

Dr. Kara Preedy, LL.M, Lic.dr/Britta Alscher

Zeit oder Geld: Was hilft im Wettbewerb um Talente?

Geld ist nicht (mehr) alles. Bei der Berufswahl stellt die Höhe der Vergütung für junge Juristinnen und Juristen zwar weiterhin ein wichtiges Kriterium dar. Die Praxis zeigt aber, dass es beim Wettbewerb um Talente zunehmend auch auf Arbeitszeitflexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine gute Arbeitsatmosphäre ankommt. All dies kann in einer Anwaltskanzlei gelingen, ohne dass auf Karriere und die Mitarbeit bei spannenden und herausfordernden Aufgaben verzichtet werden muss. Interessant ist dies für Frauen und Männer gleichermaßen.

So würden Kanzleien gerne alle ihre Berufsanfänger rekrutieren: Ein Jura-Student beginnt nach dem Ersten Staatsexamen zur Überbrückung der Wartezeit eine Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter. Er unterstützt die Anwälte der Kanzlei durch Recherchen, schreibt Memos und erstellt Präsentationen. Mit Beginn des Referendariats wechselt er in eine Nebentätigkeit, um im Rahmen der Anwalts- und Wahlstation wieder zurückzukehren und nun noch stärker in Mandate und Anwalts-tätigkeiten eingebunden zu werden. Nach erfolgreichem Zweitem Staatsexamen folgt der Berufseinstieg als Associate, der durch die vorhandene Erfahrung vom ersten Tag an ideal eingesetzt werden kann.

Einstellen auf sich verändernde Lebenssituationen

Soviel zum Ideal. Und in der Praxis? Nicht immer entwickeln sich Lebensläufe

gradlinig und kann der Fokus allein auf Ausbildung und erfolgreichen Berufseinstieg ausgerichtet sein. Wie sieht es aus, wenn während der Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter das erste und am Ende des Referendariats das zweite Kind geboren werden? Die Ehefrau ist selbst im Referendariat und eine hervorragende Juristin mit vielversprechenden Karriereperspektiven und der Vater möchte mit seinen Kindern nicht nur am Wochenende Zeit verbringen.

Ob in dieser Geschichte oder einer anderen Konstellation: bei einer Zusammenarbeit, die zu einem frühen oder auch späteren Zeitpunkt der Ausbildung beginnt und idealerweise lange andauern soll, müssen Arbeitgeber auf Veränderungen der Lebenssituation ihrer Mitarbeiter reagieren. Ansonsten laufen sie Gefahr, ihre Mitarbeiter an andere Arbeitgeber zu verlieren, die dies (vermeintlich) besser können. Die bloße

Aussage, dass Mitarbeiter ihre ohnehin gesetzlich geregelten Ansprüche wie Eltern- und Pflegezeit nutzen können, genügt dabei nicht. Wirklich attraktiv wird eine Tätigkeit nur dann, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht damit bezahlt werden muss, dass eine Einbindung in spannende Mandatsarbeit nicht mehr möglich ist.

Zeit für Familie, Freunde und Hobby – auch neben der Anwaltstätigkeit

Die Frage, ob dieses attraktive Modell in einer Anwaltskanzlei gelingen kann, können wir mit einem klaren Ja beantworten. Denn die oben beschriebene Geschichte spielt in unserer Kanzlei, PUSCH WAHLIG LEGAL: eine Arbeitsrechtskanzlei mit vier Standorten in Deutschland und inzwischen knapp 30 Berufsträgern. Und um das Ende der oben erzählten Geschichte vorweg zu nehmen: Der Kollege ist inzwischen bei uns auf dem Weg zum Partner und auch seine Frau arbeitet erfolgreich als Juristin. Er hat sich in mehreren wichtigen Mandaten zu einem der Hauptansprechpartner entwickelt und holt seine Kinder mehrmals in der Woche von der Kita bzw. der Schule ab.

Bevor nun das Gefühl aufkommt, dies klinge zu schön, um wahr zu sein, darf nicht vergessen werden, dass dazu natürlich genauso gehört, dass der Anwaltsberuf Dinge mit sich bringt, die auch mit viel gutem Willen nur schwer gesteuert werden können. Ob in Teilzeit oder Vollzeit: für die Kanzlei und alle Mitarbeiter stehen die Mandanten an erster Stelle. Die besondere Vertrauensstellung, die wir bei unseren Mandanten haben, bedeutet, dass diese sich auf

Statt entweder/oder: Anpassung an veränderte Lebenssituationen.



unsere Unterstützung immer verlassen können müssen. Fristen, Telefonkonferenzen, Termine und dringende Angelegenheiten – im Arbeitsrecht etwa der Ausspruch einer außerordentlichen Kündigung oder Verhandlungen über Restrukturierungen – können dabei nicht immer mit der Arbeitszeitverteilung des Einzelnen in Einklang gebracht werden.

Auf das Team kommt es an

Die Schlüsselworte dafür, dass es dennoch gelingt, lauten „Team“ und „Flexibilität“, unterstützt durch technische Lösungen, die die Planung und Verteilung von Arbeit erleichtern.

In unserer Kanzlei sind die Associates nicht einer Partnerin oder einem Partner fest zugeordnet. Es arbeiten alle mit allen und das auch über alle unsere vier Standorte hinweg. In der Praxis bedeutet das, dass die Bearbeitung von Fällen und Fragestellungen nicht immer auf die Mitarbeiter übertragen wird, die schon zuvor mit dem zuständigen Partner gearbeitet haben, sondern an die Kollegen, die Kapazitäten haben und die Aufgabe – unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitszeit – im vorgesehenen Zeitraum erledigen können. Durch diese flexible Zusammensetzung der Teams kann das Arbeitsvolumen unter Berücksichtigung von Voll- und Teilzeitarbeit verteilt werden.

Voraussetzung für diese Arbeitsweise ist dabei, dass die fachliche Qualität der Mitarbeiter in jedem Fall so hoch ist, dass diese ohne Bedenken jederzeit von allen Partnern in Aufgaben eingebunden werden können. Gleichzeitig müssen sich alle als Teil des Gesamtteams sehen, in dem die Kollegen jederzeit bereit sind, andere zu unterstützen. Bei uns ist es gelungen, solche Mitarbeiter zu finden. Voraussetzung hierfür war und ist, dass bei der Rekrutierung genau auf diese Kriterien geachtet wird und eine Bewerbung keinen Erfolg haben kann, wenn Bewerber diese Kultur des Miteinanders nicht leben wollen.

Kapazitätsplanung in der analogen und der digitalen Welt

Wie wird der beschriebene theoretische Ansatz – die fehlende feste Zuordnung der Associates – nun in die Praxis umgesetzt? Wir haben uns hierfür für eine



Flexible Arbeitszeiten durch Teamarbeit.

Mischung aus analogen und digitalen Mitteln entschieden. Zunächst finden sich alle Mitarbeiter zu Beginn der Woche zu einer Wochenbesprechung zusammen, informieren sich über die anstehenden Termine der nächsten eineinhalb Wochen und fassen zusammen, welche Mandate sie aktuell bearbeiten. Stellt sich dabei heraus, dass bei einem Mitarbeiter zu viele Themen zur Bearbeitung anstehen, werden diese auf andere Kollegen verlagert. Ebenso erfolgt die Verteilung neu hinzugekommener Anfragen.

Gleichzeitig nutzen wir eine App, mit der jeder Mitarbeiter für jeden Tag der Woche seine noch zur Verfügung stehende Kapazität angeben kann, gestaffelt mit einem Ampelsystem, das von „gar nicht verfügbar – 0 Stunden – rot“ bis „sehr verfügbar – >6 Stunden – grün“ reicht. In einem Kommentarfeld können Hinweise auf Reisen oder Urlaub, aber auch die Arbeitszeit an den einzelnen Wochentagen eingetragen werden. Ballen sich bei jemand so viele Themen, dass er oder sie dringend Unterstützung benötigt, steht der „Panik“-Button zur Verfügung, mit dem an alle Kollegen unkompliziert eine dringende Bitte um Unterstützung geschickt werden kann.

Mit Hilfe dieser App kann ohne viel Organisationsaufwand überblickt werden, welche Mitarbeiter noch Kapazitäten zur Verfügung haben und neue Aufgaben übernehmen können.

Mal kurz, mal lang – es muss passen

Unsere langjährige Erfahrung bei der Ausgestaltung von Teilzeitmodellen hat gezeigt, dass es nicht das eine richtige Modell gibt, das für alle funktioniert. Wir haben aber auch gelernt, dass es für unsere Associates nicht nur auf die absolute Menge der Arbeitszeit pro Woche ankommt, sondern vor allem auf ein planbares Ende der Arbeitszeit – eine Herausforderung, die sich im Anwaltsberuf ganz besonders stellt.

Gute Erfahrungen haben wir daher mit Teilzeit-Modellen gemacht, die einen Wechsel von kurzen und langen Tagen beinhalten. An langen Tagen sind die Kollegen im gleichen zeitlichen Umfang wie Mitarbeiter in Vollzeit in der Kanzlei. An ihren kurzen Tagen können sie dagegen in jedem Fall zum vereinbarten Arbeitszeitende das Büro verlassen, um etwa die Kinder aus der Kita abzuholen. Dies ist nicht nur eine Zusage, die von der Partnerschaft gegeben wurde, sondern auch von den Kollegen getragen wird, die an diesen Tagen länger im Büro sind und ggf. unterstützen.

Nachdem wir auf entsprechende Teilzeitwünsche von Kollegen mit Kindern zunächst individuell eingegangen sind, haben wir vor einigen Jahren zwei offizielle Modelle entwickelt, die genutzt werden können: „PWL Family“ und „PWL Flex“. Das Modell „PWL Family“ beinhaltet die beschriebene reduzierte Arbeitszeit und ein garantiertes



© Brian Jackson – stock.adobe.com

Die Balance zwischen Karriere und Privatleben finden.

Arbeitszeitende an festen Tagen. Das Modell „PWL Flex“ richtet sich dagegen an Kollegen, die ihre Arbeitszeit nicht

aus familiären, sondern anderen Gründen reduzieren möchten. Dies kann die Wahrnehmung eines Ehrenamtes oder

INFORMATIONEN ZU DEN AUTORINNEN

Dr. Kara Preedy berät nationale und internationale Unternehmen sowie Führungskräfte in sämtlichen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Auch aufgrund ihres kosmopolitischen Hintergrundes ist sie viel im internationalen und europäischen Arbeitsrecht tätig. Sie berät Unternehmen, insbesondere auch internationale Konzerne, bei Restrukturierungen, größeren Personalabbaumaßnahmen und bei Verhandlungen mit Betriebsräten. Sie hat viel Erfahrung bei der Gestaltung von Vergütungssystemen, Arbeits- und Dienstverträgen, Policies und Gestaltung dieser auch unter Berücksichtigung von Employer Branding. Regelmäßig hält sie Vorträge und Seminare im In- und Ausland zu Fragen des deutschen und europäischen Arbeitsrechts und unterrichtet seit mehreren Jahren an der Quadriga Hochschule in Berlin das Arbeitsrecht im MBA-Studiengang Leadership & Human Resources.

Dr. Kara Preedy ist seit 2009 Partnerin bei PUSCH WAHLIG LEGAL und sie wird als eine der in Deutschland führenden Arbeitsrechtsspezialistinnen von JUVE, Chambers, Legal 500, Who's Who Legal, Best Lawyers und dem Handelsblatt empfohlen.

Britta Alscher berät nationale und internationale Unternehmen sowie Führungskräfte in sämtlichen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Sie berät Unternehmen im Besonderen zu Compliance-Themen und den rechtlichen Aspekten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Daneben verfügt sie über besondere Erfahrungen im transaktionsbegleitenden Arbeitsrecht, bei Arbeitsverhältnissen mit Auslandsbezug (Entsendungssachverhalte und Aufenthaltsrecht) und im Betriebsübergangsrecht.

Britta Alscher, die regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen Fragen des Arbeitsrechts hält, ist seit 2014 Partnerin bei PUSCH WAHLIG LEGAL und sie wird von Legal 500 als eine der in Deutschland führenden Arbeitsrechtsspezialistinnen empfohlen.

der Wunsch sein, mehr Zeit für private Interessen zu haben.

Grau ist alle Theorie – ein Arbeitszeitmodell muss (vor)gelebt werden

Am Ende ist aber ein Gesichtspunkt ganz wesentlich dafür, dass diese Arbeitszeitmodelle in der Praxis funktionieren: Es darf sich nicht allein um attraktive Ideen handeln – sie müssen tatsächlich gelebt werden. Dies bedeutet zum einen, dass Mitarbeiter in Teilzeit sich in der Praxis nicht rechtfertigen müssen, wenn sie am Nachmittag das Büro verlassen und sie keinerlei Nachteile bei der beruflichen Entwicklung hinnehmen müssen. Hinzukommen muss aber auch, dass die Partnerschaft der Kanzlei keine Zweifel daran lässt, dass die Arbeitszeitangebote gemacht wurden, um sie tatsächlich zu nutzen. Nur so werden Bewerber sich für eine Kanzlei entscheiden und Mitarbeiter sich nicht scheuen, ihre Wünsche zur Arbeitszeit zu äußern.

Idealerweise wird dies schon daran deutlich, dass auch Partnerinnen und Partner in Teilzeit arbeiten und so persönlich vorleben, dass Karriere und Privatleben sich nicht ausschließen. Bei PUSCH WAHLIG LEGAL haben sich inzwischen fünf der zwölf Partner (Männer und Frauen!) entschieden, ihre Arbeitszeit zu reduzieren und wollen Bewerbern sowie angestellten Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten zeigen, dass es wirklich gilt: Wir müssen nur wollen.



Dr. Kara Preedy, LL.M.,
Lic.dr.
Rechtsanwältin, Partnerin,
PUSCH WAHLIG LEGAL,
Berlin,
preedy@pwlegal.net
www.pwlegal.net



Britta Alscher
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Partnerin,
PUSCH WAHLIG LEGAL,
Berlin,
alscher@pwlegal.net
www.pwlegal.net