

# WARUM SIND ENTSCHEIDUNGEN VON PARTNERSCHAFTEN SO SCHWIERIG, LANGSAM, OFTMALS RISIKOSCHEU UND MANCHMAL FALSCH?

Warum sind Entscheidungen von Partnerschaften so schwierig, langsam, oftmals risikoscheu und manchmal falsch?

Alle größeren Anwaltskanzleien sind als Partnerschaften organisiert (in 25 Jahren Beratung sind mir nur zwei Kanzleien mit mehr als 10 Rechtsanwälten untergekommen, die nur einen resp. 2 Inhaber hatten).

Und all diese Kanzleien haben ein bestimmtes Entscheidungsproblem. Denn die Partnerschaften leiden unter der Gruppendynamik, die zu einem Gruppendenken („Group think“) führt. Dieses hat folgende Nachteile:

- Rücksichtnahme auf die Meinungen weniger Partner (besonders laut- und meinungsstarker, und oft auch umsatzstarker Partner)
- Wunsch der Partnerschaft, Harmonie zu bewahren
- Instinkt, abweichende Meinungen zu verhindern (sog. Bestätigungsfehlentscheidungen: Je größer die Gruppe ist, desto mehr neigen ihre Mitglieder dazu, Informationen so zu recherchieren und zu bewerten, dass sie mit bereits vorhandenen Informationen und Überzeugungen übereinstimmt)
- massenpsychologische Prozesse (vor allem ab 17 Partner), die keinerlei Sachargumentation mehr zulassen
- Fehlerhafte Annahmen und Globalziele, die zu einer „Logik des Misslingens“ führen (Dörner)
- Diskussionen ohne Ende: anstelle in einem bestimmten Zeitrahmen zu arbeiten, werden lange Diskussionen geführt, bei denen die gleichen Argumente immer wiederholt werden, nur von anderen.

Folgende 7 Punkte sind Partnerschaften wichtig, um „gute“ Entscheidungen zu treffen:

1. Die Gruppe sollte heterogen sein: Sie können Voreingenommenheit wirksamer entgegenwirken. Das ist bei Partnern, die sich seit langem kennen, naturgemäß schwierig. Es kommt jedoch auf den Kontext an. Bei sich wiederholenden Aufgaben, die konvergentes Denken in einem strukturierten Umfeld erfordern, wie z. B. Entscheidungen über Konflikte bei Mandatsannahmen oder ethische Fragen, schneiden homogene Gruppen oft besser ab. Aber auch nur dann.
2. Ernennen Sie einen „advocatus diaboli“ (oder sogar zwei). Eine Möglichkeit, unerwünschten Tendenzen des Gruppendenkens in Teams entgegenzuwirken, besteht darin, einen "Anwalt des Teufels" zu ernennen. Diese Person hat die Aufgabe, als Gegenkraft zum Gruppenkonsens zu agieren. Oftmals gibt es gerade unter Anwälten einige, die sich immer dazu aufgerufen fühlen. Schwierig ist es, wenn diese als „Querulanten“ intern bekannt und daher ignoriert werden („der schon wieder“).
3. Sammeln Sie unabhängige Meinungen. Das kollektive Wissen einer Gruppe ist nur dann ein Vorteil, wenn es richtig genutzt wird. Sie können die Partner zum Beispiel bitten, ihre Ideen in Kleingruppen oder individuell aufzulisten, bevor sie in der Gruppe diskutiert werden. Oder sie arbeiten mit „Stellvertretern“ von Meinungslagern, die ihre Standpunkte vortragen und dann nach Lösungen suchen.
4. Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf Experten. Experten können Gruppen helfen, fundiertere Entscheidungen zu treffen. Blindes Vertrauen in Expertenmeinungen kann eine Gruppe jedoch anfällig für Voreingenommenheit machen und dazu führen, dass das Team seine Meinung an die des Experten anpasst. Zumal es nur wirklich sehr wenige gibt, die etwas von

Kanzleien verstehen. Bitten Sie daher Experten, ihre Meinung zu einem klar definierten Thema zu äußern, und positionieren Sie sie gegenüber der Gruppe als informierte Außenstehende. Aber die Meinungsfindung muss dann unabhängig von ihrer Intervention stattfinden.

5. Verabreden Sie Spielregeln des Umganges miteinander, die es allen Gruppenmitgliedern ermöglicht, sich einzubringen, sowie einen festen zeitlichen Rahmen mit Pausen.
6. Schaffen Sie einen psychologisch sicheren Raum („safe space“), in dem man seine Meinung sagen kann. Wenn Sie möchten, dass Ihre Partner ihre Meinung kundtun und sich an konstruktiven Meinungsverschiedenheiten beteiligen, müssen sie das Gefühl haben, dass sie ihre Meinung sagen können, ohne etwas befürchten zu müssen. Dazu ist oft ein externer Moderator hilfreich.
7. Entscheidungen sollten in kleinen Gruppen getroffen werden. Diese sollten maximal 5 Mitglieder umfassen. Daher ist die Übertragung auf ein Organ (Management Board o.ä.) sinnvoll. Um den Aufwand gering zu halten, sind 2 Mitglieder in den meisten Partnerschaften ausreichend.

Als [Moderatoren von Partnerversammlungen](#) haben wir vielfältige Erfahrungen mit Diskussions- und Entscheidungsprozessen. Wir haben einen Methodenkoffer an Verfahren und Prozessen für jede Situation, sei es Identitätsbildung, Erhöhung der Kooperation, Brandentwicklung, Entscheidungen über Gewinnverteilung, Strategieprozesse, Konflikte etc. Wir sorgen als Moderatoren dafür, dass die Entscheidungen in Gruppen regelmäßig die Erwartungen an die Ergebnisse weit übertreffen. „Hätten wir Sie doch schon vor 20 Jahren geholt“, heißt es dann, oder „Dass wir uns einig werden können, hätte ich nie für möglich gehalten“. Und den Zeitrahmen halten wir auch ein.