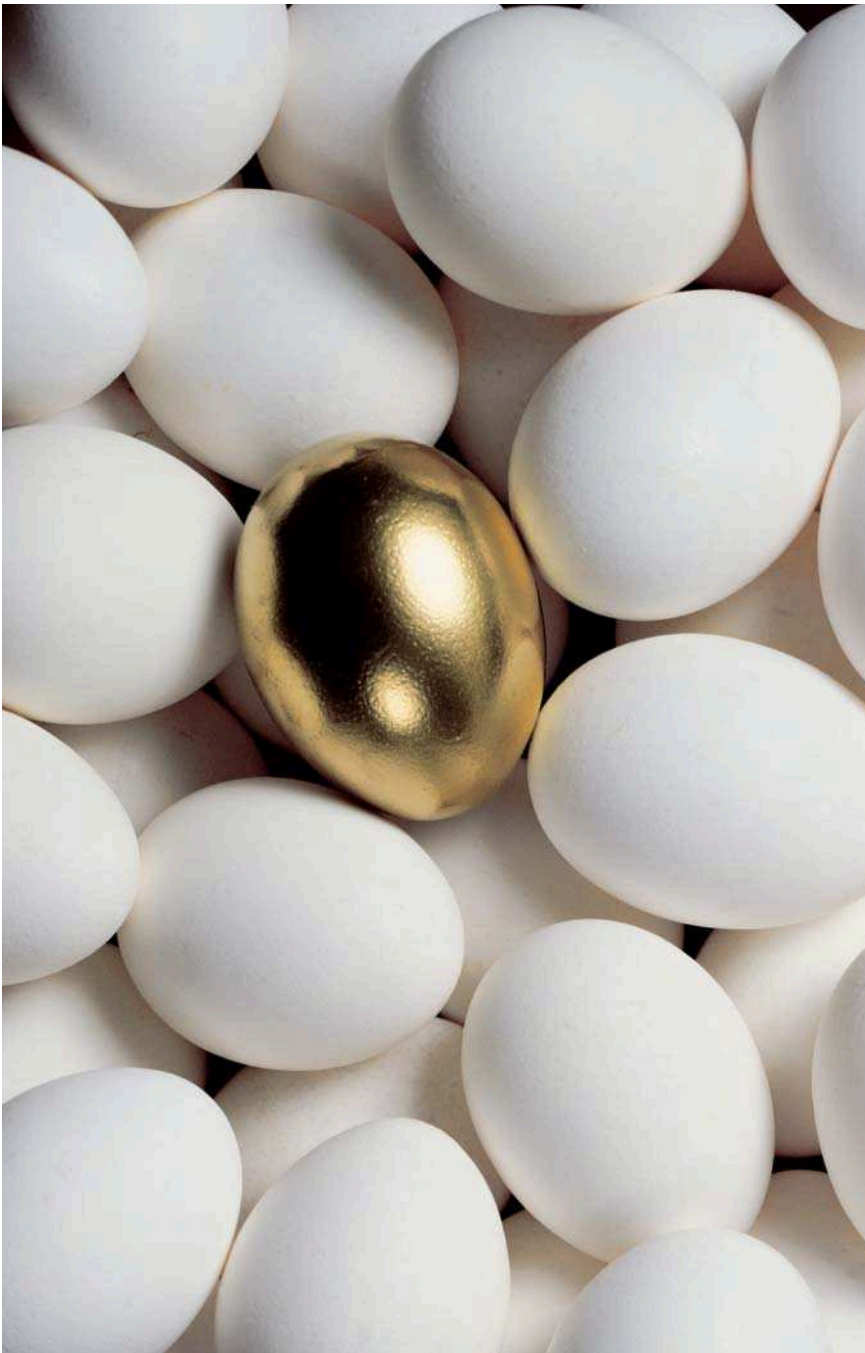


Anwaltskanzlei der Zukunft

# Qualität gewinnt

Von Sylke Schwiering

Der Rechtsanwalt von heute muss sich in einem sehr komplexen Umfeld behaupten. Die ständig wachsende Zahl der Anwaltszulassungen sowie die Deregulierung des Rechtsberatungsmarktes sind eine nicht leicht zu bewältigende Aufgabe. Die zukunftsorientierte Kanzlei wird sich dieser Herausforderung aktiv stellen müssen.



**DIE ENTWICKLUNGEN** des Rechtsberatungsmarktes in den vergangenen Jahren zeigen, dass die hohen fachlichen Anforderungen an alle in einer Anwaltspraxis tätigen Personen, die gestiegenen Erwartungen der Mandanten an „ihren“ Rechtsanwalt wie auch der stetig wachsende Konkurrenzdruck die Anwaltschaft zu einem Umdenken gezwungen haben. Um sich am Markt auch weiterhin behaupten zu können, wird die Qualität der vom Rechtsanwalt erbrachten Dienstleistung ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Zu fragen bleibt, wie der Mandant die Qualität der von seinem Anwalt erbrachten Dienstleistung wahrnimmt. Zu unterscheiden sind hier drei Ebenen:

- die Produktqualität
- die Prozessqualität und
- die Servicequalität

## Produktqualität

Im Regelfall wird der Mandant die Qualität des Produkts, das der Anwalt erbracht hat, beispielsweise einen Schriftsatz, nicht abschließend beurteilen können, da ihm hierfür die juristischen Kenntnisse fehlen. Gemessen wird die Produktqualität oft nur an dem Obsiegen oder Unterliegen in einem Verfahren, der erfolgreich durchgeführten Mediation oder einem spektakulären Freispruch. Ob die juristische Qualität der erbrachten Leistung trotz Unterliegens im Verfahren gut war, interessiert den Mandanten im Normalfall nur wenig. Diese Qualität ist jedoch für die Wahrnehmung bei Kollegen, Justiziarern, Staatsanwälten und Richtern wichtig bzw. notwendig, da letztendlich auch das „Standing“ im Kollegenkreis durchaus vom Mandanten wahrgenommen wird.

## Prozess- und Servicequalität

Beurteilen kann der Mandant jedoch die ihm entgegengebrachte Prozess- und Servicequalität. Denn ob der Anwalt den Schriftsatz fehlerfrei, fristgerecht und beim richtigen Gericht eingereicht und dazu auch zeitgleich eine entsprechende Abschrift überreicht hat, wird der Mandant bemerken und im Falle des Nichtvorliegens sofort monieren. Ebenso wird er das Verhalten und den Umgang mit dem Mandanten insbesondere nach nicht erfolgreichen Verfahren wahrnehmen. Festgehalten werden kann also, dass die moderne Rechtsanwaltskanzlei nur qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringen kann, wenn sie die an sie gestellten Anforderungen umfassend gut erfüllt.

## Qualitätsmanagementsysteme

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) kann die Kanzlei

## Sylke Schwiering



Rechtsanwältin *Sylke Schwiering*, Hamburg, ist Head of Operations bei der DIRO, einem europäischen Netzwerk für Anwaltskanzleien, die in der Rechtsform der EWIV organisiert sind.

bei der Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen unterstützen. Man kann ein QMS als Führungsinstrument verstehen, das geeignet ist, Kundenanforderungen zu erkennen und zu erfüllen. Dabei wird die Büroorganisation einer betriebswirtschaftlichen Überprüfung unterzogen. Bei Einführung eines QMS wird durch

- strukturierte Analyse des Ist-Zustands der Kanzlei,
- Festlegung strategischer Ziele,
- Beschreibung der Leistungserbringung und
- Umsetzung dieser Vorgaben in der täglichen Praxis

die Qualitätspolitik der Anwaltspraxis festgelegt und dokumentiert. Um ein Beispiel zu nennen: Alle zertifizierten DIRO-Kanzleien (s. u.) verfügen über ein Kanzleihandbuch, in dem die Politik und die Ziele sowie alle relevanten Büroabläufe dokumentiert sind. Um ein Höchstmaß an Qualität und Sicherheit zu erhalten, werden vom eingehenden Telefonanruf des Mandanten bis zur Archivierung seiner Akte alle Verfahrensabläufe dokumentiert. Grundvoraussetzung für die Einführung eines QMS in der Anwaltskanzlei ist jedoch zunächst eine bewusste Reflexion der unternehmerischen Stellung, die auch im freien Beruf von Parametern wie Kunde, Produkt, Markt, Vertrieb, Rohstoff- und Personalverfügbarkeit usw. bestimmt wird. Der Kanzleichef muss sich der Tatsache bewusst sein, dass dem Konkurrenzdruck zukünftig nur noch die Kanzleien gewachsen sind, die Strategien entwickelt haben und Qualitätsziele in Bezug auf Kunden und Produkte definieren.

### DIRO-Netzwerk

Die DIRO ist als europäisches Netzwerk mit mehr als 1100 Anwälten seit vielen Jahren federführend bei der Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in Anwaltskanzleien. Bereits 1997 hat der Verbund ein Qualitätsmanagement für Rechtsanwaltskanzleien entwickelt und

war damit eine der ersten Anwaltsorganisationen, die Qualitätsstandards sowohl für das eigene Netzwerk als auch die Gesellschafterkanzleien eingeführt hat. Die Qualitätsstandards sind einer Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 unterzogen. Anfang 2007 wird mit der dritten Rezertifizierung begonnen und gleichzeitig ein völlig neues überarbeitetes System eingeführt, das DIRO Management System (DMS). Damit wird man noch gezielter die Kundenwünsche erkennen bzw. auf sie eingehen können. Auch werden die Anforderungen an Kanzleiziele und -strategien erheblich verschärft, um ein qualitativ hochwertiges Dienstleistungsangebot gewährleisten zu können. Die DIRO und ihre zertifizierten Gesellschafterkanzleien lassen jedes Jahr ihr Managementsystem durch das externe Unternehmen Det Norske Veritas (DNV) überprüfen. Dadurch ist sichergestellt, dass alle Kanzleien über ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem verfügen, mit dem sie den Qualitätsanforderungen ihrer Mandanten wie auch der DIRO selbst gerecht werden. Mit Implementierung des neuen DIRO Management Systems (DMS) werden sukzessive alle DIRO-Kanzleien einer Zertifizierung unterzogen. Die verbindliche Einführung des DMS wurde von allen Gesellschafterkanzleien beschlossen, um auch weiterhin auf dem Gebiet Zertifizierung und Qualität richtungsweisend zu bleiben.

### Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 : 2000

Die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems ist nicht zwingend. Jede Kanzlei kann ihr QMS auch ohne die externe Prüfung durch eine Zertifizierungsfirma einführen und pflegen. Entspricht das Qualitätsmanagement aber allen Anforderungen des internationalen Standards der DIN EN ISO\* 9001 : 2000, kann die Kanzlei ihr Qualitätsmanagementsystem an den Vorgaben dieser Norm zertifizieren lassen. Der Vorteil ist, dass eine neutrale, überparteiliche Zertifizierungsgesellschaft das System anhand vorgegebener Standards überprüft. Nach erfolgreicher Einführung des geprüften Systems wird ein Zertifikat überreicht, mit dem die Übereinstimmung des QMS mit den Normen der DIN EN ISO 9001 : 2000 bestätigt wird. Mit diesem Zertifikat kann geworben werden, hier hat DIRO in der Vergangenheit Pionierarbeit geleistet. So darf man die Zertifizierung auf Briefbögen nennen, soweit deutlich wird, dass es sich um die Zertifizierung des Kanzleimanagements, nicht aber der juristischen Leistung des Anwalts handelt.

### Audits

Die Aufrechterhaltung eines QMS erfolgt im Wesentlichen durch Audits. Audits sind von der ISO anerkannte und vorgeschriebene Prüfungsverfahren und gehören zu den effektivsten Möglichkeiten der Kontrolle und Weiterentwicklung des QMS. Sie können von Mitarbeitern der Kanzlei als auch von externen Personen durchgeführt werden. Im Regelfall wird in der Kanzlei ein Qualitätsbeauftragter benannt, der die Verantwortung für das QMS und seine Fortentwicklung trägt. Um aber auch den „Blick von außen“ zu erhalten, ist es sinnvoll, Audits von externen Personen durchführen zu lassen. Bei der Zertifizierung ist die Überprüfung durch eine externe Zertifizierungsfirma auch zwingend vorgesehen. Sowohl bei den internen wie externen Audits erfolgt die Überprüfung der Qualitätsmaßstäbe in der Kanzlei, um ggf. vorliegende Fehlerquellen zu erkennen und zu beseitigen. Das QMS wird damit einer ständigen Verbesserung unterzogen.

### Zusammenfassung

Tatsächlich aber hat sich die Zertifizierung bei den Anwälten noch nicht durchgesetzt, da sie von der Mandantschaft, sieht man einmal von wenigen Ausnahmen ab, nicht verlangt, geschweige denn honoriert wird. Der tatsächliche Vorteil, den die Kanzlei von der Einführung eines QMS hat, liegt im inneren Nutzen, der sich in einem geordneten, gut organisierten Büroablauf, zukunftsorientierter Kanzleileitung und einer strategischen Ausrichtung der Kanzlei am Markt widerspiegelt. Letztendlich aber wird sich über diese Parameter gerade längerfristig auch die wirtschaftliche Stabilität und der Erfolg einer Rechtsanwaltskanzlei zeigen. Der DIRO ist es gelungen, für ihre Gesellschafterkanzleien einen über den inneren Nutzen deutlich hinausgehenden Mehrwert zu schaffen, denn das Netzwerk wird in Fachkreisen als Zusammenschluss von Anwaltskanzleien wahrgenommen, die nach einem einheitlichen, strengen, zertifizierten, also extern geprüften QMS arbeiten. Die Einheitlichkeit der Mandatsbearbeitung kann europaweit in insgesamt 65 Standorten nachgewiesen und prüfbar nach außen dokumentiert werden. Dieses Alleinstellungsmerkmal ist ein klarer Marktvorteil, der weit über den inneren Nutzen der Kanzlei hinausgeht. Die Gesellschafterkanzleien der DIRO haben bereits vor Jahren umgedacht und sind deshalb schon heute den Qualitätsanforderungen des Marktes gewachsen. ●

\* International Organization for Standardization.