Gehälter und Gehaltszufriedenheit von Mitarbeitern in Rechtsanwaltskanzleien

Von *Prof. Dr. Matthias Kilian*/Wiss. Mit. *Christina Esser*, Soldan Institut

Fragen Sie sich bei einem Blick auf die Personalkostenauswertung in Ihrer BWA manchmal, wo Sie mit Ihrem Gehalt im Vergleich mit anderen Kanzleien stehen? Und welche freiwilligen Zusatzleistungen am Markt üblich sind, um die knappe Ressource Fachpersonal nicht nur zu gewinnen, sondern auch an sich zu binden? Dieser Beitrag berichtet über eine empirische Studie des Soldan Instituts zu nicht-anwaltlichem Personal in Anwaltskanzleien, für die mehr als 3.000 Fachangestellte, Fachwirte, Auszubildende im Berufsfeld ReNoPat und sonstige kaufmännische Mitarbeiter befragt wurden.

I. Einleitung

Kanzleipersonal zu gewinnen, Fachpersonal zumal, wird für immer mehr Kanzleien zu einer großen Herausforderung. Der Blick in die Statistiken belegt das Problem: Immer mehr Rechtsanwälte bilden immer weniger Fachpersonal aus. im Jahr 1980 wurden von damals 36.077 zugelassenen Rechtsanwälten 10.442 Ausbildungsverträge im Berufsfeld ReNo geschlossen wurden, im Jahr 2016 von 163.779 Rechtsanwälten hingegen nur noch 5.208 Ausbildungsverträge.[1] Nur teilweise – und wohl nur zu einem geringeren Teil – lässt sich dieser Rückgang mit einem rückläufigen Bedarf an nicht-anwaltlichem Personal in Kanzleien erklären, der auf einem gewandelten Tätigkeitsprofil der Anwaltschaft und technologischen Lösungen, die die Notwendigkeit von Personaleinsatz minimieren, beruhen. Im Wettbewerb um die knappe Ressource Personal sind Kenntnisse der Rahmenbedingungen, zu denen nicht-anwaltliche Mitarbeiter am Markt rekrutiert und beschäftigt werden, daher hilfreich. Zentrales Datum ist bei dieser Frage das Gehalt und seine Bestandteile. Geld ist zwar, wie es so schön heißt, nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts. Dieser Beitrag beleuchtet zunächst die Gehälter von nicht-anwaltlichen Kanzleimitarbeitern, klärt sodann, welche Zusatzleistungen Arbeitgeber mit welcher Häufigkeit bieten und schildert schließlich, wie es um die Gehaltszufriedenheit der Mitarbeiter in deutschen Anwaltskanzleien bestellt ist – und welche Relevanz Gehaltszufriedenheit für Arbeitgeber hat.

Die hier vorgestellten Befunde beruhen auf einem von 2016 bis 2018 unter Beteiligung von BRAK, DAV, RENO-Bundesverband und ver.di durchgeführten Forschungsprojekt zu Mitarbeitern in Anwaltskanzleien. Die hier präsentierten Befunde sind im Wesentlichen dem Forschungsbericht „Personal in Anwaltskanzleien" entnommen, der vor allem die Beschäftigungsbedingungen und Tätigkeitsfelder von Kanzleimitarbeitern untersucht hat. Weitere Studien im Rahmen des Forschungsprojekts haben sich mit der Berufsbildung in Anwaltskanzleien (Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung von nicht-anwaltlichen Mitarbeitern) sowie den Qualitäten und Defiziten von Rechtsanwälten als Arbeitgebern und vorgesetzten aus arbeitspsychologischer Sicht befasst.

Methodisch beruhen die Befunde auf der Befragung von 3.193 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Anwaltskanzleien sowie von 773 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten, die das Soldan Institut im Sommer 2016 durchgeführt hat. Die Betrachtungen in diesem Beitrag beschränken sich auf die in Vollzeit tätigen Mitarbeiter. Teilzeitkräfte, die insofern unberücksichtigt bleiben[2], verdienen aber nach den Erkenntnissen der Studie im Vergleich zu Vollzeitkräften relativ betrachtet, d. h. auf einen Stundenlohn umgelegt, nicht spürbar besser oder schlechter als Vollzeitbeschäftigte.[3]

II. Gehälter

In Vollzeit tätige Fachangestellte in Rechtsanwaltskanzleien erhalten im Mittel ein Monatsbruttogehalt in Höhe von 2.183 Euro (Median: 2.100 Euro), bei Fachwirten liegt es im Schnitt bei 2.742 Euro und damit 559 Euro höher (Median: 2.645 Euro; 545 Euro höher).

Damit liegt das durchschnittliche Monatsgehalt von Fachangestellten um 1.364 Euro unter dem durchschnittlichen Monatsgehalt der im Bereich der sog. marktbestimmten oder wirtschaftlichen Dienstleistungen[4] voll-

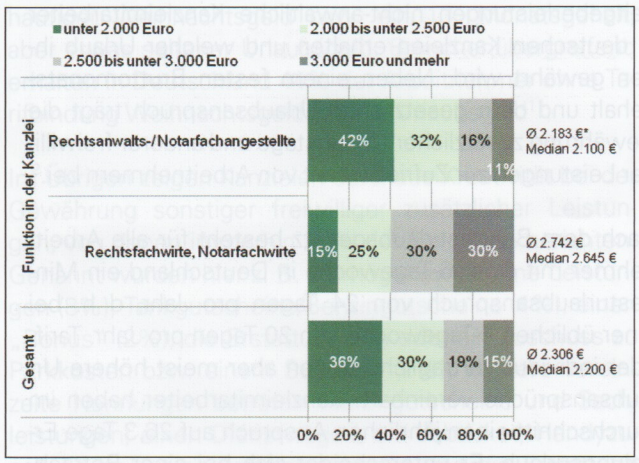
1 Kilian/Dreske (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2017/18, 2018, S. 203. Andere Ausbildungsberufe kämpfen mit ganz ähnlichen Problemen, vgl. Matthes/Ulrich/Flemming/Granath, in: BiBB, 2015, S. 1–10.

2 Der Anteil Vollzeit tätiger Fachangestellten liegt nach dieser Definition bei 47%. Bei den Fachwirten beträgt er 54% und bei kaufmännischen Angestellten 38%.

3 Zur durchschnittlichen Vergütung aller Mitarbeiter siehe Kilian, Personal in Anwaltskanzleien, Essen 2018, S. 98.

4 D.h. alle Dienstleistungen, die nicht der Arbeit der öffentlichen Verwaltung, der Streitkräfte, der Erziehungs- und Bildungseinrichtungen sowie des Gesundheits- und Sozialwesens zugeordnet sind (sog. „market services").

Abb. 1: Bruttomonatsgehalt von Vollzeitbeschäftigten – Fachangestellte und Fachwirte



statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)
* arithmetisches Mittel

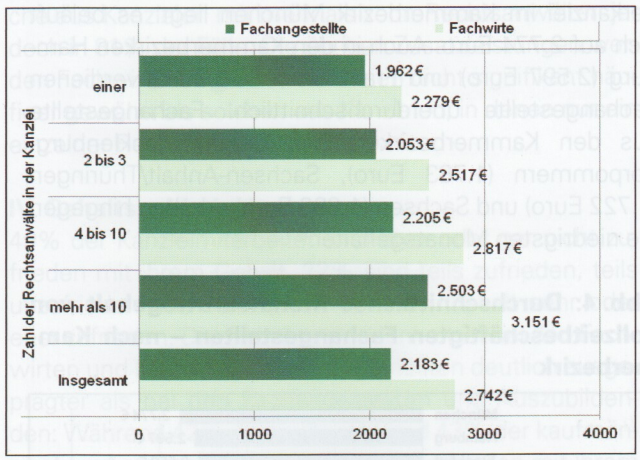
zeitbeschäftigter Arbeitnehmer in Deutschland, jenes von Fachwirten um 805 Euro: Dieses betrug im dritten Quartal 2016 3.547 Euro.[5] Betrachtet man angesichts der fast ausschließlichen Beschäftigung von weiblichem Kanzleipersonal zu Vergleichszwecken ausschließlich die durchschnittlichen Monatsgehälter von weiblichen Arbeitnehmern unter Zugrundelegung des zuletzt im relevanten Beschäftigungsfeld (produzierendes Gewerbe und Dienstleistungsbereich) gemessenen gender pay gaps von 12% und korrigiert den Referenzwert entsprechend auf 3.121 Euro[6], liegen die durchschnittlichen Vollzeitgehälter von Fachangestellten um 938 Euro und von Fachwirten um 379 Euro unter den Durchschnittswerten – die Attraktivität der Anwaltschaft als Arbeitgeber ist bei einer Verengung der Betrachtung auf die Gehaltsfrage als eher gering einzuordnen.

Einflussfaktoren, die die Höhe des Gehalts determinieren, sind vor allem die Kanzleigröße, das Alter des Mitarbeiters und die Einwohneranzahl des Kanzleistandortes. Betrachtet man die Gruppe der Fachangestellten[7], so zeigt sich, dass etwa eine in Vollzeit tätige Fachangestellte, die in einer Einzelkanzlei tätig ist, im Mittel ein Einkommen von 1.962 Euro erzielt. Demgegenüber verdient eine Fachangestellte, die in einer Kanzlei mit mehr als zehn Rechtsanwälten beschäftigt ist, im Mittel 2.503 Euro monatlich und damit durchschnittlich 541 Euro mehr. Der gleiche Zusammenhang besteht auch für in Vollzeit tätige Fachwirte: In einer Kanzlei mit nur einem Rechtsanwalt beträgt der durchschnittliche monatliche Bruttolohn eines in Vollzeit tätigen Fachwirts 2.279 Euro. In Kanzleien mit mehr als zehn Rechtsanwälten verdienen Fachwirte, die in Vollzeit tätig sind, im Mittel 3.151 Euro.

5 Destatis, Arbeitnehmerverdienste, S. 8.
6 Destatis, Arbeitnehmerverdienste, S. 8.
7 Die Gehälter von Fachwirten und kaufmännischen Mitarbeitern lassen sich auf dieser detaillierten Ebene wegen ihrer absolut geringen Zahl und daraus resultierenden zu geringen Fallzahlen nicht vergleichen.

Hier beläuft sich die Differenz sogar auf mehr als 850 Euro. Es zeigt sich somit eine erhebliche Spreizung der Bruttogehälter in Abhängigkeit von der Größe der Arbeitgeberkanzlei.

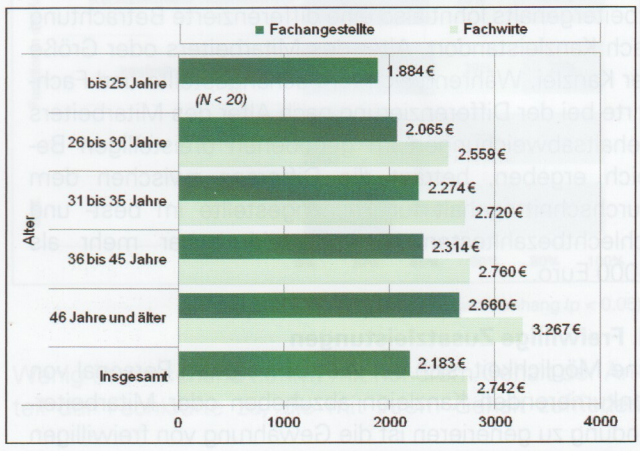
Abb. 2: Durchschnittliches Bruttomonatsgehalt von vollzeitbeschäftigten Fachangestellten und Fachwirten – nach Zahl der Rechtsanwälte in der Kanzlei



statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)

Einen merklichen Einfluss auf das Einkommen von Fachangestellten und Fachwirten hat auch deren Alter. So verdienen Fachangestellte mit einem Alter von höchstens 25 Jahren im Mittel 1.884 Euro pro Monat, Fachangestellte, die 46 Jahre oder älter sind, hingegen 2.660 Euro. Auch Fachwirte erwirtschaften im Schnitt mit zunehmendem Alter einen höheren Monatslohn. In der Altersgruppe von 26 bis 30 Jahren verdienen sie durchschnittlich 2.559 Euro, im Alter von 31 bis 45 Jahren liegt das mittlere Monatsbruttoeinkommen bei über 2.700 Euro und ab einem Alter von 46 Jahren beträgt es durchschnittlich 3.267 Euro.

Abb. 3: Durchschnittliches Bruttomonatsgehalt von vollzeitbeschäftigten Fachangestellten und Fachwirten – nach Alter

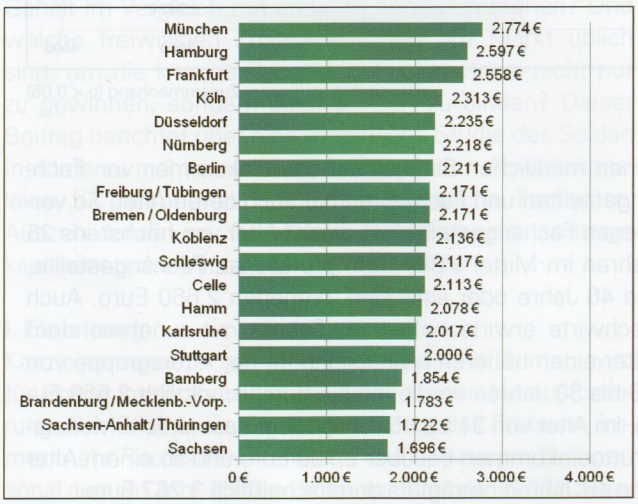


statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)

Die durchschnittlichen Bruttomonatsgehälter des Fachpersonals steigen auch mit zunehmender Einwohnerzahl

der Kanzleistandorte. Sie liegen in Städten mit weniger als 100.000 Einwohnern 450 Euro (bei Fachangestellten) bis 600 Euro (bei Fachwirten) niedriger als in Großstädten mit 500.000 oder mehr Einwohnern. Entsprechend variieren die Gehälter von Fachangestellten auch je nach Kammerbezirk, in dem ihre Arbeitgeberkanzlei liegt. Am höchsten ist das durchschnittliche Bruttomonatsgehalt von in Vollzeit tätigen Fachangestellten, deren Arbeitgeberkanzlei im Kammerbezirk München liegt: es beläuft sich auf 2.774 Euro. Auch in den Kammerbezirken Hamburg (2.597 Euro) und Frankfurt (2.558 Euro) verdienen Fachangestellte überdurchschnittlich. Fachangestellte aus den Kammerbezirken Brandenburg/Mecklenburg-Vorpommern (1.783 Euro), Sachsen-Anhalt/Thüringen (1.722 Euro) und Sachsen (1.696 Euro) erhalten hingegen die niedrigsten Monatsgehälter.[8]

Abb. 4: Durchschnittliches Monatsbruttogehalt von vollzeitbeschäftigten Fachangestellten – nach Kammerbezirk



* aufgrund geringer Fallzahlen werden für die Kammerbezirke Braunschweig, Kassel, Saarland und Zweibrücken keine Durchschnittswerte ausgewiesen.

Bei einer Bewertung der Konkurrenzfähigkeit eines Mitarbeitergehalts lohnt also eine differenzierte Betrachtung nach Kanzleistandort, Alter des Mitarbeiters oder Größe der Kanzlei. Während sich für Fachangestellte und Fachwirte bei der Differenzierung nach Alter des Mitarbeiters Gehaltsabweichungen im gehobenen dreistelligen Bereich ergeben, beträgt die Differenz zwischen dem Durchschnittsgehalt für Fachangestellte im best- und schlechtbezahltesten Kammerbezirk sogar mehr als 1.000 Euro.

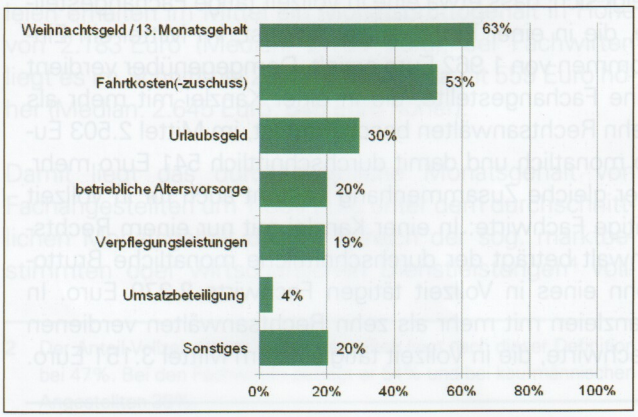
III. Freiwillige Zusatzleistungen

Eine Möglichkeit, sich bei Wettbewerb um Personal von konkurrierenden Kanzleien abzuheben oder Mitarbeiterbindung zu generieren ist die Gewährung von freiwilligen Zusatzleistungen zum Gehalt. Im Rahmen der Studie des Soldan Instituts ließen sich Erkenntnisse dazu gewinnen, welche über das Gehalt hinausgehenden freiwilligen Arbeitgeberleistungen nicht-anwaltliche Kanzleimitarbeiter in deutschen Kanzleien erhalten und welcher Urlaub ihnen gewährt wird. Neben einem festen Bruttomonatsgehalt und dem gesetzlichen Urlaubsanspruch trägt die Gewährung zusätzlicher Urlaubstage und anderer freiwilliger Leistungen zur Zufriedenheit von Arbeitnehmern bei.[9]

Nach dem Bundesurlaubsgesetz besteht für alle Arbeitnehmer mit einer 6-Tagewoche in Deutschland ein Mindesturlaubsanspruch von 24 Tagen pro Jahr, d. h. bei einer üblichen 5-Tagewoche von 20 Tagen pro Jahr. Tarif- oder individualvertraglich werden aber meist höhere Urlaubsansprüche vereinbart. Kanzleimitarbeiter haben im Durchschnitt einen jährlichen Anspruch auf 26,3 Tage Erholungsurlaub. Er unterscheidet sich bei einer Betrachtung der verschiedenen Mitarbeitergruppen nur in geringem Maße: Fachwirte erhalten im Mittel 27,1 Urlaubstage pro Jahr, Fachangestellte 26,3 Tage, kaufmännische Angestellte 27,0 Tage und Auszubildende 24,5 Tage. 30 und mehr Tage Urlaub im Jahr erhalten lediglich 20% der Kanzleimitarbeiter, 53% können mit 25 bis unter 30 Tagen Erholungsurlaub rechnen, 27% mit 20 bis unter 25 Tagen pro Jahr.

Neben zusätzlichen Urlaubstagen erhalten die Befragten jedoch auch andersartige Leistungen ihrer Arbeitgeber, die über ihre gesetzlichen Ansprüche bzw. ihr Grundgehalt hinausgehen. So erhalten 63% der Kanzleimitarbeiter als zusätzliche Leistung des Arbeitgebers Weihnachtsgeld bzw. ein 13. Monatsgehalt. Mit 53% bekommt rund jeder zweite Kanzleimitarbeiter einen Fahrtkostenzuschuss von seinem Arbeitgeber. 30% erhalten Urlaubsgeld, 20% eine betriebliche Altersvorsorge und 19% Verpflegungsleistungen. Geringe Bedeutung hat hingegen eine Umsatzbeteiligung: Diese erhalten 4% der Kanzleimitarbeiter.

Abb. 5: Freiwillige zusätzliche Arbeitgeberleistungen



Aufgrund der Möglichkeit zu Mehrfachnennungen addieren sich die Anteilswerte nicht zu 100%.

8 Die Gehälter von Fachwirten lassen sich auf dieser detaillierten Ebene wegen nicht ausreichender Fallzahlen nicht vergleichen.

9 Zur Gehaltszufriedenheit des Fachpersonals Kilian, Personal in Anwaltskanzleien, Essen 2018, S. 114 ff.

Im Vergleich zu allen Beschäftigten, die keinem Tarifvertrag unterfallen, zahlen Rechtsanwaltskanzleien damit häufiger Weihnachtsgeld bzw. ein 13. Monatsgehalt, aber etwas seltener Urlaubsgeld: Branchenübergreifend erhalten in Deutschland 44% der Arbeitnehmer ohne Tarifbindung Weihnachtsgeld[10], 37% Urlaubsgeld[11].

Im Übrigen zeigen Kanzleien durchaus Kreativität bei der Gewährung sonstiger freiwilliger zusätzlicher Leistungen, von denen immerhin 20% der Befragten berichten: Genannt wurden hier z. B. vermögenswirksame Leistungen (8%), Tankgutscheine/Benzingutscheine (4%), einen „Bonus" (2%), die Erstattung von oder ein Zuschuss zu Parkkosten bzw. einem Stellplatz (2%). Weitere vereinzelte Nennungen betrafen Warengutscheine und Sachleistungen, einen Dienstwagen, ein Jobticket, Handyzuschuss bzw. eine Telefonpauschale und die Erstattung der Kosten für oder ein Zuschuss zu den Kosten für ein Fitnessstudio bzw. zu Fortbildungen oder Lehrmitteln.

Eine differenzierende Betrachtung ergibt, dass sich die Größe der Kanzlei[12], die Berufsgruppe, die Einwohneranzahl des Kanzleistandortes sowie – zumindest im geringem Maß – die Voll- bzw. Teilzeittätigkeit des Mitarbeiters auf die Gewährung von freiwilligen Arbeitgeberleistungen signifikant auswirken.

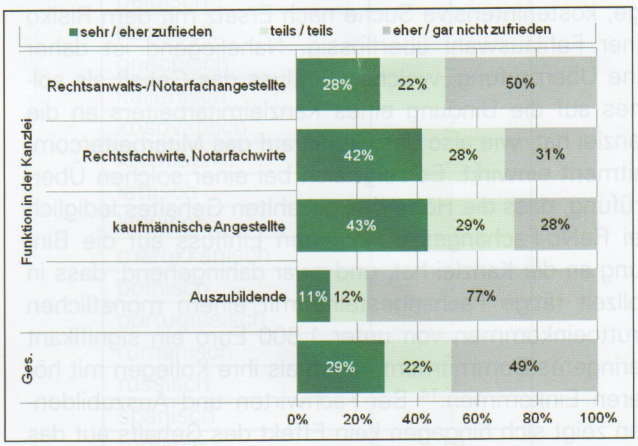
In größeren Kanzleien erhalten Kanzleimitarbeiter deutlich häufiger freiwillige zusätzliche Leistungen als in kleineren Kanzleien. Dies trifft im Fall von Fachangestellten auf alle abgefragten Zusatzleistungen – außer Verpflegungsleistungen – zu. 45% der Fachangestellten, die in einer Kanzlei mit nur einem Rechtsanwalt beschäftigt sind, erhalten Weihnachtsgeld oder ein 13. Monatsgehalt, aber 83% der Fachangestellten aus Kanzleien mit mehr als zehn Rechtsanwälten. Dass ihr Arbeitgeber freiwillig zumindest anteilig die Fahrtkosten übernimmt, berichtet jeder zweite Fachangestellte aus Kanzleien mit nur einem Rechtsanwalt. Auch hier liegt der Anteil in großen Kanzleien signifikant höher (vier bis zehn Rechtsanwälte: 55%; mehr als zehn Rechtsanwälte: 61%). Deutlich sind die Unterschiede auch im Hinblick auf Urlaubsgeld: 26% der Fachangestellten aus Kanzleien mit einem Rechtsanwalt bekommen Urlaubsgeld, aber 40% der Fachangestellten aus großen Kanzleien, in denen mehr als zehn Rechtsanwälte tätig sind. Betriebliche Altersvorsorge wird in jeder vierten Kanzlei mit zehn und mehr Rechtsanwälten gewährt, in kleineren Kanzleien ist dies weniger oft üblich: 17% bis 21% der Fachangestellten aus Kanzleien mit bis zu zehn Rechtsanwälten erhalten eine betriebliche Altersvorsorge.

Bei Fachwirten – die im Vergleich zu Fachangestellten bereits ein höheres Bruttomonatsgehalt erhalten – sind die Unterschiede nach Kanzleigröße weniger stark ausgeprägt. Von abgefragten freiwilligen Zusatzleistungen wird nur Weihnachtsgeld bzw. ein 13. Monatsgehalt signifikant häufiger in großen Kanzleien gezahlt. Fachwirte aus Kanzleien mit einem Rechtsanwalt erhalten in 57% der Fälle Weihnachtsgeld oder ein 13. Monatsgehalt, solche aus Kanzleien mit mehr als zehn Rechtsanwälten jedoch in 81% der Fälle. Die übrigen Zusatzleistungen werden Fachwirten in großen Kanzleien nicht signifikant häufiger gewährt als solchen aus Kanzleien, in denen nur ein einzelner Rechtsanwalt tätig ist.[13]

IV. Gehaltszufriedenheit

49% der Kanzleimitarbeiter sind eher oder gar nicht zufrieden mit ihrem Gehalt. 22% sind teils zufrieden, teils unzufrieden und 29% sind mit ihrem Gehalt sehr oder eher zufrieden. Die Gehaltszufriedenheit ist bei den Fachwirten und kaufmännischen Angestellten deutlich ausgeprägter als bei den Fachangestellten und Auszubildenden: Während 42% der Fachwirte und 43% der kaufmännischen Angestellten sehr oder eher zufrieden mit ihrem Gehalt sind, sind dies nur 28% der Fachangestellten und 11% der Auszubildenden. Bei den Auszubildenden ist die Unzufriedenheit mit ihrem Gehalt besonders ausgeprägt: 77% sind eher oder gar nicht zufrieden mit dem Gehalt. Aber auch die Hälfte der Fachangestellten (50%), ist eher oder gar nicht zufrieden mit dem Entgelt für die erbrachte Arbeitsleistung. Bei den Fachwirten und kaufmännischen Angestellten sind dies hingegen mit 31% bzw. 28% weniger als ein Drittel der Befragten.

Abb. 6: Gehaltszufriedenheit von Kanzleimitarbeitern – alle Berufsgruppen



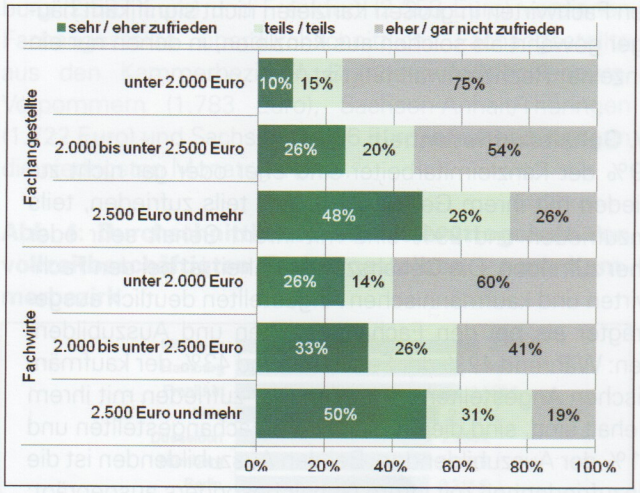
statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)

Wenig überraschend nimmt mit höherem Gehalt der Anteil der Fachkräfte zu, die mit ihrem Gehalt zufrieden

10 WSI, Wer bekommt Weihnachtsgeld, S. 1.
11 WSI, Wer bekommt Urlaubsgeld, S. 1.
12 Die differenzierende Betrachtung beschränkt sich auf die Berufsgruppen der Fachangestellten und Fachwirte, da aufgrund geringer Fallzahlen in den übrigen Berufsgruppen keine weitergehende Differenzierung möglich war.
13 Hinsichtlich Besonderheiten in Abhängigkeit von Berufsgruppe, Größe des Kanzleistandorts sowie Voll- bzw. Teilzeittätigkeit des Mitarbeiters sei auf die Ausführungen im Forschungsbericht, Kilian, Personal in Anwaltskanzleien, Bonn 2018, S. 109 ff.

sind. Bei einem monatlichen Einkommen in Höhe von 2.500 € oder mehr gibt jeder zweite Fachangestellte oder Fachwirt an, mit seinem Gehalt eher oder sehr zufrieden zu sein. In dieser Gehaltsgruppe zeigt sich jeder vierte Fachangestellte (26 %) und jeder fünfte Fachwirt (19 %) unzufrieden mit seinem Gehalt.

Abb. 7: Gehaltszufriedenheit von Kanzleimitarbeitern – nach Gehalt (nur Vollzeit tätige Fachangestellte und Fachwirte)



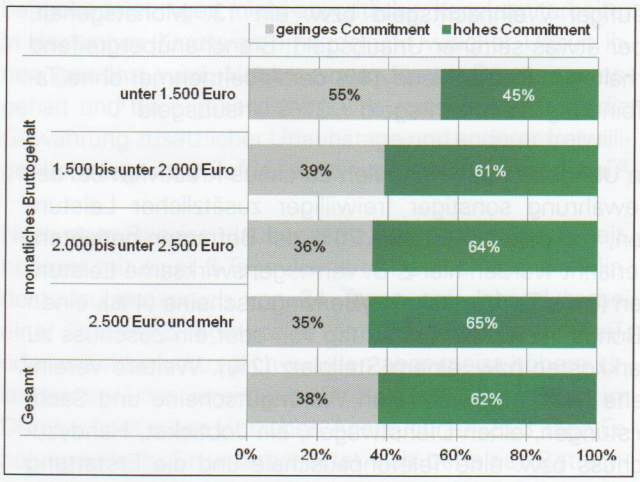
statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)

V. Gehalt und Commitment des Arbeitnehmers

Für Arbeitgeber ist die Bindung von Arbeitnehmern an ihren Arbeitsplatz, ihr Commitment gegenüber dem Arbeitgeber, ein für den Unternehmenserfolg zentrales geldwertes Gut: Langfristig tätige Mitarbeiter amortisieren ein in sie getätigtes Investment an Aus-, Weiter- und Fortbildung, ihr Verbleib im Unternehmen macht langwierige, kostenintensive Suche nach Ersatz mit dem Risiko einer Fehlauswahl überflüssig. Naheliegend ist daher eine Überprüfung, welchen Einfluss das Gehalt als solches auf die Bindung eines Kanzleimitarbeiters an die Kanzlei hat, wie also das Gehalt auf das Mitarbeitercommitment einwirkt. Es zeigt sich bei einer solchen Überprüfung, dass die Höhe des gezahlten Gehaltes lediglich bei ReNo-Fachangestellten einen Einfluss auf die Bindung an die Kanzlei hat, und zwar dahingehend, dass in Vollzeit tätige Fachangestellte mit einem monatlichen Bruttoeinkommen von unter 1.500 Euro ein signifikant geringeres Commitment haben als ihre Kollegen mit höheren Einkommen.[14] Bei Fachwirten und Auszubildenden zeigt sich hingegen kein Effekt des Gehalts auf das Commitment.

Diese Ergebnisse gaben Anlass dazu, vertieft in den Blick zu nehmen, welche Aspekte die Zufriedenheit mit dem Gehalt beeinflussen. Um Einflussaspekte auf die Zufrie-

Abb. 8: Commitment – nach Gehalt (nur Vollzeit tätige Fachangestellte)



statistisch signifikanter Zusammenhang ($p < 0.05$)

denheit mit dem Gehalt herauszufiltern, wurde mit Hilfe der folgenden im Rahmen der Studie ermittelten Variablen eine sog. lineare Regressionsanalyse durchgeführt:

- Leader/Member-Exchange-Werte der Führungsqualität des Vorgesetzten[15],
- Werte für die Kommunikationsqualität des Vorgesetzten[16],
- Werte für soziale Unterstützung des Vorgesetzten[17],
- der Stundenlohn,
- die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten,
- die Verfügbarkeit von als erforderlich erachteten Arbeitsmitteln und Fortbildungen und
- bestimmte Lohnzusatzleistungen.

Es zeigten sich je nach Berufsgruppe unterschiedliche Einflüsse dieser Variablen auf die Zufriedenheit mit dem Gehalt. Zunächst gab es Unterschiede zwischen den bereits fertig ausgebildeten Fachkräften und den Auszubildenden: Bei Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten und Rechts- und Notarfachwirten ist der rechnerische Stundenlohn der wichtigste Aspekt, um eine Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem Gehalt zu erreichen. Aber auch soziale Unterstützung in der Kanzlei trägt zur Zufriedenheit mit dem Gehalt bei sowie die Führungsqualität und die Kommunikationsqualität des vorgesetzten Rechtsanwalts. Bei den Auszubildenden zeigte sich grundsätzlich geringere Einflüsse als bei den Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten und den Rechts- und Notarfachwirten. Ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von Zufriedenheit mit dem eigenen Gehalt ist bei Auszubildenden vor allem die Zahlung eines Fahrtkostenzuschusses.

14 Eine detaillierte Erläuterung der empirischen Messung der „Bindung an die Kanzlei" im Sinne von organisationalem Commitment findet sich bei Kilian/Heckmann, Rechtsanwälte und ihre Mitarbeiter, 2017, S. 115 ff.

15 Zur Leader-Member-Exchange-Theorie ausführlich Kilian/Heckmann, aaO, S. 71 ff.

16 Zur Bedeutung der Kommunikationsqualität in der Vorgesetzten-Arbeitnehmer-Beziehung Kilian/Heckmann, aaO, S. 93 ff.

17 Zum Konzept der „sozialen Unterstützung" Kilian/Heckmann, aaO, S. 57 ff.