

# Recht 2030

## Legal Management in der digitalen Transformation

Herausgegeben von

Prof. Dr. Martin R. Schulz, LL.M. (Yale)

und

Dr. Anette Schunder-Hartung

Mit Beiträgen von

Dr. Uwe Bandey; Dr. Ernst Georg Berger;  
Prof. Dr. Benjamin von Bodungen, LL.M. (Auckland); Andreas Bong;  
Julius Brenner; Marco Cabras; Dr. Michael Dolfen; Dr. Robin L. Fritz;  
Philipp Glock, LL.M. (UWC); Dr. Maximilian Grub; Dr. Nicolai Hammersen;  
Petra Heidenfelder; Tobias Heining; Dr. Michael Henning;  
Dr. Michael Holzhäuser; Sven Jacobs; Martin Kistermann; Dr. Sabina Krispenz;  
Dr. Silvio Kupsch, LL.M. (Stellenbosch); Dr. Matthias Lichtblau;  
Peter Lotz, M.C.J. (NYU); Dr. Thilo Mahnhold; Prof. Dr. Bruno Mascello;  
Dr. Kathrin Mehler; Dr. Nicolas Nohlen; Dr. Rouven Redeker; Michael Rützel;  
Behnam Sadough; Sandra Schäfer; Prof. Dr. Christoph Schalast;  
Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale); Dr. Anette Schunder-Hartung;  
Sibylle Schwarz; Dr. Thomas Söbbing; Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner;  
Dr. Michael Zoller

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Leo Staub

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8005-0001-7

**dfv** Mediengruppe

© 2019 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main  
[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Wolfgang Schäfer, 68775 Ketsch

Druck und Verarbeitung: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH, 96277 Schneckenlohe

Printed in Germany

# Teil 1: Einblicke, Grundlagen und Strategien

## Kapitel 1: Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter

**Literatur:** *Asgodom*, So coache ich, 6. Aufl., München 2014; *Fisher/Ury*, Getting to Yes, 2nd ed., London 1981; *Fisher/Ury/Patton*, Das Harvard Konzept, Sonderaufl., Frankfurt/New York 2014; *Gutmann/Quante*, Individual-, Sozial- und Institutionenethik, Reprints and Working Papers of the Centre for Advanced Study in Bioethics Münster 2015/82; *Harari*, 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert, München 2018; *Hartung, J.*, No fools with tools: Die Neuausrichtung der Anwaltschaft betrifft Praktiker wie Universitäten, *Der Wirtschaftsführer* 2018/2019, S. 25; *Hartung, M./Bues/Halbleib* (Hrsg.), Legal Tech, München 2018; *Hofert*, Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung, 2. Aufl., Offenbach 2015; *Howe*, Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, New York 2008; *Krüger*, Eventmarketing für Professional Service Firms, in: Schieblon, Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 67; *Luft/Ingham*, The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness, in: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA, 1955; *Miller*, Die Intelligenz des Schwarms, Frankfurt 2010; NIC-Report Global Trends, Paradox of Progress (dt.: Die Welt im Jahr 2035, gesehen von der CIA, München 2017); *Porter/Nohria*, Zeitmanagement, *Harvard Business manager* 9/2018, 21; *Scheller*, Auf dem Weg zur agilen Organisation, München, 2017; *Schunder-Hartung*, Coaching ist Bergwandern, NJW-Sonderbeilage Coaching für Juristen und Kanzleien 2016, 1; *Schunder-Hartung*, Fallbeispiel: Kanzleiencoaching, GP Spezial Kapitalmarktrecht 2015, 70; *Schunder-Hartung*, Kanzleireihen als Normalitätskorridore der Zukunft, JURAcon-Jahrbuch 2017/2018, S. 35; *Schunder-Hartung*, On the border: Zwischen Tech Hype und analogem Selbstverständnis, GP Special Kapitalmarktrecht 2017, 60, 61; *Schunder-Hartung*, Valar dohaeris in Zeiten des digitalen Umbruchs, JURAcon-Jahrbuch 2018, S. 8; *Surowiecki*, Die Weisheit der Vielen, München 2005 (zul. 2017); *Surowiecki*, The Wisdom of Crowds, New York 2004; *Susskind, R.*, The End of Lawyers?, Oxford/New York 2010; *Susskind, R./Susskind, D.*, The Future of the Professions, Oxford/New York 2015; *Susskind, R.*, Tomorrow's Lawyers, Oxford 2013; *Tillmanns*, Reden ist Gold, in: Schieblon, Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 33; *Trenczek/Berning/Lenz* (Hrsg.), Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden 2013; *Uebersnickel/Brenner/Pukall/Naef/Schindlholzer*, Design Thinking, Frankfurt am Main 2015; *Volland*, „Theoretisch ... auch Regelbrüche ...“, in: brand eins, 09/2018, 124; *Wang, R.*, Disrupting Digital Business, New York et. al 2015.

**Kap. 1** Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter

**Übersicht**

	Rn.		Rn.
I. Vorbemerkung . . . . .	1	1. Empathie und Kommuni-	
II. Bestandsaufnahme . . . . .	4	kation. . . . .	32
1. Transformation als metho-		2. Agile Rückkopplungs-	
dische Herausforderung . . .	4	schleifen, Design Thinking	
2. Persönliche und strukturelle		und Scrum. . . . .	40
Erschwernisse für		3. Aktives Fehler-	
(Voll-)Juristen . . . . .	11	management . . . . .	61
III. PraxisAFFINes Vorgehen als		4. Systematisches Netz-	
allgemeines Sondermerkmal		werken. . . . .	67
(voll-)juristischer Anbieter . . .	26	V. Fazit . . . . .	76
IV. Zentrale methodische Skills			
als spezielle Sondermerkmale			
(voll-)juristischer Anbieter . . .	28		

*„Leider gewährt die Geschichte keinen Rabatt. Wenn über die Zukunft ... in unserer Abwesenheit entschieden wird, weil wir zu sehr damit beschäftigt sind, unsere Kinder zu ernähren und mit Kleidung zu versorgen, werden wir und sie dennoch nicht von den Folgen verschont bleiben. Das ist ausgesprochen unfair; aber wer will behaupten, die Geschichte sei fair?“<sup>1</sup>*

(Yuval Noah Harari)

**I. Vorbemerkung**

- 1 Was immer wir tun, sei es rational oder intuitiv: Wir alle verarbeiten Informationen auf der Basis von Regeln – immer, jederzeit. Selbst dort, wo wir „instinktiv“ tätig werden, leiten uns regelgesteuerte biochemische Prozesse. Während uns diese Mechanismen über lange Zeit hinweg verborgen waren, befinden wir uns heute mitten in einer doppelten Wissensrevolution. So erleben wir nicht nur disruptive „Entwicklungen“ in der IT. Auch im Biotech-Bereich steht kaum mehr ein Baustein auf dem anderen. Die Kombination von Infotech- und Biotech-Umwälzungen, Entschlüsselung und, in der Folge: Nachbaumöglichkeiten verschont auch den Arbeitsmarkt nicht.<sup>2</sup>
- 2 Spätestens dann, wenn die Generation unserer Nachfolger(innen) unsere Altersvorsorge bestreiten muss, stehen deshalb auch die bestausgebildeten

<sup>1</sup> Harari, 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert, S. 11.  
<sup>2</sup> S. zum Ganzen Harari, 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert, S. 15.

Juristen vor nie gekannten Herausforderungen. Wir werden zunehmend ersetzbar, und wie wir dem entgegenreten, ist nicht weniger als eine Existenzfrage. Selbstverständlich ist eine zentrale Strategie das Implementieren der neuen technologischen Herausforderungen in unsere tägliche Arbeit. Was das im Einzelnen bedeutet, leuchten die weiteren Beiträge dieses Buches auf mannigfaltige Weise aus.

Gleichzeitig steht zu befürchten, dass Tech-Kooperationsstrategien für Juristen keine Allheilmittel sind. Gerade Volljuristen bieten hochwertige Dienstleistungen an, die entsprechend ihren Preis haben müssen. Mit dem Voranschreiten immer günstigerer Tech Solutions besteht indes auch im Kombimodus die Gefahr zunehmender (Selbst-)beschneidung. Deshalb sollten wir auf die Erosion der *absoluten* Alleinstellungsmerkmale zum zweiten mit einer Komplementärstrategie reagieren. Gemeint ist der rasche Auf- und Ausbau *relativer* „Sondermerkmale“.

## II. Bestandsaufnahme

### 1. Transformation als methodische Herausforderung

Es ist eine Operation am offenen Herzen: Die Praxisarbeit läuft, in den Kanzleien müssen externe Stunden abgerechnet werden, in den Rechtsabteilungen ist eine interne Anfrage nach der anderen zu beantworten. Nach vorherrschender Wahrnehmung funktioniert der Ablauf – noch. Aber der Druck nimmt zu. Und die Herangehensweise der Mandantschaft bzw. der operativen Einheiten ändert sich. Nicht nur deren Erzeugnisse und Dienstleistungen werden smarter. Mit den technologischen Möglichkeiten wächst auch das Anspruchsdenken. Anpassung an die digitale Transformation tut not.<sup>3</sup> Sie ist aber nicht nur eine Frage der *Produkte*, sondern auch eine Frage der *Produktionsweisen*, sprich: veränderter Handlungsmuster jenseits vertrauter Wohlfühlbereiche. Wenn wir unter neuen Rahmenbedingungen erfolgreich bleiben wollen, müssen wir alte Komfortzonen auch in methodischer Hinsicht verlassen.<sup>4</sup>

Im Zuge dessen sind nun „Innovationen & Legal Tech“ ein klingvolles Wortpaar – schon 2017 hat sie der 68. Deutsche Anwaltstag (DAT) zum Leitmotto erhoben. Allerdings: So unentbehrlich Automatisierungselemente in

<sup>3</sup> S. dazu außer den zahlreichen weiterführenden Beiträgen und Empfehlungen innerhalb dieses Buchs insb. die Beiträge bei *M. Hartung/Bues/Halbleib* (Hrsg.), *Legal Tech*.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch *Lotz*, Kap. 6 dieses Buches, der von „konvertierenden Rechtsberatern“ in einem sich disruptiv verändernden Rechtsmarkt spricht. S. zum Verlassen einer Komfortzone allgemein das Entwicklungsquadrat bei *Hofert*, *Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung*, S. 179.

## Kap. 1 Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter

der juristischen Dienstleistung heute auch sind,<sup>5</sup> so wenig stehen Legal Tech-Anwendungen für sich selbst; sie sind nicht mehr als Mittel zum Zweck.<sup>6</sup> Schon in der Entstehungszeit der Rechner-technik Anfang der 80-er Jahre haben IBM-Trainer den dazu bis heute gültigen Leitsatz formuliert: „*A fool with a tool is just a fool.*“ Womöglich: „*– a faster fool.*“<sup>7</sup> Dass das aber nicht der erhoffte Quantensprung ist, hat sich bis mittlerweile bis in die Studierendengeneration herumgesprochen.<sup>8</sup>

- 6 Wenn Sie als Anbieter<sup>9</sup> hochpreisiger juristischer Leistungen erfolgreich aus den derzeitigen Veränderungen hervorgehen wollen, müssen Sie die neuen Technologien mit anderen Worten selbstverständlich einsetzen können. Natürlich benötigen Sie sie, um Ihre eigenen Dienstleistungen zu „hebeln.“ Dass Sie sich dieses Instrumentariums bedienen, ist aber noch lange nicht ausreichend für Ihren Fortbestand am Markt. Dort werden Sie nur dann weiter Erfolg haben, wenn Ihr Vertragspartner auch *genau mit Ihnen als Personen(gruppe)* arbeiten möchte.
- 7 Um das zu erreichen, benötigen Sie neben allen passenden Tech Tools<sup>10</sup> zum einen adäquates Wissen um Ihre Sondermerkmale. Anders als früher gilt das nicht mehr nur (1) gegenüber konkurrierenden Volljuristen. Ebenso wichtig ist die Abgrenzung (2) gegenüber nichtjuristischen Dienstleistern bzw. Dienstleistern mit eingeschränkter (namentlich: wirtschaftsjuristischer) Ausbildung, die ihrerseits (3) in Kombination mit technischer Ausrüstung nachlegen werden. Währenddessen schreiten (4) selbstlernende „künstliche Intelligenzen“ auch in juristischen Kernbereichen voran. In dieser Situation gilt es die für Ihre Sozietät, für Ihre Rechtsabteilung entscheidenden Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, zu konsolidieren, zu implementieren und immer wieder nachhalten zu lassen – auch und gerade dann, wenn dies in Ihren Einheiten nicht auf ungeteilte Freude stößt.
- 8 Zum anderen werden Sie an neue Märkte und Prozesse angepasste Produkte und Dienstleistungen auf althergebrachten Wegen nur schwer absetzen können. Am Markt treffen Sie nämlich auf Unternehmen, die ihre Rücklagen

---

5 S. zu den einzelnen Legal Tech-Spielarten die Ausführungen von *Dolfen/Schäfer*, Kap. 7, und *Schalast/Berger*, Kap. 8.

6 Hierzu auch schon *Schunder-Hartung*, GP Special Kapitalmarktrecht 2017, 60, 61, <https://aha-kanzleientwicklung.de/wp-content/uploads/2017/12/GP-KapMR-17.pdf>.

7 „*A fool with a tool is a faster fool*“ ist ebenfalls ein geflügeltes Wort, dessen Ursprünge nur schwer zurückzuerfolgen sind. Wikipedia schreibt es *Fran Tarkenton* zu, <https://en.wikipedia.org/wiki/KnowledgeWare>.

8 Vgl. hierzu *J. Hartung*, Der Wirtschaftsführer 2018/2019, 25.

9 Und Anbieterinnen – **nur aus Gründen der sprachlichen Eleganz beschränke ich mich hier und im Folgenden auf die männliche Sprachform.**

10 S. zur Vielfalt der neuen Phänomene, Produkte und Dienstleistungen u. a. *Schulz*, Kap. 2.

seit Jahren für den Aufbau von R&D<sup>11</sup>-Abteilungen einsetzen. Außerdem begegnen Sie im Publikationsbereich Multiplikatoren, die Augen und Ohren nach allen Seiten offen halten und oft viel höhere Modernitätsstandards gewohnt sind. Schließlich tritt Ihnen der „fluide“ Nachwuchs der Generation Millenium gegenüber. Gleich, wie gut die eigene volljuristische Ausbildung objektiv-strukturell gewesen ist: Für all diese „Player“ repräsentieren Sie als Juristen in der Außenwahrnehmung nur eine Dienstleistergruppe von vielen<sup>12</sup> – und zwar eine, die sich gut bezahlen lässt, ohne besonders beliebt zu sein.<sup>13</sup>

Wenn Sie in dieser Situation als Berater Ihrem Zielpublikum nicht in jeder Hinsicht auf Augenhöhe begegnen, geraten Sie im Nu ins Abseits. Wie wichtig auch die äußere Anmutung von Kompetenz ist, wissen wir seit jeher. Hier an Boden zu verlieren, ist ein enormes Risiko. **9**

In der praktischen Beratung hört man an dieser Stelle häufig, dass die Betroffenen die Entwicklung noch ein wenig abwarten wollten – man müsse nicht jeden „Try and Error“-Weg mitgehen. Diese Haltung birgt allerdings ihrerseits enorme Gefahren für die strategische Geschäftsentwicklung – vor allem – der Sozietäten: **10**

- Nach allem, was wir wissen, wird sich die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts immer weiter beschleunigen.<sup>14</sup> Das Datenvolumen und die damit einhergehenden Möglichkeiten wachsen nicht linear, sondern exponentiell; dass sich das derzeit nicht noch dramatischer auswirkt, liegt wohl vor allem an teilweise veralteten Algorithmen. Dabei handelt es sich um ein zeitlich begrenztes Phänomen. Je rascher die Beschleunigung, desto schwieriger wird das unfallfreie Aufspringen auf den „fahrenden Zug“ werden.
- Die meisten Kunden bevorzugen Originalanbieter vor denen nachgeahmter und entsprechend unvollkommenerer Leistungen. Weichen sie im Standard- und Convenience-Bereich mittel- und langfristig von diesem Grundsatz ab, dann zugunsten von Konkurrenten, die preiswerter produzieren können. So weit nach unten gehen wie Plattformlösungen und

11 Research and development, dt.: Forschung und Entwicklung. Derartige Einheiten sind in Wirtschaftskanzleien entsprechend dem vorherrschenden Jahresrhythmus des Akkumulierens und Ausschüttens der erzielten Gewinne unüblich.

12 In diesem Sinne auch *Schalast/Berger*, Kap. 8: „Juristen mögen zwar aus Sicht der restlichen Bevölkerung anders sein, aber dann (leider) doch nichts Besonderes.“

13 S. hierzu mit Blick auf eine Umfrage des Forsa-Institutes <https://www.ifo.de/recht/nachrichten/n/ranking-berufsgruppen-2015-befragung-forsa-beamtenbund>. Die Umfrage sieht Anwälte im unteren Mittelfeld der Beliebtheitskala und damit in etwa auf dem Niveau von Studienräten und Lokführern.

14 NIC-Report Global Trends. Paradox of Progress, dt.: Die Welt im Jahr 2035, gesehen von der CIA. S. dort zu den damit einhergehenden Brüchen insb. S. 38 ff.

## Kap. 1 Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter

andere der oben angesprochenen Dienstleister können wir als Volljuristen aber regelmäßig gar nicht.

- Technische Dienstleister, die Ihnen versichern, dass Sie mit ihren Anwendungen auf der sicheren Seite sind und bleiben, sind kein Ersatz für die eigene Transformationsstrategie, sondern können sie allenfalls unterstützen. Sollte man Ihnen etwas anderes vermitteln, sehen Sie ganz genau hin: Vielleicht soll deren Optimismus Sie ja vor allem bei (Kauf-)laune halten?

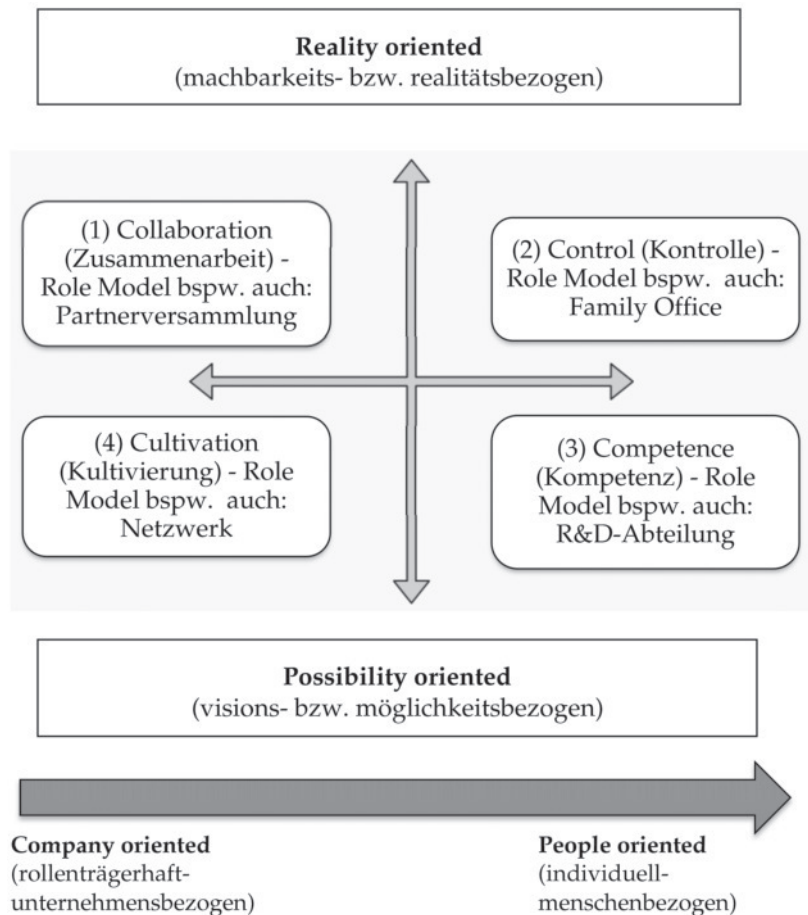
## 2. Persönliche und strukturelle Erschwernisse für (Voll-)Juristen

- 11 Auch wenn wir den Unterschied zwischen objektivem und subjektivem Tatbestand von der Pike auf lernen, tun wir Juristen später gerne so, als seien Veränderungsprozesse nur eine Frage der objektiven Organisation. Viel schwieriger zu beherrschen sind aber oft die *subjektiven Befindlichkeiten*. Dazu zählt ganz wesentlich die einer Partnerschaft oder Rechtsabteilung inhärente *Kultur*. Um neue Handlungsmuster erfolgreich etablieren zu können, müssen Betroffene erst einmal eines tun: feststellen, wer sie als Kanzlei bzw. Rechtsabteilung tatsächlich sind.<sup>15</sup>
- 12 Dabei bewegen sich Anwaltpartnerschaften und Rechtsabteilungen – wie alle anderen Unternehmen(steile) auch – grob gesagt in einer Matrix aus unterschiedlichen Leitelementen. Unter den verschiedenen Modellen, die die diversen Arbeitskulturen beschreiben, ist das Kulturmodell nach Schneider besonders aufschlussreich.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Weiterführende *normative* Fragen behandelt u. a. *Schulz*, Kap. 2.

<sup>16</sup> S. hierzu beispielsweise <https://allesagil.net/2012/08/19/die-balancierte-organisationskultur>. Im Übrigen ist zwar kein Modell hundertprozentig realistisch. Das bedeutet indes noch lange nicht, dass es praktisch untauglich ist.





**Abb. 1:** Schneider'sches Kulturmodell

Die Entscheidung, ob Sie im Konfliktfall mehr Wert legen auf

13

- Augenhöhe, Gleichberechtigung, Miteinander und Vertrauen oder
- Hierarchie, Planbarkeit, Regeln, Sicherheit, Stabilität, Standards oder
- Anerkennung, Expertise, Effizienz, Meriten, Perfektionierung oder
- Entwicklung, Hingabe, Kreativität, Wachstum, Zweckbestimmung,

hat dabei ganz unterschiedliche Auswirkungen darauf, *wohin* Sie sich als Einheit entwickeln und *wer sich darin wie und wie gut* in welche Richtung entfalten kann. Je nachdem, wie stark Sie auf einer horizontalen Linie zwischen

## Kap. 1 Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter

Individualitäts- und Organisationszentrierung dem einen oder anderen Pol zugeneigt sind, in welchem Ausmaß Sie sich vertikal eher realitätsgetrieben oder idealistisch zielorientiert finden, stehen Sie vor unterschiedlichen Herausforderungen. Falls Sie insoweit Änderungen anstreben, ist der Weg von der einen zur *diagonal anderen* Zielkultur überaus schwierig und konfliktbeladen. In der Praxis funktioniert er meist nur langfristig über *direkt* benachbarte Zwischenstadien. Dessen müssen Sie sich als Arbeitseinheit bewusst sein und bleiben.<sup>17</sup>

- 14 Zu diesen gesamtorganisatorischen Klippen gesellen sich weitere Herausforderungen auf Individual- und Gruppenebene.<sup>18</sup>
- 15 Dabei geht es weniger darum, dass Sie als Teil einer Partnerschaft voneinander abweichende fachliche Stärken und oft auch nicht die gleichen Branchenschwerpunkte haben. Dergleichen sorgt im Gegenteil für die Erweiterung Ihres kollektiven Spektrums. Damit gehen indes oft ganz unterschiedliche Charaktere einher. Generell ist selbst bei extrovertierten Kollegen der eine eher kurz angebunden und reagiert auf weitschweifige Erörterungen schnell unduldsam, während die andere einen alles Drumherums entkleideten „Zahlen-Daten-Fakten“-Stil als rüde empfindet. Der eine ist ein geduldiger Teamplayer, die andere zwar ebenfalls geduldig, indes eher eine Einzelgängerin. Auch und vor allem aber sind – jedenfalls in der Sozietät – alle als Miteigentümer Equity Partner, und als solche wollen sie sich das Heft des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen.<sup>19</sup>
- 16 *Christoph Tillmanns*, Juve-Mitgründer und profunder Kenner der deutschen (Groß-)Kanzleienszene, spricht in diesem Zusammenhang vom „individualistisch-skeptische(n) Grundtypus des anwaltlichen Beraters“.<sup>20</sup> Aus Profession Skeptiker, verzeichne das Psychogramm eines Anwalts „typischerweise eine erhebliche intellektuelle Ungeduld, wenig Empathievermögen und Begeisterungsfähigkeit – und interessanterweise auch eine gering ausgeprägte Resilienz, sprich: Konflikt- und Kritikfähigkeit. So spezialisiert Anwälte in ihrer fachlichen Beratung daher längst sind, so gutsherrlich agieren sie häufig noch bei der Entwicklung ihres Geschäfts, der Hege von Mandanten oder der Auswahl und Führung ihrer Associates – und das bedeutet oft: beratungsresistent, protektiv, defensiv (...)“ Daneben könnten sie oft auch nicht loslassen.<sup>21</sup>

17 S. zum Kulturmodell nach Schneider auch instruktiv *Scheller*, Auf dem Weg zur agilen Organisation, S. 359 ff.

18 Zur dreigeteilten Betrachtung nach Individual-, Sozial- und Institutions- bzw. Organisationsebene im Einzelnen *Gutmann/Quante*, Individual-, Sozial- und Institutionenethik, [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kfg-normenbegruendung/intern/publikationen/gutmann/82\\_gutmann.quante\\_-\\_individual\\_-\\_sozial-\\_und\\_institutionenethik.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kfg-normenbegruendung/intern/publikationen/gutmann/82_gutmann.quante_-_individual_-_sozial-_und_institutionenethik.pdf). S. ergänzend auch die Ausführungen in Kap. 24 Rn. 1 ff. zur internen Kanzleikommunikation.

19 S. hierzu auch *Schunder-Hartung*, Kap. 24 Rn. 1 ff. zur internen Kanzleikommunikation.

20 *Tillmanns*, in: Schieblon, Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, S. 33, 44.

21 *Tillmanns*, in: Schieblon, Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, S. 33, 39.