

## „Quiet Quitting“ aus arbeitsrechtlicher ▶ **Perspektive**

Begriffliche Einordnung und Behandlung in der Anwaltspraxis

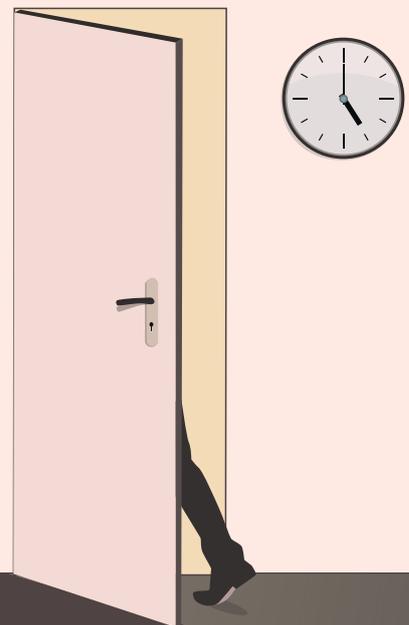
▶ Zeugen der Verteidigung: Pflichtlektüre für die neue Generation der Strafverteidigung?



▶ Vom Soloselbständigen zur Führungskraft in der eigenen Kanzlei

▶ Mediationsmethoden erfolgreich einsetzen – auch ohne Ausbildung

... und weitere Beiträge



### Partnerunternehmen


Tom Braegelmann  
erklärt,  
wie ChatGPT Ihre  
Arbeit in der  
Kanzlei erleichtert

## Intensiv- Webinar



20. April 2023  
14:30 – 17:15 Uhr

**Jetzt anmelden –  
letzte Chance!**

Eine Kooperation von:



# MKG

INHALT



### ▶ KANZLEIPRAXIS

„Quiet Quitting“ aus arbeitsrechtlicher Perspektive –  
begriffliche Einordnung und Behandlung in der  
Anwaltspraxis

Von Hülya Dalkilic ..... 3



### ▶ KARRIERE

Zeugen der Verteidigung: Pflichtlektüre für  
die neue Generation der Strafverteidigung?

Von Darleen Mokosek ..... 6



### ▶ RVG & CO.

Vorsicht Falle: Keine Gerichtskostenermäßigung  
bei § 91a-Beschluss unter Verzicht auf Rechtsmittel  
und Gründe

Von Norbert Schneider ..... 11



### ▶ KANZLEIFÜHRUNG

Vom Soloselbständigen zur Führungskraft in  
der eigenen Kanzlei: Mit fünf Impulsen neue  
Herausforderungen meistern

Von Nicole Zimmermann ..... 13



### ▶ KANZLEIPRAXIS

Mediation für alle: Wie man Methoden und  
Techniken der Mediation auch ohne Ausbildung  
erfolgreich einsetzt

Von Pia Nicklas ..... 17



### ▶ KARRIERE

Mehr Erfolg auf der Bühne – sieben Fehler, die Sie  
bei Ihrem nächsten Vortrag vermeiden können

Von Dr. Anja Schäfer ..... 21

FOLGEN SIE UNS AUCH AUF LINKEDIN





# „Quiet Quitting“ aus arbeitsrechtlicher Perspektive

## Begriffliche Einordnung und Behandlung in der Anwaltspraxis

Von Hülya Dalkilic

**Quiet Quitting – diese Arbeitsphilosophie ist derzeit in aller Munde und wird unter anderem in den Sozialen Medien diskutiert. Auch die klassischen Medien greifen das Thema zunehmend auf. Dabei ist Quiet Quitting nicht wortwörtlich übersetzt als „stille Kündigung“ zu verstehen, sondern als eine Lebenseinstellung, die sich insbesondere nach der Pandemie und infolge der angespannten wirtschaftlichen Situation etabliert hat.**

Was bedeutet Quiet Quitting? Was unterscheidet diesen Begriff von anderen neuen arbeitsrechtlich relevanten Begriffen und wie sollte man als Anwältin oder als Anwalt in der Beratungspraxis damit umgehen? Dieser Beitrag soll dabei helfen, den Begriff einzuordnen, und geht zudem der Frage nach, ob Quiet Quitting ein Kündigungsgrund sein kann.

### Begriffserklärung und Ursprung

Der Begriff kann mit dem hierzulande bekannten „Dienst nach Vorschrift“ übersetzt werden, bedeutet aber noch viel mehr.

Den Anstoß gab der junge Amerikaner Zaid Khan in einem 17-sekündigen TikTok-Video, in dem er mit Aussagen wie „Work is not your life“ und „Quiet Quitting – quitting the idea of going above and beyond at work“ den Frust einer ganzen Generation zum Ausdruck brachte und damit den Begriff des Quiet Quitting im Netz und in den Medien innerhalb kürzester Zeit verbreitete.<sup>1</sup>

Gerade in den Sozialen Medien werden Unterschiede der Generationen in Bezug

auf die Arbeitsmoral deutlich. Der sogenannten Gen Z, Jahrgang 1995 bis 2010, die nun nach und nach auf dem Arbeitsmarkt ankommt, wird nachgesagt, sich in Bezug auf das Thema Arbeitseinstellung bewusst von älteren Generationen zu unterscheiden.<sup>2</sup> Diese möchte sich vom Leistungsdruck lösen. Sie sieht die Arbeit nicht als ihren Lebensinhalt an, sondern strebt statt eines Aufopfrens für die Arbeit eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit an. Es gibt mehrere Ursachen für diese neue Haltung zur Arbeit:

Aufgrund des Fachkräftemangels sind regelmäßige Überstunden wohl mittlerweile vermehrt Alltag in Deutschland. Viele junge Beschäftigte müssen den Fachkräftemangel auffangen, in dem Sie mehr leisten als vereinbart – bei gleicher Vergütung.

<sup>1</sup> @zaidleppelin Nutzernamen auf Tik Tok.

<sup>2</sup> Boomer, Millenials.

Auch die Inflation, die Folgen der Pandemie und zunehmende Schwierigkeiten, sich durch Arbeit Wohlstand aufzubauen, sind ausschlaggebende Gründe. Auf TikTok, Instagram und Co. grenzen sich jüngere Beschäftigte von älteren Generationen ab, in dem sie ihren Frust darüber zeigen, dass sie trotz Mehrarbeit in wirtschaftlich schlechteren Zeit leben und sich beispielsweise ein Eigenheim nicht mehr leisten werden können, so wie es ihre Eltern häufig noch konnten.

Schließlich ist ein weiterer Grund die immer wieder genannte geringe Wertschätzung der Mitarbeitenden. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fordern mehr Anerkennung ihrer Leistung – und das nicht nur durch mehr Entgelt.

## Begriffsunterscheidung: Quiet Quitting, Low Performer, Quiet Hiring

Quiet Quitting ist von anderen arbeitsrechtlichen Begriffen abzugrenzen.

Insbesondere entspricht Quiet Quitting nicht dem Begriff des „Low Performers“. Denn Quiet Quitting verfolgt nicht die Intention, schlechter oder konstant weniger als der Durchschnitt zu arbeiten. Genau das ist aber bei Low-Performing-Arbeitnehmern der Fall. Dies ist ein eigenes Problemfeld, zu dem es bereits Rechtsauffassungen und Handhabungen in der Praxis gibt. Gerade bei den Low Performern ist eine konstant schlechte oder langsame Leistung charakteristisch, wohingegen Quiet Quitting lediglich auf eine Begrenzung auf die vertraglich vereinbarte Leistung zielt.

Ein weiterer Begriff, welcher derzeit viral geht, ist das „Quiet Hiring“. Danach erhalten bereits bestehende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue oder mehr Aufgabenfelder und andere Verantwortungsbe-

reiche, ohne dafür offiziell befördert worden zu sein. Dies ist wohl auch eine Folge des Fachkräftemangels, um so gezielt Stellen im Unternehmen mit bereits bestehenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu besetzen. Dabei werden jedoch keine neuen Verträge oder Gehaltsverhandlungen geführt, was für die betreffenden Beschäftigten ein Nachteil ist. Daher ist das Quiet Quitting als Gegenbewegung zu verstehen.

## Reaktionen in der Arbeitswelt

Dass Quiet Quitting bereits in der Arbeitswelt angekommen ist, erkennen Arbeitgeber daran, dass in Bewerbungsverfahren die Vorstellungen und Forderungen gestiegen sind und die Bewerber und Bewerberinnen auf begrenzte Arbeitszeiten bestehen. Auf Tik Tok melden sich bereits Unternehmer und Unternehmerinnen persönlich, um dem Begriff Quiet Quitting entgegenzutreten: Gerade in kreativen Berufen seien klar definierte Arbeitszeiten keine Alternative für Beschäftigte. Andererseits gibt es einige Unternehmen, die ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bereits entgegenkommen, ihnen mehr Freiheiten gewähren und darauf bedacht sind, sie mit besonderen Benefits an das Unternehmen zu binden.

Eine dieser Methoden ist das sog. Onboarding, also eine gut strukturierte Einstellungsphase. Wie in den Sozialen Medien vielfach belächelt, reicht ein Obstkorb heute nicht mehr, um seinen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eine Nettigkeit zu bieten und seine Wertschätzung zu zeigen.

## Anwaltliche Beratungspraxis: Quiet Quitting als Kündigungsgrund?

Um Arbeitgeber und Arbeitnehmer bezüglich des Quiet Quitting anwaltlich zu beraten, ist es zunächst wichtig, diese neue Bewegung mitsamt ihrer Begriffe zu kennen.

Die rechtliche Einordnung und Prüfung richten sich nach bestehenden Rechtsgrundsätzen und nach geltendem Recht. Das Problem des Quiet Quitting ist dem Arbeitsrecht auch nicht fremd, jedoch hilft die Kenntnis dieser Bewegung für eine vorausschauende und lösungsorientierte Beratung.

Gerade wenn man Arbeitgeber bzw. Unternehmen berät, sollte man diese Begriffe im Hinterkopf haben, sobald sie von einem ähnlichen Sachverhalt berichten sollten.

Auch kann das Wissen darüber relevant werden, wenn ein Arbeitnehmer bzw. eine Arbeitnehmerin eine Beratung zu dem Thema und den damit einhergehenden Pflichten wünscht.

## Denn nichts anderes steht bei diesen Begriffen im Raum, als die Grenzen der arbeitsrechtlich vereinbarten Pflichten und die geltenden Nebenpflichten:

- ▶ Was ist vertraglich vereinbart?
- ▶ Was gehört zum Weisungsrecht?
- ▶ Wann darf der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die Überstundenleistung verweigern?
- ▶ Ab wann ist es Verweigerung der Arbeitsleistung?

Es bietet sich an, den Arbeitsvertrag auf die vereinbarten Pflichten hin zu überprüfen und die übliche Arbeitspraxis zu erfragen. Gerade die Überstundenregelung und die Bestimmung der Arbeitsbereiche sollte hier rechtlich überprüft werden.

Auch wenn sich der Arbeitgebermandant bzw. die -mandantin noch so ärgert, dürfte in der Regel kein Kündigungsgrund wegen Reduzierung der Arbeitsleistung auf das vertraglich Vereinbarte vorliegen. Denn dies wäre als verhaltensbedingte Kündigung einzuordnen, weswegen nach den Grund-

sätzen des Bundesarbeitsgerichts eine sozial gerechtfertigte Kündigung möglich wäre, wenn der Arbeitnehmer durch das ihm vorgeworfene Verhalten eine arbeitsvertragliche Pflicht schuldhaft verletzt (BAG, Urteil vom 08.09.2011, 2 AZR 543/10 – Rn. 16).

Das ist hier aber nicht der Fall, denn beim Quiet Quitting will der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin gerade die vertraglich vereinbarten Arbeitspflichten erfüllen – jedoch eben nicht mehr als das.

Ebenso scheidet hier eine personenbedingte Kündigung aus. Ein personenbedingter Grund liegt vor, wenn die vom Arbeitgeber beanstandete Störung des Arbeitsverhältnisses auf einem vom Arbeitnehmer nicht steuerbaren Verhalten beruht (BAG 13.3.1987, AP BGB § 611 Lehrer, Dozenten Nr. 77; APS/Vossen § 1 KSchG Rn. 118 ff.)<sup>3</sup>. Neben der fraglichen Störung des Arbeitsverhältnisses liegt ein steuerbares Verhalten vor.

Letztendlich handelt es sich bei Quiet Quitting wohl um eine kommunikative und organisatorische Störung im Arbeitsverhältnis.

Es bietet sich an, sowohl dem Arbeitnehmer als auch dem Arbeitgeber zu raten,

das Gespräch zu suchen. Wenn es bereits zum Quiet Quitting gekommen ist, spricht dies für ein Ungleichgewicht im Arbeitsverhältnis.

Ein Personalgespräch mit der Beachtung beiderseitiger Interessen ist empfehlenswert, um langfristig den „Frieden“ im Arbeitsverhältnis aufrecht zu erhalten. Aufgrund des Hierarchiegefälles fällt es vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen regelmäßig schwerer, das Gespräch zu suchen, vermutlich weil es oft ergebnislos verläuft oder man Gefahr läuft, den Arbeitgeber zu verärgern. Als ultima ratio im außergerichtlichen Verfahren bietet sich u. U. ein anwaltliches Schreiben an, um die vertraglich vereinbarte Arbeitszeitregelung und Überstundenregelung einzufordern.

Abschließend kann man sagen, dass Quiet Quitting dem deutschen Recht bereits bekannt ist als „Dienst nach Vorschrift“, die Motivation und Bewegung dahinter aber eher den gesellschaftlichen Wandel widerspiegelt. Es ist von Vorteil dies in der Beratungspraxis weiter zu beobachten, um der Mandantschaft effiziente und interessengerechte Lösungen zu bieten. Angesichts des Fachkräftemangels, der sich in den nächsten Jahren durch die Verrentung von mehreren

Millionen Menschen verschärfen wird, wird das Thema vermutlich nicht so schnell an Relevanz verlieren.

Mit kollegialen Grüßen



Hülya Dalkilic



### Hülya Dalkilic

ist seit 2015 zugelassene Rechtsanwältin. Nach ihrer Arbeit als Volljuristin in der

Türkei in einer international tätigen Kanzlei und dem Ministerium für europäische Angelegenheiten war sie angestellte Rechtsanwältin in einer bundesweit tätigen Kanzlei für Bank- und Kapitalmarktrecht mit Sitz in Düsseldorf/Bielefeld. 2019 hat sie ihre eigene Kanzlei mit Sitz in Herford gegründet. Ihre Schwerpunkte liegen in der Betreuung von Unternehmen und Selbstständigen, vorwiegend im Vertrags-/AGB Recht sowie Arbeitsrecht.

 [rechtsanwalt-dalkilic.de](https://rechtsanwalt-dalkilic.de)

<sup>3</sup> BeckOK ArbR/Stoffels, 66. Ed. 1.12.2022, BGB § 626 Rn. 138.





## Zeugen der Verteidigung: Pflichtlektüre für die neue Generation der Strafverteidigung?

Von Darleen Mokosek

**Die Herausgeber Matthias Jahn und Michael Tsambikakis, die sich eher als Chronisten verstehen (S. 24), blicken in „Zeugen der Verteidigung – 25 Anwaltpersönlichkeiten erzählen“ auf die vergangenen vierzig Jahre zurück und lassen die Juristen und Juristinnen sprechen, welche die Strafverteidigung zu dem gemacht haben, was sie heute ist: eine etablierte Profession.**

Das im Jahr 2022 erschienene Buch im Interviewformat stellt die „Gründergeneration der Neuen Deutschen Strafverteidigung“ (S. 39) vor: Die Generation der 1970er und 1980er Jahre, die die Abkehr vom Anwalt als Generalisten, der „eben auch Strafsachen mach[t]“, hin zur Professionalisierung des Berufsbildes des Straf-

verteidigers eingeläutet und hierdurch den Weg für die heutige, moderne Strafverteidigung geebnet hat.

Die Gedanken- und Werdegänge der interviewten Anwaltpersönlichkeiten sind nicht nur für Strafrechtler und Strafrechtlerinnen, sondern Juristen und Juristinnen aller Fachgebiete eine aufschlussreiche Lektüre. Der historische Kontext, der individuelle Erfahrungsschatz und die sich häufig überschneidenden Erlebnisse, die nicht selten persönliche oder politische Kämpfe involvieren, eröffnen ein tieferes Verständnis für das Berufsbild des Strafverteidigers und verdeutlichen die Notwendigkeit, den „hochfunktionalen Werkzeugkasten für effektive Strafverteidigung“ (S. 32) für den Beschuldigten einzusetzen.

Ein Blick ins Buch: Der ehemalige Strafverteidiger Sven Thomas beschreibt unter anderem seinen schwärzesten Moment im Gerichtssaal, spricht von einer „grotesken Entscheidung“ und endet mit der Erkenntnis, dass „Rechtsfindung (...) nicht nur das buchstabengetreue Abhaken von Tatbestandsmerkmalen (ist), sondern (...) auch den Einsatz von „common sense“ – im Sinne eines vernunftgetragenen Urteils (beinhalte)“ (S. 287). Gabriele Heinecke und mit ihr die allermeisten Befragten, sprechen von der Strafverteidigung als Berufung, nicht nur als bloßen Beruf (S. 125). Gregor Gysi führt aus, in welchem Umfang sich das Berufsfeld der Strafverteidigung seit seinen Anfängen verändert hat und berichtet an dieser Stelle von seinen persönlichen Erfahrungen als Anwalt in der DDR (S. 94).

Ich gehe gerne so weit, das Buch als Pflichtlektüre, mindestens für die neue Generation der Strafverteidigung zu bezeichnen. Doch auch allen anderen Juristen und Juristinnen sowie Fachfremden werden die verschriftlichen Erzählungen der Interviewten schon allein aufgrund der ausgewählten, klar konkreten und gleichzeitig komplex gehaltenen Sprache ein Lesevergnügen sein.

Ich durfte mit Mitherausgeber Matthias Jahn sprechen und ihm einige Fragen stellen. Er verriet, welche Kompetenzen die neue Generation der Strafverteidigung mitbringen sollte, und was auf das Strafrecht Spezialisierte sowie alle anderen Juristinnen und Juristen von dem Werk lernen können.

## Herr Jahn, wie wird aus einem Anwalt oder einer Anwältin eine Anwaltpersönlichkeit?

**Matthias Jahn:** Drei Dinge braucht es. Es braucht Zeit: Eine Persönlichkeit entsteht dadurch, dass der Mensch reift, über viele Jahre hinweg Erfahrungen sammelt. Zur Strafverteidigung gehört auch der Umgang mit dem Misserfolg, der Tragödie, dem Scheitern und dem Vermitteln dieser Situationen an den Mandanten und die Interaktion mit dem Mandanten. So reift die Persönlichkeit.

Das Zweite ist der Erfolg. Aber ich finde, die Reihenfolge macht's.

”

„Für die Persönlichkeitsentwicklung sind die Erlebnisse des Scheiterns wichtiger als Erfolge, aber die gehören natürlich auch dazu.“

Das Erleben eines nicht für möglich gehaltenen Erfolgs in der Hauptverhandlung, viel-

leicht aber auch erst in der Revisionsinstanz oder in der Verfassungs- oder Menschenrechtsbeschwerde, auch das lässt eine große Persönlichkeit mit der Zeit Gestalt annehmen, da man demütig bleibt. Man heftet sich die Erfolge nicht immer an das eigene Revers, sondern erkennt auch, dass viele Siege vielleicht von der Öffentlichkeit als eigenes Werk wahrgenommen werden, aber in Wahrheit auf so vielen nichtbeherrschbaren Faktoren beruhen, dass man weiß: Es hätte auch ganz anders ausgehen können. Das macht die Persönlichkeit aus: Diese Reife, dass man sich weder vom Misserfolg aus der Ruhe bringen lässt, noch trotz des Erfolges den Pfad verlässt, auf dem man bisher gegangen ist.

Das Dritte, was meiner Meinung nach zur Anwaltpersönlichkeit gehört, ist eine Gabe, die nicht alle Menschen haben. Für das Gegenüber, ob das ein Mandant oder ein „Prozessgegner“, ein Staatsanwalt, ein Gericht, der Bundesgerichtshof oder die Öffentlichkeit ist, Empathie aufzubringen. Das haben nicht alle, das ist sozusagen „bauartbedingt“. Aber die, die es haben, die werden zusammen mit den beiden anderen Aspekten große Anwaltpersönlichkeiten.

**DM: Würden Sie sagen, dass Strafverteidigerinnen und Strafverteidiger in ihrem Beruf per se empathischer sein müssen als anderweitig spezialisierte Anwältinnen und Anwälte?**

**MJ:** Gute Frage.

”

„Die Abgründe, in die man schaut, sind häufig tiefer als in anderen Rechtgebieten.“



## Gratis für Sie!

**Aktuelle Fachzeitschriften und Datenbanken kostenlos testen!**



**8 Gutscheine pro Heft!**

Wählen Sie aus 2 Themen:

- Jura-Studium
- Berufseinstieger

Fordern Sie am besten gleich Ihre gewünschten Gutscheinehfte an:

[b.mahlke@schweitzer-online.de](mailto:b.mahlke@schweitzer-online.de)

Stichwort: MkG2022-2023

**Schweitzer Thema**  
Interessante, wissenswerte  
Aspekte aus der Berufspraxis

<https://www.schweitzer-online.de/info/Praxiswissen-fuer-Rechtsanwaelte/>

Der Schweitzer Webshop:

[www.schweitzer-online.de](http://www.schweitzer-online.de)

**schweitzer**  
Fachinformationen

Wahrscheinlich liegt es an der enormen Fallhöhe gegenüber dem, was im normalen Leben an Einblicken in das Leben anderer auf einen wartet. Diese Einblicke, bei denen es ganz tief runter geht, fast bis zum Erdmittelpunkt, wo man dann erst sieht, was es alles im menschlichen Leben, an menschlichem Leid gibt. Das führt vielleicht dazu, dass man als Strafverteidiger häufiger empathiefähiger ist als in anderen Rechtsgebieten. Es gibt sicherlich Rechtsgebiete, die gehen auch in den Bereich des Persönlichen hinein. Etwa das Aufenthaltsrecht, dort geht es auch um existenzielle Dinge, aber das betrifft meistens nur einen bestimmten Ausschnitt aus der Persönlichkeitssphäre, der Rest bleibt unbeleuchtet. Aber Strafrecht ist insofern eine totale Erfahrung, als es um so viele Aspekte, nicht nur der Tat, sondern auch der Persönlichkeit des Beschuldigten geht.

**DM: 22 Befragten wurde die Frage gestellt, ob es einen „Plan B“ gegeben habe. 13 beantworteten die Frage mit einem eindeutigen „Nein“, vier mit einem „eher Nein“ und nur fünf mit einem „Ja“. Nun sind Sie kein Strafverteidiger mehr, haben sich aber beruflich dem Strafrecht verschrieben. Wie sähe Ihre Antwort auf die Frage aus – gab es einen Plan B?**

**MJ:** Ja, es gab bei mir einen ganz klaren Plan B. Ich wäre Staatsanwalt geblieben. Wenn es bei mir nicht so gewesen wäre, dass ich durch vielerlei Zufälle und Fügungen die Möglichkeit gehabt hätte, an die Hochschule zu gehen, dann wäre ich Staatsanwalt geblieben, der ich Anfang der 2000er Jahre war. Ich glaube, ich wäre auch da glücklich

geworden. Vielleicht hätte ich mich dann später nach vielen Jahren oder Jahrzehnten erneut der Strafverteidigung zugewandt, das kann ich nicht ausschließen. Aber ich hätte das gar nicht als so schlimm empfunden. Die Staatsanwaltschaft – das sage ich heute noch den jüngeren Kollegen und Kolleginnen – ist die Stelle im Rechtsstaat, an der man für die Beschuldigtenrechte am meisten erreichen kann – mehr als der Strafverteidiger (lacht). Weil man als Strafverteidiger eben nur auf die Kraft des besseren Arguments zählen kann.

”

„Als Staatsanwalt kann ich mich von dem Argument überzeugen lassen und dann auch entscheiden. Das macht den Beruf nicht nur als Plan B attraktiv, sondern fast schon als Plan A, wenn man etwas für die Beschuldigtenrechte erreichen will.“

**DM: Blicken wir zu den Juristen und Juristinnen, die auf andere Rechtsgebiete spezialisiert sind. Was können diese von den Strafverteidigerinnen und Strafverteidigern dieses Buches und der Strafverteidigung ganz allgemein lernen?**

**MJ:** Mindestens zwei Dinge. Zunächst die Lehren aus der Professionalisierung eines Berufsbildes. Die Verteidigung so wie sie sich Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre herausgebildet hat, ist vor allem deshalb erfolgreich gewesen, weil sie sich aus dem Amateurlager emanzipiert hat.

Weil sie nicht nur geredet, sondern gemacht hat. Um insbesondere mit der

Staatsanwaltschaft, aber auch dem Gericht auf Augenhöhe zu sein, musste man sich auf Strafverteidigung spezialisieren. Das hat man ab Mitte, spätestens aber Ende der 70er Jahre gemerkt. Die Staatsanwälte, die jeden Tag im Gerichtssaal, jeden Tag im Dezernat waren, jeden Tag Strafrecht praktiziert hatten, die hatten einfach mehr Expertise, die waren besser. Und um dieses Level erreichen zu können, musste man den Fokus vom Allgemeinanwalt weg und hin auf spezialisierte Strafverteidiger lenken. Daraus können auch die anderen Fachsäulen lernen, weil man sieht, dass erst diese Spezialisierung, das Fokussieren auf einen relativ schmalen Ausschnitt der Rechtsordnung, ein Maß an Professionalität gewährleistet, das es ermöglicht, auch in einem Verwaltungs- oder Zivilprozess mit dem Gericht auf Augenhöhe zu agieren. Das ist die erste Kernbotschaft.

Der zweite Aspekt ist die Erkenntnis, dass der Aufstieg der Strafverteidigung natürlich auch viel mit der gestiegenen Bedeutung des Strafrechts als Problemlösungsmechanismus zu tun hat. Überall dort, wo gesellschaftlich etwas passiert, das unerwünscht ist, gibt es sicherlich immer irgendjemanden, der sagt: „Da müssen wir eine Strafrechtsnorm schaffen oder die Rechtsprechung ändern“. Darin steckt eine Ambivalenz: Die wachsende Bedeutung der Profession Strafverteidigung ist unmittelbar assoziiert mit einer Expansion des Strafrechts, die ich als Hochschullehrer natürlich nicht gut finden kann. Diese Ambivalenz kann andere Fachsäulen instruieren. Wir beobachten auch in den anderen Fachgebieten die Entwicklung, in der Recht zu einem ubiquitären Problemlösungsmechanismus gemacht werden

soll. Diese Ambivalenzen wahrzunehmen und zu erkennen, dass eine gestiegene Bedeutung der Anwaltschaft generell davon abhängt, dass alles verrechtlich ist – und dass viele Bereiche des Rechts so durchnormiert sind, dass die Menschen auch manchmal ganz zu Recht fragen, ob alles so bis ins Letzte geregelt sein muss, lernt man eindrucksvoll an der Entwicklung des Strafrechts der letzten vierzig Jahre.

**DM: Formulieren wir die Frage etwas um und blicken auf die „neue“ Generation der Strafverteidigung. Was kann diese von der „Gründergeneration der Neuen Deutschen Strafverteidigung“ lernen?**

**MJ:** Man bekommt nichts geschenkt. Die Personen, um die es (in dem Buch) geht, haben sich – teilweise unter erheblichen persönlichen Risiken – einen Freiraum der Strafverteidigung im wahrsten Sinne des Wortes erkämpft. Es sind nicht ganz weni-

ge darunter, gegen die auch Strafverfahren geführt worden sind, die teilweise für ihre Überzeugung vom Wirken einer freien Advokatur auch in Untersuchungshaft gesessen haben.

„Man muss also Risiken eingehen und man muss bereit sein, diese existenziellen Spannungen, die auch für den persönlichen Lebensweg entstehen können, auszuhalten.“

Wem dieses Geschäft zu heiß ist, der sollte nicht als Koch in der Küche stehen. Das muss man wollen.

Ein zweiter Aspekt, den jüngere Strafverteidiger lernen können, ist die Erkenntnis, dass viele Freiräume und auch Regelungen der Strafprozessordnung, mit Hilfe des Bundesverfassungsgerichts weggefegt wurden: Etwa der Selbstverwaltung, ja sogar Befreiung der Anwaltschaft aus der Umklam-

merung, früher „Verkammerung“ genannt – also der Richtlinien als reinem anwaltlichen Innenrecht, die besagten, was man alles zu tun und zu lassen hatte. Die Freiheit, die man heute genießt, ist von Persönlichkeiten erkämpft worden, bei denen wir die Chance hatten, sie interviewen zu können.

**Herr Jahn, vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Antworten.**

Mit kollegialen Grüßen

*Darleen Mokosek*

Darleen Mokosek



**Darleen Mokosek**

hat an der Universität Frankfurt Rechtswissenschaften studiert und befindet sich derzeit in der Examensvorbereitung. Neben ihrem Studium verfasst sie als freiberufliche Texterin mit dem Schwerpunkt Legal Writing Beiträge für Blogs, Websites und Social Media Content.

**SIE BERATEN UND VERHANDELN**

**MIT GROSSEM EINSATZ.**

**WIR OPTIMIEREN IHRE PROZESSE**

**MIT DIGITALEN LÖSUNGEN.**

Vertrauen Sie auf 25 Jahre Erfahrung: DATEV unterstützt Sie bei der Digitalisierung Ihrer Rechtsanwaltskanzlei – mit DATEV Anwalt classic, ergänzt um professionelle Lösungen rund um Fallbearbeitung, Kommunikation und Rechnungswesen. So bleibt mehr Zeit für das Wesentliche: beste Ergebnisse für Ihre Mandantinnen und Mandanten.

Mehr Informationen unter **0800 3283872** und **datev.de/anwalt**. Oder gleich hier scannen:



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

# MKG GEWINNSPIEL



Gewinnen Sie das Buch:  
„Zeugen der Verteidigung“  
von Matthias Jahn und  
Michael Tsambikakis

Zum MkG-Newsletter  
anmelden und automatisch  
am Gewinnspiel teilnehmen

**Jetzt anmelden und  
gewinnen**

Teilnahme bis 28. April



©AKSMAN

## Vorsicht Falle: Keine Gerichtskostenermäßigung bei § 91a-Beschluss unter Verzicht auf Rechtsmittel und Gründe

Von Norbert Schneider

Ist es den Parteien gelungen, in einem gerichtlichen Verfahren eine vergleichsweise Einigung in der Hauptsache herbeizuführen, stellt sich im Anschluss die Frage nach der Kostenverteilung. Diese einvernehmlich zu regeln ist oftmals schwieriger als die Einigung in der Hauptsache. Kommen die Parteien insoweit nicht überein, bleibt nur die Möglichkeit, die Kostenentscheidung dem Gericht zu überlassen, indem aufgrund des Vergleichs der Rechtsstreit in der Hauptsache für erledigt erklärt wird, so dass das Gericht hiernach gemäß § 91a ZPO über die Kosten des Verfahrens zu entscheiden hat.

Der Nachteil dieses Vorgehens liegt darin, dass die durch den Vergleich erstrebte Ermäßigung der Gerichtsgebühr von 3,0 auf

1,0 (Nr. 1211 Nr. 3 GKG-KostVerz.) nicht mehr in Betracht kommt. Eine Gerichtskostenermäßigung bei Abschluss eines Vergleichs tritt nämlich nur dann ein, wenn sich hierdurch das gesamte Verfahren – einschließlich der Kosten – erledigt.

In dieser Situation erhalten Anwälte häufig den sicherlich gut gemeinten Rat des Richters, die Parteien sollten wechselseitige Kostenanträge stellen und zugleich auf eine Begründung der sodann im Termin noch ergehenden Kostenentscheidung sowie auf ein Rechtsmittel hiergegen verzichten. Dann würde ebenfalls eine Gerichtskostenermäßigung eintreten. Da sich der Vorschlag vernünftig anhört und Anwälte allzu oft auf die scheinbare Kompetenz eines Richters in Kostensachen vertrauen, werden solche Vergleiche häufig geschlossen.

Die Überraschung ist dann groß, wenn der Urkundsbeamte anschließend dennoch eine 3,0 Gebühr in Ansatz bringt und darauf hinweist, dass der Vorschlag des Richters leider untauglich war und die Parteien darauf hereingefallen sind.

Nach dem ausdrücklichen Wortlaut der Nr. 1211 Nr. 4 GKG-KV tritt im Falle einer übereinstimmenden Erledigung der Hauptsache die Gerichtskostenermäßigung nämlich nur dann ein, wenn eine Partei die Kostenlast anerkennt oder beide Parteien übereinstimmende korrespondierende Kostenerklärungen abgeben. Der Fall, dass auf eine Begründung der Entscheidung und ein Rechtsmittel hiergegen verzichtet wird, ist in Nr. 1211 GKG-KostVerz. nicht erwähnt.

## Rechtsprechung

Die ganz überwiegende Rechtsprechung lehnt aus diesem Grunde seit Inkrafttreten des KostRMoG eine analoge Anwendung der Nr. 1211 GKG-KostVerz. ab (OLG Düsseldorf NJW 2016, 3043 = JurBüro 2016, 478; AGS 2016, 475 = NJW-Spezial 2016, 765; OLG Braunschweig AGS 2015, 400 = NJW-Spezial 2015, 635; OLG Hamm JurBüro 2019, 543 = MDR 2019, 1345 = RVGreport 2019, 432; OLG Oldenburg JurBüro 2012, 486 = AGS 2012, 528 = NJW-RR 2012, 1467; LG Aachen AGS 2017, 511 = JurBüro 2017, 469; LG Detmold Beschl. v. 19.6.2019 – 4 O 73/18; ebenso OLG Düsseldorf NJW-RR 2016, 1472 = AGS 2016, 575 = JurBüro 2016, 586 zur vergleichbaren Konstellation im Berufungsverfahren).

Begründet wird die Ablehnung der Gebührenermäßigung zunächst einmal damit, dass keine planwidrige Gesetzeslücke vorliege und der Fall der Entscheidung nach § 91a ZPO mit Verzicht auf eine Rechtsmittelbegründung nicht im Gesetz geregelt sei (so insbesondere OLG Braunschweig AGS 2015, 400 = NJW-Spezial 2015, 635; LG Aachen AGS 2017, 511 = JurBüro 2017, 469). Dies ist zwar richtig, aber kein tragfähiges Argument. Schließlich wird auch in anderen Fällen eine analoge Anwendung des Gesetzes vorgenommen, wenn geregelte und nicht geregelte Fälle nahezu vergleichbar sind.

Vom Sinn und Zweck her wäre es vernünftig, hier die Vorschrift der Nr. 1211 Nr. 2 GKG-KostVerz. analog anzuwenden, da die Parteien dem Gericht Arbeit und Mühe ersparen, was ja gerade der Zweck der Gebührenermäßigung ist. Die Rechtsprechung lehnt dies jedoch ab. Der Gesetzgeber hatte mehrfach Gelegenheit, hier klarstellend einzugreifen, hat dies aber nicht getan hat,

so dass daraus zu schließen ist, dass er die Variante des Verzichts auf Begründung und Rechtsmittel im Falle eines 91a-Beschlusses gerade nicht als Ermäßigungstatbestand verstanden wissen will.

Die restriktive Auslegung der Nr. 1211 GKG-KostVerz. wird zwar zu Recht kritisiert und von einzelnen Instanzgerichten auch abgelehnt. So nimmt das LG Kleve (Beschl. v. 29.3.2016 – 4 O 73/14) eine Gebührenermäßigung an, wenn der Beschluss analog § 313a Abs. 2 ZPO nicht begründet werden muss. Ebenso wendet das LG Kiel (Beschl. v. 16.11.2020 – 6 O 245/19) den Ermäßigungstatbestand der Nr. 1211 GKG-KostVerz. bei ausdrücklichem Verzicht der Parteien auf Begründung und Rechtsmittel des 91a-Beschlusses an. Dies erscheint auch vernünftig. Würde nur einseitig für erledigt erklärt, müsste das Gericht durch Urteil feststellen, ob sich der Rechtsstreit erledigt hat. Dann aber würde ein Verzicht auf Gründe und Rechtsmittel auf ein im Termin verkündetes Urteil nach Nr. 1211 GKG-KostVerz. unstreitig zur Gebührenermäßigung führen. Warum dann im Falle eines bloßen Beschlusses, der ja weniger Arbeit macht als ein Urteil, die Ermäßigung ausgeschlossen bleiben soll, ist nicht recht nachzuvollziehen.

Diese Gedanken werden dem Anwalt allerdings nicht viel helfen. Er muss den sichersten Weg gehen und sich an der herrschenden Rechtsprechung orientieren. Mit einer Erledigungserklärung unter Verzicht auf Rechtsmittel und Gründe würde er gegen die Nebenpflicht aus dem Anwaltsvertrag, den kostengünstigsten Weg zu gehen, verstoßen und sich gegebenenfalls schadensersatzpflichtig machen. Der fehlerhafte Hinweis des Richters wird ihn nicht entlasten.

Auch wird eine Niederschlagung der Kosten nach § 21 GKG kaum in Betracht kommen.

## Fazit: Dem Gericht nicht die Kostenentscheidung überlassen

Auch dann, wenn das Gericht nach Abschluss eines Vergleichs als kostengünstigsten Weg vorschlägt, die Kostenentscheidung dem Gericht zu überlassen und auf Gründe und Rechtsmittel zu verzichten, darf der Anwalt dem nicht ohne weiteres folgen. Er muss seiner Partei vielmehr klar machen, dass die Sache teuer wird, wenn sie sich nicht auch über die Kosten einigt. Dieser „Kostendruck“ bewirkt dann gegebenenfalls noch eine Einigung der Parteien über die Kosten. Kommt es nicht zu einer Einigung, dann bleibt nur der Wege über § 91a ZPO. Dann sollte der Anwalt – wenn es ohnehin nicht zu einer Ermäßigung der Gerichtsgebühr kommt – aber auch nicht auf Rechtsmittel und Begründung verzichten, sondern der Partei die Option der sofortigen Beschwerde nach §§ 91a Abs. 2, 567 ZPO offenhalten.

Mit kollegialen Grüßen



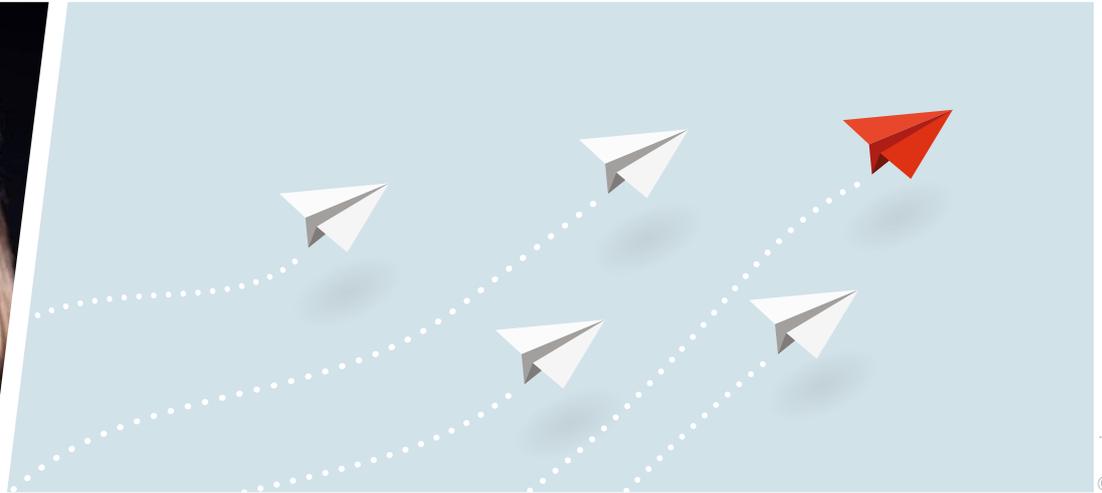
Norbert Schneider



### Norbert Schneider,

Gebührexperte und Rechtsanwalt, hat bereits zahlreiche Werke zum RVG veröffentlicht, u. a. Fälle und Lösungen zum RVG, AnwaltKommentar RVG, Streitwertkommentar und RVG Praxiswissen. Er ist außerdem Autor der Fachinfo-Tabelle Gerichtsbezirke 2021 zur Reisekostenabrechnung auswärtiger Anwältinnen und Anwälte und Mitherausgeber der AGS – Zeitschrift für das gesamte Gebührenrecht sowie der NZFam.

 [anwaltskooperation.de](http://anwaltskooperation.de)



©royimzy

## Vom Soloselbständigen zur Führungskraft in der eigenen Kanzlei

### Mit fünf Impulsen neue Herausforderungen meistern

Von Nicole Zimmermann

**Wenn Sie als Jurist oder Juristin erfolgreich sind, bedienen Sie sich der Dinge, die Sie im Studium gelernt, im Referendariat erweitert und an Erfahrung im Prozess dazu gewonnen haben. Doch wenn Sie als Führungskraft in der Kanzlei erfolgreich sein möchten, stellt sich die Frage: Woran machen Sie diesen Erfolg fest?**

Die gute Nachricht ist: Führungskräfte werden gemacht, nicht geboren. Das bedeutet, dass Sie zu jeder Zeit die Chance haben, eine gute Führungskraft zu sein – oder zu werden. Gut sind Sie immer dann, wenn Verantwortlichkeiten deutlich definiert sind. Und hierzu bedarf es lediglich einer klaren Kommunikation und der Fähigkeit zu Vertrauen. In diesem Beitrag möchte ich Ihnen

fünf Impulse mitgeben, die das Thema Kanzleiführung für Sie greifbarer machen und die Sie konkret im Kanzleialltag nutzen können.

Das Thema Führung trifft Sie als Jurist oder Juristin meist unvorbereitet. Spätestens mit dem ersten Personalauswahlprozess gehört Führung für Sie allerdings zu den Themen, die „irgendwie“ dazugehören. Es ist wohl ein Thema, welches Sie – mehr oder weniger vorbereitet – „freiwillig“ ins kalte Wasser springen lässt. Und wenn Sie dann schon mal gesprungen sind, scheuen Sie sich bitte nicht, sich Ihrer Führungsverantwortung bewusst und vor allem gerecht zu werden.

Was gutes Führen, Lenken und Leiten bedeutet, wird nicht selten neu definiert. Denn unsere Gesellschaft verändert sich

ständig und stellt uns vor immer neue Herausforderungen. Den Blick für das Wesentliche nicht zu verlieren, gehört hier zu einer der größten Hürden.

**Was ist denn in diesem Zusammenhang das Wesentliche?**

Geht es beim Führen um die Optimierung der Aufgabenerledigung oder um Sie als Führungskraft? Oder geht es um darum, besser auf die Bedürfnisse des Mandanten einzugehen oder gar um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden? Klug beraten sind Sie sicherlich, wenn Sie eine Kombination dieser Aspekte berücksichtigen.

Das Wichtigste am Führen ist eine Kommunikation, auf die sich der oder die Mit-

arbeitende verlassen kann. Dies bezieht sich sowohl auf Wahrheit als auch auf Klarheit und zeitliche Struktur. Goethe (West-östlicher Divan) sagte: „Getretener Quark wird breit, nicht stark.“ Das bedeutet auch, dass Dinge, die wiederholt auf dieselbe Art kommuniziert werden, dadurch nicht besser verständlich sind.

Ist es einfach, bei den vielen unterschiedlichen Modellen zur Führung das Beste zu finden? Nein, sicher nicht. Aber es ist möglich! Hier nur eine Auswahl der Führungsmodelle, mit denen Sie sich beschäftigen könnten:

- ▶ New work
- ▶ WHY?
- ▶ Agile Führung
- ▶ LEAD
- ▶ Führen auf Distanz
- ▶ Leadership Management

... und dann noch die Frage nach dem Sinn der eigenen Führung. Da kann man schnell den Überblick verlieren. In jeder Phase der

Führung sollten immer der Mensch und Ihr individuelles Kanzleiteam im Mittelpunkt stehen. Dabei geht es nicht darum, Interdisziplinarität auszuschließen oder gar abzulehnen. Beschäftigen Sie sich mit den unterschiedlichen Modellen und Ansätzen. Picken Sie sich die für Sie ganz persönlich stimmigen und nachvollziehbaren Teile heraus, und führen Sie dann – ganz individuell – Ihr Kanzleiteam. Und – bleiben Sie Ihrem Führungsstil treu. Es ist immer gut, dazulernen, und sich Neues anzueignen. Und sicher ist dies auch notwendig. Aber Sie werden als Führungskraft nicht besser, wenn Sie sich immer neuer Methoden bedienen und damit Ihre Mitarbeitenden überfordern. Was Menschen mögen, ist Klarheit in der Sache, Kontinuität in der Zusammenarbeit und Verständnis für den Menschen.

## Stellen Sie sich als Führungskraft den Herausforderungen

**1. Impuls:**  
Regelmäßige, kurzweilige Gespräche sind Erfolgsgaranten

Mitarbeitende machen Loyalität zur Kanzlei, Arbeitsplatzqualität, Produktivität und Eigenmotivation zuallererst abhängig von der Führungskraft. Dabei braucht es keinen einleitenden Smalltalk um ein konstruktives Gespräch zu führen. Was es braucht, ist Klarheit. Worum geht es? Kann ich mich darauf vorbereiten? Und ganz wichtig – wie lange soll es dauern? Unproduktive und in die Länge gezogene Meetings verschwenden neben Zeit auch Unmengen von Geld. Ihr Geld! Definieren Sie Meeting-Regeln, an die sich alle halten. Achten sie während der Treffen auf eine klare Sprache und einen ruhigen Dialog, in dem alle natürlich wirken können.

Wenn Sie in der Lage sind, so zu sprechen, dass Ihr Gegenüber Sie versteht, werden Sie verstanden. Und das ist zielführend – nicht nur, wenn Sie Inhalte vermitteln oder Veränderungsprozesse einleiten wollen. Genauso wichtig ist es, Ihr Gegenüber zu verstehen. Versuchen Sie also zwischendurch auch mal HIN-zuhören anstatt nur ZU-zuhören.

## Live Online FAO Seminare 2,5 Stunden für € 79,- netto



**Wir bieten Ihnen ein einzigartiges Angebot mit täglichen LIVE ONLINE Seminaren an. Ihre Fortbildung können Sie gem. § 15 Abs. 2 FAO Live Online absolvieren.**

### Die Vorteile überzeugen:

**Effizienz:**

Praxisbezug, tagesaktuell, interaktiv! Von Top-Referenten kurzweilig und auf den Punkt gebracht vorgetragen!

**Flexibilität:**

Termine vormittags, nachmittags, „after work“ und auch samstags. Sie können sich bis zum Beginn des Seminars anmelden!

**Preis/Leistung:**

Unschlagbare 79,- Euro zzgl. ges. Umsatzsteuer für jeweils 2,5h Fortbildung einschl. PPP oder Skript oder Fallsammlung mit Lösung (jeweils als PDF) sowie ein Zertifikat

**Themenvielfalt:**

Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Themen aus 23 Fachgebieten an!



Sachlich bleiben, ohne emotionslos zu wirken, signalisiert aufrichtig, dass Sie sich für das Gespräch, das Thema und die beteiligten Menschen wirklich interessieren. Sicher gibt es Themen, welche wenig angenehm sind. Dann sorgen Sie bitte dafür, dass ein solches Gespräch nicht auch noch laut und hektisch wird. Eskalation hilft Ihrem Gesprächspartner so wenig wie Ihnen.

„Wer fragt, der führt!“ – also fragen Sie gerne zwischendurch, wie es Ihrem Gegenüber aktuell geht und geben Sie auch die eigenen Emotionen preis. Ein „Ich bin gerade sehr wütend, und es kostet mich Mühe ruhig zu bleiben...“ als Einleitung hilft mehr, als für den anderen „grundlos“ loszubrüllen. Nehmen Sie immer mal wieder einen Perspektivenwechsel vor und reflektieren Sie, wie Sie sich fühlen müssten, würden Sie sich selbst aktuell gegenüber sitzen.

Denken Sie daran: Im Gespräch sitzen Menschen! Jeder Mensch ist unterschiedlich in seiner Art, seinem kognitiven Sein und seiner Emotion. Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, sich in jedem Gespräch neu auf diese Unterschiede einzustellen und individuell darauf einzugehen.

**2. Impuls:**  
Feedback einholen zu können ist eine einmalige Chance

Wann haben Sie das letzte Mal aufrichtig um ein Feedback gebeten? Feedback ist eine Chance – Ihre Chance, besser zu werden! Leider ist das Einholen eines Feedbacks keine Selbstverständlichkeit. Das sollte Sie nicht daran hindern, jeden Tag besser zu werden. Aber wie hole ich mir ein aufrichtiges Feedback ein und wie gebe ich Feedback, wenn ich darum gebeten werde?

Vorab: Wahrheiten sind selten nett – und nette Worte sind selten wahr.

Schlecht gegebenes Feedback ist oft der Grund für Missverständnisse, welche sich bei Angestellten schwer korrigieren lassen. Richtig Feedback nehmen und geben kann gelernt werden. Probieren Sie es mit der WWW-Methode.

**W**as ist mir **W**ichtig zu **w**issen? Formuliert werden kann das etwa so: „Liebe Mitarbeiterin, ich bitte Sie um ein aufrichtiges Feedback zu der eben gemeinsam erlebten Situation mit Blick auf das was Sie gesehen, gehört und empfunden haben.“ Finden Sie Ihre eigenen Worte, und fragen Sie nur dann nach einem Feedback, wenn Sie die Wahrheit wirklich vertragen können.

Der Rest ist DANK und Schweigen. Bedanken Sie sich für ein erhaltenes Feedback. Und danach: Schweigen Sie – werten bewerten oder rechtfertigen Sie nicht. Wenn Sie dazu neigen und Sie es nicht schaffen, sich hier zu disziplinieren, wundern Sie sich nicht, wenn Ihnen niemand mehr ein Feedback geben möchte, oder erhaltenes Feedback ausnahmslos positiv ist.

**3. Impuls:**  
Feedback geben will gekonnt sein

Halten Sie sich beim Feedback geben gerne an den nachstehenden Formulierungen fest:

- ▶ **W**ahrnehmung – „Ich habe gesehen/ gehört/beobachtet, dass Sie...“
- ▶ **W**irkung – „Auf mich wirkt das, als seien Sie...“
- ▶ **W**unsch – „Ich wünsche mir, dass Sie; rate Ihnen; finde das...“

Wenn Sie im Feedback kritisieren müssen, bleiben Sie konstruktiv und sachlich – also kritisieren Sie die Sache und nicht den Menschen. Und: Bieten Sie Lösungsmöglichkeiten an. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in ein Feedback ein und fragen konkret, wie er oder sie das Feedback annehmen kann. Nutzen Sie ein Feedback auch dann, wenn Sie Regeln für sich oder Ihre Kanzlei kommunizieren. Beispielsweise, wenn es um zeitlich begrenzte Ungestörtheit für Sie ganz persönlich geht, weil Sie Vorgänge ruhig und abschließend bearbeiten möchten. Ihre Angestellten sollen Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen, und Sie dürfen das erwarten. Dazu gehört auch, dass Ihre Tür zwar immer offen sein darf, aber eben nicht immer gestört werden muss.

**4. Impuls:**  
Identifizieren Sie, was Ihre Mitarbeitenden intrinsisch motiviert

Lob und Anerkennung motivieren. Vernachlässigung, Unterforderung und zu viel Routine führen hingegen zu Resignation und Langeweile. Und gelangweilte Menschen sind selten motiviert. Gut geführte Mitarbeitende dagegen sind intrinsisch motiviert, von sich selbst aus Aufgaben zu übernehmen und die eigene Kompetenz stetig zu erweitern. Damit erweitert sich auch die Gesamtkompetenz Ihrer Kanzlei. Fehlt die Anerkennung, leidet das Engagement. Ein pünktlich bezahltes Gehalt sollte für Sie Standard sein, allerdings hat dies in der Emotionalität nichts mit Anerkennung zu tun. Sprechen Sie Lob aus, und zwar immer dann, wenn es sachlich angemessen ist.

Hinterfragen Sie ganz konkret die Beweggründe der Einzelnen. Also: Was bewegt Ihre Mitarbeitenden, täglich pünktlich und motiviert in Ihrer Kanzlei zu erscheinen? Oft ist es die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder die Verantwortung, die übernommen wird. Wenn Sie wissen, was die Beweggründe sind, geben Sie individuelle Freiräume und den Raum zur Verwirklichung eigener Ziele. Das können Sie allerdings nur dann, wenn Sie einzelne Beweggründe auch wirklich kennen. Mit diesem Wissen qualifizieren Sie sich als gute Führungskraft, was zu kontinuierlicher Motivation und Eigenverantwortung Ihrer Angestellten führt.

## 5. Impuls:

Schenken Sie auch unerwartet Anerkennung

Belohnung bedeutet Förderung. Finden Sie heraus, wozu Ihre Angestellten fähig sind und unterstützen Sie diese Fähigkeiten, in-

dem Sie Weiterbildungen finanzieren und damit zugleich belohnen und profitieren. Der Erfolg Ihrer Kanzlei darf sichtbar sein – beispielsweise auch mit erfolgreichen und zufriedenen Mitarbeitenden.

Anerkennung ist im Alltäglichen zu finden und gerne auch zu geben. Sie haben eine Mitarbeiterin, die Ihre ganz persönlichen Eigenarten über Jahre mitträgt. Vielleicht ist es der allmorgendliche Kaffee mit wenig Milch und einem Hauch von Zucker, den Sie Ihnen täglich serviert. Wenn diese Kollegin Geburtstag hat, gönnen Sie Ihr einen kleinen Moment der Anerkennung. Buchen Sie das „Geburtstagsgeld“ auf Ihr Konto, oder lassen Sie es sie sogar selbst buchen. Parallel dazu durchbrechen Sie die eigene Routine und besorgen Sie eine Kleinigkeit, von der sie nichts ahnt. Eine wirkliche Überraschung eben. Ich garantiere Ihnen, dieses Geschenk wird deutlich länger in Erinnerung bleiben und motivieren, als Sie sich jetzt vorstellen können.

Sie entscheiden für sich, ob Sie lediglich Anwalt oder Anwältin mit Angestellten, oder Führungskraft im eigenen Team sind. Tragen Sie Verantwortung, seien Sie mutig zur richtigen Zeit und vertrauen Sie – sich und Ihren Mitarbeitenden.

Mit kollegialen Grüßen

*Nicole Zimmermann*

Nicole Zimmermann



### Nicole Zimmermann

ist seit 2014 selbständig als Business Coach mit den Schwerpunkten Kommunikation, psychologische Beratung und Burn Out Therapie tätig. Sie berät mit maßgeschneiderten Angeboten Kanzleien und mittelständische Unternehmen. Ihren Fokus legt sie auf die sich ständig verändernden Anforderungen und Erwartungen. Hierbei begleitet sie innovativ – ohne den Blick auf das Wesentliche zu verlieren.

 [prosopon.de](https://www.prosopon.de)

Fachanwalt  
**Karrieresprungbrett Weiterbildung**

**Einfach.  
Besser.**

[www.fachseminare-von-fuerstenberg.de](https://www.fachseminare-von-fuerstenberg.de)



Fachseminare  
von Fürstenberg

**NEU**

Seminar im **LIVE-STREAM**  
oder **PRÄSENZUNTERRICHT**

### Mit Spezialisierung mehr erreichen.

Heben Sie sich mit einer Ausbildung zum Fachanwalt von Ihren Kollegen ab. Nutzen Sie die Zusatzqualifikation, um sich für neue Mandanten erfolgreich zu positionieren.

#### ► Unser Ausbildungsmodell: einzigartig

- 50 % weniger Seminareinheiten – Teilnahme wahlweise vor Ort, per Live-Stream oder einem Mix aus beidem
- 50 % online-gestütztes Eigenstudium
- Maximale Flexibilität im Beruf und im Privaten

#### ► Unser Angebot: herausragend

- Erfolgreich seit 2006 mit mehr als 1.200 Absolventen





©Gajus

## Mediation für alle

### Wie man Methoden und Techniken der Mediation auch ohne Ausbildung erfolgreich einsetzt

Von Pia Nicklas

**Viele Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte haben neben dem Studium und Referendariat eine Mediationsausbildung absolviert. Die meisten von ihnen sind allerdings nicht hauptsächlich als Mediatoren oder Mediatorinnen tätig. Für diejenigen ohne Mediationsausbildung stellt sich die Frage, ob die Ausbildungsinhalte für den anwaltlichen Alltag nicht grundsätzlich für alle sinnvoll sein können?**

Diese Frage kann mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden, denn auch außerhalb des klassischen Mediationsverfahrens können Mediationsmethoden sowie Mediationstechniken im Mandat zum Erfolg verhelfen – sowohl im Verhältnis zum Mandanten als auch bei Verhandlungen mit der Gegenseite. Notwendig ist eine Mediationsausbildung nicht zwangsläufig, um Mediationsmethoden und Mediationstechniken anwenden zu

können. Auch ohne eine Ausbildung können sich Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte verschiedenste Mediationswerkzeuge aneignen. In diesem Beitrag sollen ausgewählte Werkzeuge vorgestellt werden.

#### Rechtsanwalt und Mediator zugleich – ein Widerspruch?

Da die klassische Mediation darauf abzielt, ein Gerichtsverfahren gerade zu vermeiden, stellt sich die Frage, ob sich typische Verhandlungsstrategien und Prozesstaktiken und Mediation nicht eigentlich gegenseitig ausschließen? Rechtsanwälte oder Rechtsanwältinnen sind den Parteien gegenüber eben nicht neutral, so wie es bei einem klassischen Mediator der Fall ist. An dieser Stelle muss allerdings unterschieden werden, ob man tatsächlich als Mediator in einem klassischen Mediationsverfahren auftritt oder ob man gerade nur die Methoden und Tech-

niken verwendet, die in einem klassischen Mediationsverfahren üblicherweise herangezogen werden. Wenn man sich vor Augen führt, dass es die Aufgabe eines jeden Rechtsanwaltes und einer jeden Rechtsanwältin ist, das Beste für den Mandanten oder die Mandantin herauszuholen – gerade auch in finanzieller Hinsicht – erscheint die Anwendung von Mediationsmethoden und Mediationstechniken im klassischen Mandat gar nicht mehr so abwegig. § 1 Abs. 3 der BORA sieht außerdem vor, dass der Rechtsanwalt oder die Rechtsanwältin einen Mandanten konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten hat. So gehören auch die Konfliktvermeidung und die Streitschlichtung bereits zur anwaltlichen Berufspflicht. Ziel sollte es daher immer sein, ein Gerichtsverfahren, wenn möglich, zu vermeiden. Die Anwendung von Mediationsmethoden und Mediationstechniken kann helfen, dieses Ziel zu erreichen.

## Vorteile der Anwendung von Mediationsmethoden und Mediationstechniken?

Durch die gezielte Anwendung von Mediationstechniken kann es den Beteiligten gelingen, eine nachhaltige Lösung zu entwickeln, die den Interessen Aller gerecht wird und somit als positiv empfunden wird. Ein langwieriges Verfahren, das oft eher in einem Kompromiss als in einem Konsens endet, kann auf diese Weise möglicherweise sogar ganz vermieden werden.

## Mediationsmethoden und Mediationstechniken – welche gibt es?

Im Rahmen eines Mandats kann es in der Kommunikation zwischen uneinigen Parteien immer wieder zu schwierigen Situationen kommen. Hier kann es sinnvoll sein, auch außerhalb des klassischen Mediationsverfahrens als „Mediator“ aufzutreten. Ziel einer Mediation ist es immer, die Parteien dabei zu unterstützen, eigene Konfliktlösungen zu finden, die von allen Beteiligten als fair empfunden werden. Hilfreich ist es an dieser Stelle, die Abläufe von Kommunikationsprozessen zu kennen sowie auf

verschiedene Mediationsmethoden sowie Mediationstechniken zurückzugreifen.

## Mediationsmethoden im Überblick

Auf folgende Mediationsmethoden kann zurückgegriffen werden:

- ▶ Konflikteskalation nach Glasl
- ▶ Harvard Verhandlungskonzept
- ▶ Regeln der gewaltfreien Kommunikation
- ▶ Konsensmodell
- ▶ Themenzentrierte Interaktion
- ▶ Delfinstrategie
- ▶ Reklamationsmanagement
- ▶ Nachrichtenmodell nach Schulz von Thun
- ▶ Verhandlungs-Reframing

## Konflikteskalation nach Glasl

Zur Veranschaulichung soll an dieser Stelle exemplarisch auf die Konflikteskalation nach Glasl eingegangen werden. Kern dieser Mediationsmethode ist das sog. „Gegensteuern“ in einem Konflikt. Geschieht dies nicht, können sich Konflikte verhärten und schließlich zu einer Zersplitterung führen. Grundlage des Eskalationsstufenmodells von Glasl ist die Unterteilung in drei Hauptebenen, denen jeweils drei Eskalationsstufen zugeordnet werden können.

## 1. Hauptebene (Win-Win)

Auf der ersten Hauptebene existiert noch ein sachlicher Austausch, welcher es den Konfliktparteien erlaubt, bei Meinungsverschiedenheiten einen positiven Ausgang zu erreichen. Der ersten Hauptebene werden die ersten drei Eskalationsstufen zugeordnet:

### Stufe 1: Verhärtung

Auf der ersten Stufe kommt es zu ersten Spannungen und Meinungsverschiedenheiten zwischen den beteiligten Parteien, welche von den Beteiligten jedoch noch nicht als Konflikt wahrgenommen werden.

### Stufe 2: Debatte

Die zweite Stufe ist von einem typischen Schwarz-Weiß-Denken geprägt. Findet an dieser Stelle keine Einigung statt, verschärft sich der Konflikt und es entwickelt sich ein Streit.

### Stufe 3: Taten statt Worte

Auf der dritten Stufe verschärft sich der Konflikt noch einmal deutlich. Argumente werden nicht mehr als solche wahrgenommen, da die eigene Meinung durchgesetzt werden möchte. Oftmals herrscht auch Schweigen bzw. bewusstes Ignorieren.



# High-Performance für die Anwaltschaft

Im Mai beginnt eine neue Dimension der Kanzleisoftware.

## 2. Hauptebene (Win-Lose)

Auf der zweiten Hauptebene herrscht bereits eine destruktive und subjektive Sphäre, weshalb ein sachlicher Austausch nicht mehr möglich ist. Es ist jedoch noch immer möglich, von außen eine Lösung für den Konflikt zu finden, da sich die Konfliktparteien noch ihre moralischen Instanzen bewahren konnten. Konflikte auf der zweiten Hauptebene enden typischerweise mit einem Verlierer und einem Gewinner. Der zweiten Hauptebene kann Eskalationsstufe vier bis sechs zugeordnet werden:

### Stufe 4: Sorge um das Image

Auf der vierten Stufe suchen sich die Beteiligten Unterstützung bei Verbündeten zur Stärkung des eigenen Standpunktes (Koalitionen). Die Verbündeten sollen dabei helfen, den Konfliktgegner von der eigenen Meinung zu überzeugen. Ab jetzt steht nicht mehr das Finden einer Lösung im Mittelpunkt, sondern das „Gewinnen“ des Konfliktes. Eine sachliche Klärung ist kaum mehr möglich.

### Stufe 5: Gesichtsverlust

Auf Stufe fünf werden direkte und persönliche Angriffe dazu genutzt, um den Anderen bloßzustellen, so dass dieser sein Gesicht verliert. Im Mittelpunkt steht der Wegfall der Moral sowie des gegenseitigen Vertrauens. Für logische Argumente sind die Konfliktparteien nicht mehr zugänglich.

### Stufe 6: Drohstrategien

Auf Stufe sechs beginnen die Beteiligten, sich gegenseitig zu drohen, um jeweils die Kontrolle zu behalten.

## 3. Hauptebene (Lose-Lose)

Die dritte Phase wird schließlich bestimmt durch fehlende Selbstbeherrschung, Verwerfungen und Verletzungen. Sie wird vor allem dadurch charakterisiert, dass beide Parteien selbstzerstörerisch agieren und

dabei ihr Gesicht verlieren. Der dritten Hauptebene wird dabei Eskalationsstufe sieben bis neun zugeordnet:

### Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Auf der siebten Stufe beginnen die beteiligten Konfliktparteien dem Gegenüber Schaden zuzufügen. Auch ein eigener Schaden wird dabei billigend in Kauf genommen. Es geht längst nicht mehr um die Ursache des Konflikts.

### Stufe 8: Zersplitterung

Auf der achten Stufe verfolgen die Beteiligten das Ziel, das feindliche System zu zerstören. Physisch-materielle, seelisch-soziale und geistige Attacken sowie Vernichtungsaktionen sind in dieser Konfliktstufe üblich.

### Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Auf der neunten und letzten Eskalationsstufe kommt es zur totalen Konfrontation, bei der auch Selbstvernichtung in Kauf genommen wird. Die Lösung des Konfliktes ist ohne außenstehende Hilfe nicht möglich, da die Situation zu emotional geworden ist. Jedes weitere Gespräch würde zu einer weiteren Eskalation führen.

## Strategien zur Deeskalation

Damit es gar nicht erst soweit kommt, können Konflikte anhand des Modells zur Konflikteskalation von Friedrich Glasl gelöst werden. Je nachdem, auf welcher Stufe sich die Konfliktparteien befinden, existieren verschiedene Lösungsansätze:

- ▶ Stufe 1 bis 3: Moderation und Coaching
- ▶ Stufe 3 bis 5: Externe Prozessbegleitung und Vermittlung
- ▶ Stufe 4 bis 6: Externe sozio-therapeutische Maßnahmen
- ▶ Stufe 5 bis 7: Professionelle Vermittlung und Mediation
- ▶ Stufe 6 bis 8: Freiwilliges/verpflichtendes Schiedsverfahren oder gerichtliches Verfahren
- ▶ Stufe 7 bis 9: Machteingriff von oben

## Mediationstechniken im Überblick

Intuitiv und bedarfsgerecht sollen im Rahmen der verschiedenen Mediationsmethoden auch unterschiedliche Mediationstechniken eingesetzt werden. Zu den grundlegenden Mediationstechniken gehören verschiedene Arten der Intervention und Gesprächsführung, die dem „Mediator“ zur Verfügung stehen. Eine Abgrenzung ist allerdings schwierig. Oft besteht zwischen den folgenden Techniken ein fließender Übergang:

- ▶ Gesprächs- und Verfahrensstrukturierung
- ▶ Aktives Zuhören
- ▶ Einzelgespräche
- ▶ Coaching
- ▶ Doppeln
- ▶ Fragetechniken (u. a. zirkuläres Fragen)
- ▶ Feedback
- ▶ Systemische Intervention
- ▶ Gruppenarbeit
- ▶ Klärungshilfe
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Konfliktberatung
- ▶ Ich-Botschaften
- ▶ Moderation
- ▶ Prozessbegleitung
- ▶ Paraphrasieren (Spiegeln, Loopen,
- ▶ Verbalisieren, Umformulieren)
- ▶ Perspektivwechsel
- ▶ Reflexion
- ▶ Reframing
- ▶ Supervision
- ▶ Visualisierung
- ▶ Zielorientierung

## Mediationstechniken im Einzelnen

Im Folgenden sollen zur Veranschaulichung zwei Mediationstechniken herausgegriffen und erläutert werden, die gerade auch für Berufseinsteiger und -einsteigerinnen einfach zu erlernen sind.

## Aktives Zuhören

Ein bekanntes Sprichwort lautet: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.“ Da in jedem Sprichwort ein Fünkchen Wahrheit steckt, lässt es sich im übertragenen Sinne auf die Mediationstechnik „Aktives Zuhören“ anwenden. In vielen Verhandlungen liegt der Schwerpunkt auf der richtigen Argumentation. Argumentation ist zwar selbstverständlich sehr wichtig, jedoch haben Argumente den Nachteil, dass es nicht immer ein Gegenargument gibt. Sich um „Kopf und Kragen“ zu reden hat noch selten zum Erfolg geführt. „Aktives Zuhören“ dagegen führt dazu, dass das Gehörte noch einmal in eigenen Worten wiederholt wird. Dadurch können einerseits Intentionen und Gedanken des Gesprächspartners besser nachvollzogen werden. Andererseits hat die Gegenseite so die Möglichkeit, fehlende Punkte zu ergänzen und Missverständnisse auszuräumen. Man fühlt sich automatisch besser verstanden. Auf diese Weise erhalten beide Parteien ein besseres Bild von der gesamten Verhandlungssituation. Es ergeben sich oft ganz neue Optionen. Beispielsweise kann der Fokus wieder auf die eigentlichen Themen gelenkt werden, wenn dieser abhandengekommen ist.

## Fragetechniken: interessiert statt inquisitorisch

Zusätzlich zum „Aktiven Zuhören“ können gezielte Fragen als Mediationstechnik eingebaut werden. Gemeint sind hier nicht provozierende oder gar drängende Fragen, die den Eindruck erwecken, den anderen in Widersprüche verwickeln zu wollen, sondern freundliche und nicht inquisitorische Fragen auf Augenhöhe, die zeigen, dass ein echtes Interesse an der Antwort besteht.

## Fazit: Mediationswissen bietet auch außerhalb eines Mediationsverfahrens echten Mehrwert

Anhand der genannten Beispiele erkennt man, dass nicht zwingend eine Mediationsausbildung absolviert werden muss, um Mediationsmethoden sowie Mediationstechniken im laufenden Mandat anwenden zu können – und damit womöglich sogar einen langwierigen teuren Prozess zu verhindern. Verfügt man über ausreichend Empathie, ist dies häufig schon die halbe Miete. Denn empathische Menschen nutzen oft Mediationstechniken, ohne dies bewusst beabsichtigt zu haben. Eine Mediationsausbil-

dung hilft, beispielsweise durch Rollenspiele, bestimmte Techniken zu üben oder durch das Miterleben von echten Mediationen in der Praxis ein Gefühl für die Anwendung zu bekommen. Jedoch nützt die beste Ausbildung nichts, wenn das Gelernte nicht in Verhandlungen mit der Gegenseite oder im Gespräch mit den eigenen Mandantinnen und Mandanten immer wieder geübt und angewendet wird. Eine gewisse Authentizität ist an dieser Stelle nicht zu unterschätzen.

Mit kollegialen Grüßen

*Pia Nicklas*  
Pia Nicklas



### Pia Nicklas

hat Rechtswissenschaften in Bayreuth und Wirtschaftsrecht an der Fernuniversität Hagen studiert. Sie arbeitete erst als Werkstudentin und nach Ihrem Abschluss als Wirtschaftsjuristin im Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen in Erlangen. Nach einem kurzen Ausflug in die Kanzleiwelt und in ein großes Wirtschaftsunternehmen, ist sie seit Anfang 2020 als freiberufliche Fachtexterin im juristischen Bereich tätig.

 [recht-klartext.de](https://recht-klartext.de)

Die neue Art der  
Rechtsrecherche  
im Adobe  
Acrobat Reader



**LawTracker**, der smarte Assistent für Jurist:innen, der die Recherche in juristischen Datenbanken und Übersetzungen mit DeepL direkt im Acrobat Reader ermöglicht.

Mehr erfahren

[wolterskluwer.com/lawtracker](https://wolterskluwer.com/lawtracker) →



## Mehr Erfolg auf der Bühne

### Sieben Fehler, die Sie bei Ihrem nächsten Vortrag vermeiden können

Von Dr. Anja Schäfer

**Es ist immer wieder erstaunlich, wie wenig Anwältinnen und Anwälte ihre Kompetenz auf einer Bühne – sei es in einer Begrüßungsrede, im (Impuls-) Vortrag oder Keynote, sei es intern oder extern, virtuell oder analog – adäquat rüberbringen können. Auch wenn es Sie überrascht: Fachliche Expertise allein reicht für einen erfolgreichen Auftritt oft nicht aus. Nur wer als Anwältin oder Anwalt vor Publikum gut reden kann, überzeugt. Denn die Vortragsbühne ist ein weites Medium, um Ihr Publikum und damit Ihre Kolleginnen und Kollegen zu erreichen und potenzielle Mandatsanfragen zu generieren. Folglich sollte Ihr Vortrag oder Ihre Keynote nicht nur fachlich, sondern auch rhetorisch gekonnt sein.**

Leider begegnen einem immer wieder Kolleginnen und Kollegen, die ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit – mitunter auch un-

bewusst – verspielen. Die Gründe reichen von Egoismus bis hin Unsicherheit im Rampenlicht. Schließlich lernen wir in den allermeisten Fällen im Rahmen der Ausbildung nicht, wie man sich selbst und die eigene Expertise auf einer Bühne gut präsentiert und dabei gekonnt im Mittelpunkt und Rampenlicht steht.

Fehler oder ein Fauxpas am Anfang der eigenen Bühnenkarriere bleiben daher nicht aus. In diesem Beitrag erfahren Sie, welche Missgeschicke Sie jedoch bereits im Vorfeld vermeiden können und damit die Grundlage für einen gelungenen Bühnenauftritt schaffen.

#### **Fehler Nr. 1** Sie sprechen überwiegend über sich

Sprechen Sie in Ihrem Vortrag über Ihre fachliche Expertise, praktischen Erfahrungen oder eigenen Erfolgserlebnisse. Tun Sie dies jedoch nicht die ganze Zeit. Auch wenn

Storytelling wichtig und notwendig ist, sollte dennoch der persönliche Anteil an Ihrer Rede i. S. Ihrer eigenen (Erfolgs-)Geschichte oder Ihrer individuellen Begründung 20 Prozent nicht übersteigen. Ihre Ausführungen dazu, warum Sie sich mit dem jeweiligen Thema schon lange anwaltlich beschäftigen und welche Erfolge sowie Ergebnisse Sie für Ihre Mandantschaft bereits erreicht haben, sollten im Idealfall nur ein Fünftel Ihrer Rede ausmachen.

Die restlichen 80 Prozent Ihrer Keynote gehören ausschließlich Ihrem Publikum. Hier können Sie auf den Punkt gebrachtes, fachliches Knowhow und konkrete Lösungen einbringen, die Ihr Publikum bestenfalls nicht nur theoretisch kennenlernt, sondern auch entsprechend mitnehmen und anwenden kann. Schließlich will dieses überzeugt und eben nicht überredet werden. Sprechen Sie daher über Ihr Thema und nicht über Ihre anwaltliche Arbeit oder gar über Ihre möglichen Dienstleistungen.

## Fehler Nr. 2

Sie texten Ihr Publikum zu

Es gibt immer wieder Rednerinnen und Redner, die „ohne Punkt und Komma“ Fachwissen teilen und Ihr Publikum mit ihrer Expertise überschütten. Rechtliche Probleme und ihre Lösung werden allenfalls angerissen. Vergessen Sie nicht, dass – unabhängig vom fachlichen Hintergrund – das Publikum im Regelfall erfahren will, wie Ihrer Meinung nach eine Lösung zu einer bestimmten Rechtsfrage grundsätzlich konkret aussehen und wie das gewünschte Ergebnis im Einzelfall erreicht werden kann.

Machen Sie es daher besser: Sprechen Sie Ihr Publikum direkt an und liefern Sie ihm passende und brauchbare Inhalte. Zeigen Sie, wann immer es Ihnen möglich ist, auf, was für das jeweilige Ergebnis genau getan werden muss. Denn wie wichtig Ihr Thema ist, weiß Ihr Publikum gewöhnlich bereits vor Ihrem Vortrag.

## Fehler Nr. 3

Sie langweilen Ihr Publikum durch Streben nach Perfektion

Professionalität auf der Bühne wird häufig mit Perfektion verwechselt. Aus Sicht des

Publikums führt der Perfektionsanspruch von Rednerinnen und Rednern häufig dazu, dass sich dieses einen rein sachlichen und damit einen schnell langweilenden Vortrag anhören muss.

Fachvorträge, die für das Publikum gleichzeitig interessant und spannend sind, gelingen Ihnen, wenn Sie auf der Bühne so sind, wie Sie sonst auch sind. Das bedeutet, dass Sie sich von Ihrem Anspruch auf Perfektion freimachen und authentisch sein sollten. Auch wenn es am Anfang herausfordernd ist: Setzen Sie nicht allein auf Expertise, sondern auch auf Ihre Persönlichkeit, Ihr Charisma, Ihren Humor usw. und damit vor allem auf die Art und Weise, wie Sie vortragen.

## Fehler Nr. 4

Sie beziehen keine Position

Positionierung bedeutet für Vortragende, als Anwältin oder Anwalt ein unverwechselbares fachliches Profil und einen klaren, persönlichen Standpunkt zu haben und diesen in Ihren Redebeiträgen auch sichtbar zu machen. Nur dann werden Sie unkopierbar und damit bekannt bzw. wiedererkannt.

Es nützt nichts, wenn Sie es in Ihrem Vortrag allen Recht machen wollen. Wenn Ihr

Publikum nicht weiß, wo Ihre Expertise fachlich einzuordnen ist und wofür Sie als Person stehen, wird es sich nicht lange an Sie erinnern.

Nutzen Sie Ihre Vortragstätigkeiten daher auch für Ihr Personal Branding. Kommunizieren Sie möglichst klar, was Ihre Haltung bzw. Meinung zu bestimmten Fach- oder Rechtsfragen ist. Ordnen Sie ausgewählte rechtliche Probleme entsprechend ein und teilen Sie Ihre Auffassungen bzw. Lösungen. Lassen Sie dann Ihr Publikum entscheiden, ob sie das, was Sie zu sagen haben, gut finden oder nicht. Wenn das der Fall ist, können Sie eine wertvolle Diskussion anregen, in der sich die Beteiligten mit gegensätzlichen Meinungen auseinandersetzen dürfen.

## Fehler Nr. 5

Sie sind schlecht vorbereitet

Immer wieder erlebe ich Anwältinnen und Anwälte, die ihre Expertise regelmäßig in Seminaren oder Workshops weitergeben und es gewöhnt sind, vor einem Publikum aufzutreten. Mitunter kann man sich des Eindrucks nicht verwehren, dass diese mehr auf ihren Status als Experte oder Expertin und weniger auf eine gute Vorbereitung Ihrer Keynote setzen.



**juris**

KANN ICH MIT MEINER KANZLEI  
SCHNELL DURCHSTARTEN?

**JA. MIT JURIS.**



Jetzt hier Produkte auswählen und juris 30 Tage kostenfrei nutzen.

**juris.de** Wissen, das für Sie arbeitet.

Den wenigsten ist jedoch der Unterschied zwischen einem Seminar und einem Vortrag bewusst. Beim Seminar steht das Thema im Vordergrund, bei einem Vortrag das Publikum. Das ist ein entscheidender Unterschied, denn – egal ob offline oder online – Speaking ist BühnenARBEIT.

Auch wenn Sie Ihren Text nicht auswendig können müssen, ist es wichtig, dass Sie für jeden Vortrag eine klare Struktur haben, welche Sie an das jeweilige Publikum anpassen. Das setzt voraus, dass Sie sich im Vorfeld über Ihr Publikum informieren und Ihren Vortrag entsprechend gestalten. Eine für alle Vortragssituationen passende, pauschale Keynote gibt es bei Ihnen nicht, wenn Sie bei ihren Zuhörerinnen und Zuhörern positiv und möglichst länger in Erinnerung bleiben wollen.

### Fehler Nr. 6

Sie lesen Ihren Text ab

Welcher „Bühnenanfänger“ kennt nicht die Angst, die eigene Expertise im Vortrag nicht genauso rüberbringen zu können, wie im Rahmen der Vorbereitung vorgestellt. Zur Sicherheit wird die ein oder andere Rede auch einmal ausformuliert. Für die Vorbereitung oder eine spätere schriftliche Veröffentlichung des Redemanuskripts mag das passen. Ihren Vortrag selbst lesen Sie jedoch NIE (!) vor. Denn dieser Fokus auf

den Text und seine mündliche Darstellung in Schriftsprache führt dazu, dass Sie Ihr Publikum von Anfang an verlieren.

Ein Geheimnis guter Vorträge ist es, dass Sie immer ganz nah bei Ihrem Publikum sind. Das Publikum sollte idealerweise das Gefühl entwickeln, dass Sie Ihre Keynote nur für dieses halten. Strukturieren Sie daher für sich und Ihre Zuhörerschaft Ihren Vortrag und vertrauen Sie dann Ihrer Kompetenz. Schnell werden Sie erleben, dass Ihr Publikum mit Ihnen interagiert. Wenn Sie jedoch vor allem bei Ihrem Text (und damit bei sich selbst) sind, werden Sie die Reaktionen Ihres Publikums nicht mitbekommen und zudem niemals eine grandiose Rednerin bzw. ein grandioser Redner werden.

### Fehler Nr. 7

Sie haben eine volle PowerPoint-Präsentation

„Weniger ist mehr“ – diese Feststellung gilt nicht nur für Ihren Vortragsinhalt, sondern auch für Ihre PowerPoint-Präsentation. Eine alle Eventualitäten bedienende Präsentation ist bei einem (Impuls-)Vortrag absolut kontraproduktiv.

Machen Sie sich Folgendes bewusst: Ihre Präsentation dient – wie eine passende Hintergrundmusik im Film – vielmehr dazu, Ihr Gesagtes zu verstärken. Starke Bilder ver-

deutlichen die Inhalte Ihres Vortrags. Ein kurzes Video spricht für Ihre Multimedialität. Informative Studien beweisen Ihre Aussagen. Zudem zählt die Power-Point durch Gestaltung, Farben usw. auf Ihre Corporate Identity und damit Ihr Personal Branding ein.

Erschaffen Sie mit Ihrer Präsentation eine Art „Bühnenbild“, welches zu den Inhalten Ihres Vortrags und zum jeweiligen Publikum passt. Lassen Sie Ihren Auftritt jedoch niemals von Ihrer Präsentation überblenden. Lesen Sie diese keinesfalls vor, denn schließlich soll die Aufmerksamkeit auf Ihnen und nicht auf Ihrer Präsentation liegen.

Trauen Sie sich auf die (Vortrags-)Bühnen. Zeigen Sie Ihr Können, und agieren Sie gekonnt. Der beste Zeitpunkt, sich als Expertin oder Experte der Welt zu präsentieren, ist jetzt. Denn noch nie gab es so viele Möglichkeiten für Sie als Anwältin oder Anwalt, Ihre Expertise und Ihre persönlichen Qualitäten Ihrem Publikum zu zeigen.

Mit kollegialen Grüßen

*Schäfer*

Dr. Anja Schäfer



### Dr. Anja Schäfer

ist Rechtsanwältin und unterstützt und berät als Business Coach und Mentorin vorrangig Anwältinnen bei Fragen zur strategischen Ausrichtung und beruflichen bzw. persönlichen Neuorientierung, zum Aufbau und zur Weiterentwicklung des eigenen Netzwerks sowie zur Sichtbarkeit & Reichweite als Expertin im Netz (insbesondere LinkedIn) sowie auch im direkten Arbeitsumfeld. Zu diesen Themen veranstaltet sie regelmäßig Trainings und (Networking-)Events, so bspw. den Workshop „Speaking Essentials für Juristinnen“ am 2. Juni.

[anja-schaefer.eu/speakerin](http://anja-schaefer.eu/speakerin)

Hier geht es zu:

## MKG ONLINE

FACHINFO-MAGAZIN



FOLGEN SIE UNS AUCH  
AUF LINKEDIN

## IMPRESSUM

### FFI-Verlag

Verlag Freie Fachinformationen GmbH

Leyboldstraße 12  
50354 Hürth

### Ansprechpartnerin

für inhaltliche Fragen im Verlag:

Jasmin Kröner  
02233 80575-13

kroener@ffi-verlag.de  
www.ffi-verlag.de

### Alle Rechte vorbehalten

Abdruck, Nachdruck, datentechnische Vervielfältigung und Wiedergabe (auch auszugsweise) oder Veränderung über den vertragsgemäßen Gebrauch hinaus bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.

### Haftungsausschluss

Die im Magazin enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für die Richtigkeit der Angaben sowie die Befolgung von Ratschlägen und Empfehlungen können Herausgeber:innen/Autor:innen und der Verlag trotz der gewissenhaften Zusammenstellung keine Haftung übernehmen. Die Autor:innen geben in den Artikeln ihre eigene Meinung wieder.

### Bestellungen

ISBN: 978-3-96225-132-1

Über jede Buchhandlung und beim Verlag. Abbestellungen jederzeit gegenüber dem Verlag möglich.

### Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr, nur als PDF, nicht im Print. Für Bezieher kostenlos.

### Bildquellennachweise

Cover: AdobeStock/Nithya

### Partnerunternehmen



☎ 040 44183 110

b.mahlke@schweitzer-online.de  
www.schweitzer-online.de



☎ 0911 31941038

datev-anwalt-vertrieb@datev.de  
www.datev.de



☎ 0221 9373 808

www.fachseminare-von-fuerstenberg.de  
Fachanwaltskurse mit nur 9 Präsenztagen



☎ 0228 919 11 19

info@juristische-fachseminare.de  
www.juristische-fachseminare.de



☎ 030 43598 801

info@ra-micro.de  
www.ra-micro.de



☎ 02631 801 2222

info-wkd@wolterskluwer.com  
www.wolterskluwer.de



☎ 0681 5866 44 66

vertrieb@juris.de  
www.juris.de/berufseinstieg



☎ +49 69 5060 260 85

johanna.kapapa@variolegal.de  
www.variolegal.de



☎ 02233 8057 512

info@ffi-verlag.de  
www.ffi-verlag.de

## Kollegiale Kooperationen mit



Deutscher Anwaltverein  
Arbeitsgemeinschaft  
Kanzleimanagement



Münchener Anwaltverein e.V.



Kölner Anwaltverein  
e.V.



SH  
Selbsthilfe der  
Rechtsanwälte e.V.



HAV  
HAMBURGISCHER  
ANWALTVEREIN e.V.

# MKG



## Meistern Sie alle Herausforderungen Ihrer Karriere - mit dem MkG-Newsletter

### Lernen Sie erfolgreich zu verhandeln, mit Stress umzugehen und ein Netzwerk aufzubauen

Eine erfolgreiche Karriere als Jurist:in erfordert vielseitige Fähigkeiten - aber wie erwirbt man diese und wie meistert man die Herausforderungen, die im Laufe der Ausbildung und Karriere entstehen?

Mit dem **MkG-Newsletter** erfahren Sie alles, was Sie wissen müssen: Als Abonnent:in erhalten Sie alle 6 Ausgaben des MkG-Magazins direkt per Mail. Jede Ausgabe enthält neben einem Karriere-Teil auch weitere spannende Themen wie aktuelle Rechtsprechung, beA, Digitalisierung, Abrechnung und vieles mehr.

Profitieren Sie von den praktischen Tipps und aktuellen Fachinformationen von erfahrenen Juristinnen und Juristen sowie Branchenkennern.

**Meistern Sie alle Herausforderungen Ihrer Karriere - abonnieren Sie jetzt den MkG-Newsletter!**