandel

Warum die Fähigkeit, den Wandel zu managen, ein Schlüsselfaktor für Kanzleierfolg ist*

Sebastian Quirnbach, Bonn

Veränderung ist die Instabilität zwischen zwei Stabilitäten. Sie ist die Phase, in der das Alte nicht mehr gilt und das Neue noch nicht gefestigt ist. „Leading Change“ – (durch) Veränderung führen – bedeutet, den Übergang von Altem zu Neuem zielgerichtet zu steuern. Anlässe zur Veränderung gibt es im deutschen Anwaltsmarkt zuhauf: Digitalisierung, Legal Tech, Social Media, Internationalisierung, künstliche Intelligenz, wachsende Konkurrenz und vieles mehr. Hinzu kommen für viele Kanzleien auch noch interne Veränderungen, wie zum Beispiel Kanzleinachfolge, Fluktuation von Mitarbeitern oder Veränderungen in der Mandantenstruktur. Wer diese Prozesse nicht (pro-)aktiv steuert, wird früher oder später von der Veränderungswelle weggespült. Um es mit den Worten des Musikers und Literaturnobelpreisträgers Bob Dylan zu sagen: „You better start swimming, or you'll sink like a stone.“ (aus „The Times, They Are A'Changin'“). Mit klar strukturiertem Change-Management können sich Kanzleien jedoch behaupten und die Veränderung als Marktchance nutzen. Der Autor gibt konkrete Tipps. Als Beispiel hat er sich die Einführung einer Webakte gewählt – also keine ganz große Innovation, aber doch eine grundlegende.

I. Herausforderungen in Change-Prozessen: Was macht Veränderungen in Kanzleien schwierig?

Veränderungsprozesse finden immer auf zwei Ebenen statt: der Sachebene und der Teamebene. Dabei ist es die Teamebene, an der ein Großteil der Change-Projekte scheitert. Die Sachebene ist vergleichbar mit der Aufgabe, ein Boot auf sicherer Route an sein Ziel zu bringen. Prozesse auf der Teamebene entscheiden aber darüber, ob Ihre Mannschaft auch an Bord bleibt und rudert – oder ob sie auf halber Strecke meutert und das Boot verlässt.

Wer ein Team durch Veränderungsprozesse führen will (muss), hat zwei Hauptaufgaben zu lösen:

- Erstens: Die Etappen auf dem Weg zum Ziel zuverlässig zu managen.
- Zweitens: Das Team motiviert und konstruktiv in die Veränderung einzubinden.

Punkt 1 spielt auf der Sachebene, Punkt 2 auf der emotionalen Teamebene.

Die Herausforderungen auf der Sachebene sind dreigeteilt: Erstens braucht es eine solide Analyse der Situation (A), zweitens eine klare Definition des Ziels (B) und drittens einen Plan, der von A nach B führt und dann auch konsequent umgesetzt wird. Die Herausforderungen auf der Teamebene sind ebenfalls dreigeteilt. Sie äußern sich in drei

Ebenen des Widerstandes gegen die Veränderung: Ebene eins: „Ich verstehe es nicht.“ Ebene zwei: „Ich mag es nicht.“ Ebene drei: „Ich mag dich nicht.“¹

Ein dritter Punkt kommt insbesondere in der Anwaltsbranche noch erschwerend hinzu: Größere Veränderungsprojekte kommen in Kanzleien in der Regel nur selten, vor. Das heißt, man hat (im Gegensatz zu anderen Branchen) in der Regel keine umfangreiche Erfahrung mit dem Managen von Veränderung und in aller Regel auch keine Fachleute für Change-Management im Team. Gleichzeitig sind große Veränderungsprojekte aber oft strategisch existenziell wichtig. Diese Kombination aus fehlender Expertise und hoher strategischer Relevanz kann Kanzleien schnell in erhebliche Schwierigkeiten bringen.

II. Durch Veränderung führen, heißt Widerstände entschärfen und Ziele erreichen

Veränderungen kosten Zeit, Kraft und Geld. Darum ist es wichtig und klug, wenn Mitarbeiter Change-Prozesse kritisch hinterfragen. Problematisch wird es, wenn aus gesundem Misstrauen jedoch aktiver oder passiver Widerstand wird.

1. Widerstandsebene eins: „Ich verstehe es nicht.“

Oft entsteht Widerstand gegenüber Veränderung auf rationaler Ebene. „Ich verstehe das nicht.“ „Ich verstehe nicht, warum jetzt schon wieder eine Veränderung nötig ist.“ „Ich verstehe nicht, warum die da oben immer wieder mit neuen Ideen kommen, wenn noch nicht mal die alten Ideen umgesetzt sind.“ – Das sind alles typische Aussagen und Reaktionen, die im „Flurfunk“, in den Kaffeepausen und in der Raucherecke hörbar werden. Mit etwas Glück werden auch ein oder zwei mutige Mitarbeiter offen diese Meinung äußern. Das Glück an diesen offenen Meinungsäußerungen ist, dass man als Führungskraft dann darauf eingehen kann. Denn hinter den Aussagen steht ein Bedürfnis, wie zum Beispiel: „Bitte erkläre es mir“, oder „Ich bin bereits jetzt voll ausgelastet. Was ist der Nutzen, jetzt noch eine zusätzliche Kraftanstrengung zu unternehmen?“.

2. Widerstandsebene zwei: „Ich mag es nicht“.

Nicht immer sind Verständnisschwierigkeiten der Grund für die Ablehnung eines Veränderungsprozesses. Es kann durchaus sein, dass ein Projekt zwar verstanden, aber trotzdem nicht gewollt ist, nach dem Motto: „Ich verstehe es zwar, aber ich mag es nicht“. Auf Grund schlechter Erfahrungen werden Veränderungsprojekte oft mit sinnloser Mehrarbeit, nicht einschätzbarem Risiko, frustrierenden Streitigkeiten und dem Verlust von Wohltem in Verbindung gebracht, also mit starken, negativen Emotionen. Im menschlichen Hirn ist der emotionale Teil gegenüber dem rationalen Teil sowohl größer und schneller als auch stärker. Darum führen emotionale Widerstände im Team schnell zur Lähmung des Gesamtprojekts.

* Bereits dem Vorsokratiker Heraklit (520–460 v.Chr.) war klar, dass „alles fließt“. Der Beitrag schließt an den Aufsatz „Der Ton von oben macht auch Musik: Was ist Kanzleikultur“ des Autors im Februar-Heft 2017 des Anwaltsblatts an (Quirnbach, AnWB 2017, 163).

1 Maurer, R. (2009). *Introduction to Change Without Migranes*. Download unter www.rickmaurer.com

3. Widerstandsebene drei: „Ich mag dich nicht.“

Eine dritte Form des Widerstands gegen Veränderungen ist neben der rationalen Sachebene und der emotionalen Gefühlsebene auch auf der persönlichen Beziehungsebene möglich. „Ich mag dich nicht“ oder „Ich vertraue dir nicht“ sind in diesem Falle die meist unausgesprochenen Empfindungen gegenüber der für die Veränderung verantwortlichen Person.

Vertrauen, Akzeptanz, Wohlwollen und Loyalität sind wichtige Qualitäten, die auf der Beziehungsebene dafür sorgen, dass wir einander glauben und uns gegenseitig beste Absichten unterstellen. Wenn diese Qualitäten fehlen, herrscht Misstrauen, Ablehnung, Missgunst und Opportunismus. Der Leser wird schnell erkennen, in welchem der beiden oben beschriebenen Fälle Veränderungsprojekte eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben.

Wer diese Klippen der Ablehnung durch professionelles Change-Management umschiffen will, muss in der Lage sein, Vertrauen aufzubauen, die Bedürfnisse aller Beteiligten ernst zu nehmen und gleichzeitig klar und überzeugend für den Wandel zu argumentieren. So wird es möglich, Widerständen vorzubeugen oder sie zu entschärfen und sogar Unterstützung und Engagement für die Veränderung zu mobilisieren. Eine praxiserprobte Lösung bietet John P. Kotter mit seinem achtstufigen Veränderungsmodell.²

III. Kanzleiveränderung systematisch gestalten

1995 veröffentlichte der Harvard-Professor John Kotter einen wegweisenden Artikel, in dem er die typischen Hürden analysiert, an denen Veränderungsprojekte scheitern. Die zwei Kernaussagen seiner Arbeit lauten: Erstens: Veränderung verläuft in definierten Phasen, die sich nicht überspringen oder abkürzen lassen. Zweitens: Fehler können in jeder Phase dazu führen, dass das gesamte Projekt scheitert.

Die Struktur der acht Veränderungsphasen in Verbindung mit dem zweigeteilten Fokus auf die rationale Sachebene und die emotionale Teamebene ergeben eine systematische Checkliste für erfolgreiches Change-Management. Managing Partner, Kanzleimanager oder Bürovorsteher können durch das so strukturierte Vorgehen die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten enorm erhöhen und Handlungssicherheit gewinnen.

Im Folgenden werden die acht Stufen erklärt und am Praxisbeispiel der Einführung einer Webakte erläutert.

1. Stufe eins – Dringlichkeit verdeutlichen

Veränderung beginnt mit der Einsicht, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher. Um zu dieser Einsicht zu gelangen, müssen Kanzleien beginnen über den Tellerrand des Tagesgeschäfts hinaus zu blicken und sich fragen: Wohin wird sich der Anwaltsmarkt in den nächsten fünf Jahren entwickeln? Welche Angebote werden Mandanten suchen? Welchen Service werden sie erwarten? Die wichtigste Frage aber lautet: Wohin müssen wir uns entwickeln, um in fünf Jahren wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein?

Die Antworten auf diese Fragen machen deutlich: Ohne gezielte Veränderung drohen erhebliche Risiken. Mit gezielter Veränderung kann die Kanzlei Chancen nutzen und ihre Marktposition dauerhaft stärken.

Für die Mitglieder der Kanzleiführung und für Veränderungsmanager gilt in dieser ersten Phase: Finden Sie eine klare Antwort auf die Frage, wohin sich die Kanzlei ent-

wickeln muss, und treffen Sie klare Entscheidungen, welche Projekte Sie an dieses Ziel bringen.

Machen Sie Ihrem Team deutlich: „Ja, die Veränderung muss sein!“ und „Die Veränderung muss jetzt sein!“

Beispiel Stufe eins

In einer Anwaltskanzlei mit 40 Mitarbeitern soll auf papierloses Arbeiten in Verbindung mit der Webakte umgestellt werden.

Die Botschaft der Kanzleiführung muss hier klar und deutlich sein. Zum Beispiel: „Wenn wir den digitalen Wandel verschlafen, werden wir in drei Jahren die Hälfte unserer Mandanten verlieren. Wenn wir den digitalen Wandel nutzen, werden wir unsere Marktposition stärken und mit weniger Aufwand mehr Umsatz machen. Aber wir dürfen nicht warten. Wir müssen jetzt handeln. ■ Denn das beA zwingt die anderen, sich auch zu ändern.“

2. Stufe zwei – Die starke Steuerungsgruppe

In jeder Kanzlei gibt es Schlüsselpersonen, die einen besonderen Einfluss auf unterschiedliche Interessensgruppen, wie zum Beispiel die Partner, die Associates, das Sekretariat oder unterschiedliche Dezernate haben. Diese Meinungsbildner sollten schon sehr früh in die Veränderung eingebunden werden. Einerseits als treibende Kraft im Veränderungsprozess, andererseits als Fürsprecher für die Bedürfnisse bestimmter Interessensgruppen.

Das Team der „treibenden Kräfte“ wird oft als Steuerungsgruppe bezeichnet. Diese Steuerungsgruppe sollte sich aus Vertretern aller wesentlichen Interessensgruppen, Abteilungen und Hierarchien zusammensetzen und vor allem auch hohe Führungspersonen als Unterstützer gewinnen.

Die Steuerungsgruppe hat einerseits die Aufgabe, den Veränderungsprozess weiter voranzutreiben, für den nötigen Informationsfluss zu sorgen und auch weiterhin die Dringlichkeit zu verdeutlichen. Dadurch bringen sie das Boot gemeinsam weiter voran. Andererseits haben die einzelnen Mitglieder auch die Verantwortung, die Bedürfnisse, Fragen und Zweifel der verschiedenen Interessensgruppen aufzunehmen und wertschätzend im Prozess zu berücksichtigen. Dadurch halten sie die Mannschaft an Bord.

Beispiel Stufe zwei

Um die Einführung der Webakte umzusetzen, stellt die Kanzlei eine Steuerungsgruppe zusammen, die sich wie folgt zusammensetzt: ein Seniorpartner mit hohem technischem Interesse, die Bürovorsteherin, der Systemadministrator und eine Sekretärin, die als sogenannter „Super-User“ alle technischen Abläufe erprobt, bevor sie in der Breite umgesetzt werden. Als Hauptverantwortliche für den Veränderungsprozess werden die Bürovorsteherin und der Systemadministrator bestimmt.

3. Stufe drei – die klare Vision

Veränderung ist oft ein verwirrender Prozess, in dem man manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht. Die beste Orientierung – auch in unübersichtlichen Phasen – ist eine motivierende Zielvorstellung, eine klare Vision. Das Bild der Zukunft muss deutlich und attraktiv sein. Es muss allen Mitarbeitern den Sinn der Veränderung vor Augen führen und das gute Gefühl auslösen, dass sich die momentane Anstrengung lohnt, weil eine bessere Zukunft für alle Beteiligten erreicht werden kann.

² Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, März-April 1995, S. 59 ff.

Veränderung funktioniert nur dann, wenn die einzelnen Mitarbeiter nicht nur rational, sondern auch emotional dahinterstehen. Es reicht darum nicht aus, mit Argumenten rational zu überzeugen. Das Ziel der Veränderung muss auch emotionales Engagement auslösen.

4. Stufe vier – Die Vision ins Team tragen

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sowie die beteiligten Partner der Kanzleiführung haben gegenüber den sonstigen Mitarbeitern der Kanzlei einen klaren Informationsvorsprung im Veränderungsprozess. Daraus folgt auch ein emotionaler Vorsprung, denn dort, wo für die direkt eingebundenen Mitarbeiter bereits eine starke Vision für Motivation sorgt, besteht für die weniger Informierten zum Teil noch Verwirrung und Sorge.

Auf der vierten Stufe stellt sich für Veränderungsmanager die Aufgabe, die Vision des Projekts auf den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter zu übersetzen und eine überzeugende Antwort auf die Frage zu geben: „Was heißt die Veränderung konkret für mich?“ Sind die Mitarbeiter erst vom Nutzen überzeugt, werden sie auch mithelfen, das Boot voran zu bringen und auf Kurs zu halten.

Beispiel Stufen drei und vier

Die Steuerungsgruppe hat festgestellt, dass viele Mitarbeiter sich noch nicht vorstellen können, was die Einführung des papierlosen Arbeitens im Alltag konkret bedeutet. Sie hat darum einen Besuch in einer Kanzlei organisiert, in der bereits seit Jahren erfolgreich papierlos gearbeitet wird. Einige Mitarbeiter konnten sich so vor Ort überzeugen, mit erfahrenen Mitarbeitern sprechen und per Handy kurze Videos von den leeren (papierlosen) Schreibtischen und dem Einscannen der Dokumente machen. Mit diesen Ergebnissen konnten sie in ihre eigene Kanzlei zurückkehren und dem gesamten Team eine klare Vorstellung davon geben, wie einfach und effizient das neue Arbeiten nach dem Change-Prozess sein wird.

5. Stufe fünf – Mitarbeiter einbinden

Mit der fünften Stufe beginnt die Phase der breiten Umsetzung. Die Vision ist kommuniziert und alle wissen: Es wird Veränderungen geben. Aber was nun? Was kann der Einzelne tun, um zum Erfolg beizutragen?

Auf der fünften Stufe ist Fingerspitzengefühl beim Verteilen von Aufgaben gefragt. Besonders engagierte Mitarbeiter, sogenannte Antreiber der Veränderung, brauchen die Möglichkeit, ihr Engagement auch umzusetzen. Skeptische Mitarbeiter, sogenannte Bremsen der Veränderung, dürfen nicht überfordert werden, müssen aber klar spüren: Auch Du bist für dieses Projekt wichtig. Zusätzlich geht es darum, Hürden aus dem Weg zu räumen und die neuen Aufgaben so zu gestalten, dass sie erfolgreich umgesetzt werden können.

Beispiel Stufe fünf

Bei der Umstellung auf das papierlose Arbeiten und der Einführung der Webakte fallen viele Aufgaben an. Die Steuerungsgruppe hat mit allen Mitarbeitern der Kanzlei einen moderierten Workshop organisiert, mit dem Ziel die verschiedenen Aufgaben zu erarbeiten, nach Kategorien zu sortieren und im Team zu verteilen. Im Ergebnis wurden drei Themenfelder an unterschiedliche Mitarbeitergruppen übertragen: 1. Neue technische Abläufe definieren und schriftlich fixieren. 2. Aktuell laufende Akten einscannen. 3. Mandanteninformationen zur Arbeit mit der Webakte vorbereiten.

6. Stufe sechs – erste Erfolge und „Quick Wins“

Im Idealfall arbeiten nun alle zusammen in Richtung Veränderung. Trotzdem wird es im Team noch Zweifel geben:

Bringt die ganze Arbeit auch etwas? Machen wir Fortschritte? Wie lange wird es dauern, bis wir ans Ziel kommen?

Veränderungsprozesse sind oft langwierig und manchmal auch zäh. Schnell kann der Eindruck entstehen, dass man dem Ziel keinen Schritt näherkommt. Wenn im Team das Gefühl entsteht, auf der Stelle zu treten, sinkt die Motivation.

Aus diesen Gründen ist es besonders wichtig, die erreichten (Teil-)Erfolge deutlichzumachen und im Idealfall auch zu visualisieren. Die Erfolge können erfolgreich bewältigte Etappen der Veränderung sein, erste Produktivitätsgewinne, steigende Umsatzzahlen, positives Kundenfeedback und so weiter. Mit jedem erfolgreich bewältigten Teilschritt steigt das „Wir-schaffen-das-Gefühl“ im Team.

Beispiel Stufe sechs

Die Arbeit in den Projektgruppen geht voran. In der wöchentlichen Besprechung präsentieren die einzelnen Teams ihre bisherigen Fortschritte: Erfolg Nr. 1: Die technischen Abläufe für das Sekretariat vom Einscannen bis zur Verschlagwortung in der Akte sind bereits vollständig definiert. Erfolg Nr. 2: Bisher wurden 20 % aller laufenden Akten eingescannt und sind schon im Netz einsehbar. Erfolg Nr. 3: Mandanteninformationen zum Login und zum Umgang mit der Webakte liegen vollständig vor und müssen nur noch von der Steuerungsgruppe zur Veröffentlichung freigegeben werden.

7. Stufe sieben – Fortschritt beschleunigen

Die ersten Erfolge bringen Motivation – aber Vorsicht! Möglicherweise droht auch die Gefahr, sich auf dem bisher Erreichten auszuruhen. Um dies zu vermeiden, ist es auf der siebten Stufe wichtig, auf drei Dinge achten:

- Bleiben Sie mit der gesamten Steuerungsgruppe „on message“. Das heißt, kommunizieren Sie weiter die Vision und machen Sie deutlich, welche Schritte als nächstes zu meistern sind.
- Evaluieren Sie nach jedem Teilerfolg gemeinsam mit der Steuerungsgruppe, was in der letzten Etappe gut gelaufen ist und was schlecht gelaufen ist.
- Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie die Motivation stärken und Hürden nehmen können.

Auf diese Weise bringen Sie das Boot gemeinsam mit allen Mitarbeitern sicher in den Zielhafen.

Beispiel Stufe sieben

Die gesamte Kanzlei hat inzwischen gelernt, den papierlosen Alltag zu meistern. Noch werden zur Sicherheit parallel Papierakten geführt, aber in wenigen Wochen soll dann nur noch mit der Webakte gearbeitet werden. ■ Alle Mitarbeiter wissen, wie mit den wenigen verbliebenen schriftlichen Originalurkunden umgegangen werden muss. Partner und Führungskräfte werden immer wieder dazu ermutigt, mit gutem Beispiel bei der Nutzung dieser digitalen Akte voranzugehen und ihre Mitarbeiter stets zu loben und bei Fragen zu unterstützen. Die Steuerungsgruppe trifft sich wöchentlich, um die letzten Schritte zum Projekterfolg so reibungslos wie möglich zu gestalten.

Und dann kann das nächste Projekt losgehen: Die Umstellung auf die Webakte hat dazu geführt, dass auf einmal viele Akten verschwinden. Die Mitarbeiter können in die Umgestaltung der Räume eingebunden werden – und vielleicht finden sich dabei auch andere Verbesserungsmöglichkeiten (die „heilige“ Bibliothek, in der nur noch Praktikanten sitzen, wird umgebaut und alle im juristischen Bereich tätigen Mitarbeiter in optimierten Recherchieren in Rechtsdatenbanken geschützt). ■

8. Stufe acht – Change-Kultur verankern

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess allein sichert noch nicht den Unternehmenserfolg für alle Ewigkeit. Im Gegen-

teil, Veränderung ist der konstante Begleiter jedes Unternehmens. Darum ist die Fähigkeit zur Veränderung eine Schlüsselkompetenz für langfristigen Erfolg. Jede Erfahrung, die eine Kanzlei mit Veränderungsprozessen macht, ist ein Lernprozess und eine Vorbereitung auf den nächsten Wandel.

Die Erfahrung, als Team einen Change-Prozess erfolgreich gemeistert zu haben, enthält viele hilfreiche Lernerfolge. Allen voran das Wissen: Wir können Veränderung! Unternehmenskultur entsteht durch die Summe der Erfahrungen, die die Mitarbeiter im Unternehmen gemacht haben. Eine positive Change-Kultur ist also das Ergebnis von positiven Change-Erfahrungen.

Um sicherzustellen, dass positive Change-Erfahrungen über das beteiligte Team hinaus auch positive Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur haben, sollten vor allem Partner und Führungsverantwortliche auf folgende Punkte achten:

- Machen Sie Erfolge sichtbar. Wenn die positiven Auswirkungen eines Change-Prozesses deutlich sichtbar werden, überzeugt dies mehr als jede Ansprache.
- Kultur entsteht durch Geschichten. Erzählen Sie die Erfolgsgeschichten vergangener und aktueller Change-Projekte.
- Achten Sie bei Personalgesprächen, Personalsuche und Neueinstellungen darauf, dass das Thema „Offenheit zur Veränderung“ einen hohen Stellenwert erhält.
- Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter, die sich um positive Veränderung bemühen, sichtbares Lob und Anerkennung erhalten.

Im Ergebnis entsteht so ein Team, das jederzeit bereit ist, gemeinsam in See zu stechen und neuen Erfolgen entgegen zu segeln.

Beispiel Stufe 8

Nach der erfolgreichen Einführung des papierlosen Arbeitens und der Webakte hat die Steuerungsgruppe für alle Mitarbeiter der Kanzlei eine Grillparty organisiert. In diesem Rahmen wurde allen Mitarbeitern noch einmal für das tolle Engagement gedankt und die Schlüsselpersonen der Veränderung wurden persönlich ausgezeichnet. Ein Highlight der Veranstaltung war es, als die vielen begeisterten Rückmeldungen von Mandanten zur Arbeit mit der Webakte vorgelesen wurden.

IV. Fazit: Die Arbeit an der Kanzlei ist ebenso wichtig wie die Arbeit in der Kanzlei

In den meisten Kanzleien hat die Arbeit an der Akte höchste Priorität. Alle Tätigkeiten, die nicht direkt umsatzrelevant sind, werden oft als nichtproduktiv oder als Zeitverlust empfunden. Dabei ist das Gegenteil richtig: Um wirklich wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten die Entscheider in Kanzleien das Thema „Fit für Veränderung“ zur Priorität in der Personalentwicklung machen und Weiterbildungen zum Thema Changemanagement für Führungsmitarbeiter unterstützen.

Die Kanzleien, die fit für Veränderung sind und sich dem Markt proaktiv anpassen können, werden auch die Kanzleien sein, die eine stabile Zukunft gestalten und den Markt der Zukunft bestimmen.



Sebastian Quirnbach, Bonn

Der Autor ist Coach und Trainer für Führungskräfte und Kanzleimanager.

Leserreaktionen an anwaltsblatt@anwaltverein.de.