

Prof. Dr. Martin Henssler/Prof. Dr. Matthias Kilian

## Schlüsselqualifikationen in der universitären Ausbildung

### Von der Ausbildung in die Praxis: Ein herausfordernder Übergang

Nach einer aktuellen Studie des Soldan Instituts zu den Erfahrungen junger Rechtsanwälte beim Berufseinstieg sind das Fehlen hinreichender berufspraktischer Kenntnisse, die ungewohnte Arbeitsbelastung und unzureichende Kenntnisse der Organisation einer Anwaltskanzlei besonders große Probleme für Junganwälte. Sie führen bei vielen neu zugelassenen Rechtsanwälten zu erheblichen Startschwierigkeiten beim Übergang von der Ausbildung in den Anwaltsberuf – und damit in einen Beruf, den mittlerweile rund 80 % der Absolventen ergreifen, die nach dem Assessorexamen eine juristische Tätigkeit anstreben. Damit der Schwierigkeiten nicht genug: Sorgen bereiten jungen Anwälten nach der Studie auch das richtige Auftreten vor Gericht, das Anfertigen praxistauglicher Schriftsätze oder der sachgerechte Umgang mit Mandanten. Alle diese Herausforderungen lassen sich mit dem traditionellen juristischen Handwerkszeug, das die juristische Ausbildung vermittelt, nicht meistern: Kern

der Schwierigkeiten sind nicht Fragen des materiellen Rechts, das die universitäre Ausbildung vermittelt. Auch spielen verfahrensrechtliche Fragestellungen, die Schwerpunkte des juristischen Vorbereitungsdienstes sind, allenfalls am Rande eine Rolle. Defizite zeigen sich vielmehr bei Fähigkeiten, die in der Berufspraxis neben die juristischen Kernkompetenzen treten müssen, die traditionell Gegenstand der juristischen Ausbildung sind.

### Auftrag des Gesetzgebers: Schlüsselqualifikationen in der Juristenausbildung

Seit der Reform der Juristenausbildung im Jahr 2003 verlangt der Gesetzgeber in § 5a DRiG, dass die Inhalte des rechtswissenschaftlichen Studiums die rechtssprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen berücksichtigen müssen. Die Vermittlung des juristischen Basiswissens soll sich zum einen stärker an den Bedürfnissen der Berufspraxis und den Anforderungen orientieren, die die Mehrzahl der Absolventen der juristischen Ausbildung

als Rechtsanwälte erfüllen müssen. Zum anderen soll das Studium Schlüsselqualifikationen vermitteln. Der Begriff der Schlüsselqualifikation geht auf den deutschen Bildungsforscher *Dieter Mertens* zurück, der ihn 1974 prägte. Er forderte, dass sich berufliche Bildung weniger am Erwerb reinen Fach- und Faktenwissens und stärker an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes ausrichten müsse. Es seien, so Mertens, in der beruflichen Bildung vor allem Qualifikationen zu vermitteln, die den Schlüssel zur raschen und reibungslosen Erschließung von wechselndem Spezialwissen bilden. Zurückgehend auf Mertens werden Schlüsselqualifikationen üblicherweise als Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bezeichnet, die an keine bestimmte Tätigkeit gebunden sind, sondern einem Menschen die Möglichkeit eröffnen, in vielen Funktionen und auf vielen Positionen tätig zu sein und Änderungen seines Berufslebens erfolgreich zu bewältigen. § 5a Abs. 3 Satz 1 DRiG benennt als solche für Volljuristen nützliche Schlüsselqualifikationen beispielhaft Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation, Vernehmungslehre und Kommunikationsfähigkeit.

*Schlüssel zum Erfolg: Theoretische Kenntnisse allein genügen nicht.*



### Herausforderungen für die Universitäten

Gestaltung und Umfang des Angebots von Lehrveranstaltungen zu Schlüsselqualifikationen liegen in der Hand der Universitäten. In einer Studie zur Umsetzung der Reform der Juristenausbildung ist bereits vor einigen Jahren kritisch angemerkt worden, dass der gesetzgeberische Auftrag viele Fakultäten vor erhebliche Schwierigkeiten stellt: Die personellen und finanziellen Ressourcen vieler Universitäten lassen ein umfassendes, konzeptionell ausgewogenes Angebot an Veranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen nicht zu. Ein Ergebnis dieser Untersuchung war freilich auch, dass Fakultäten, die über ein Institut für

Anwaltsrecht verfügen, mehrheitlich eine weit überdurchschnittliche Anzahl an Veranstaltungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen anbieten. Institute für Anwaltsrecht sind seit Ende der 1980er Jahre an rund einem Viertel der rechtswissenschaftlichen Fakultäten entstanden. Institute für Anwaltsrecht nehmen zumeist eine wichtige Aufgabe bei der Organisation und der Koordination von Veranstaltungen zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wahr. Sie bieten nicht nur anwaltsorientierte Veranstaltungen zum Erwerb eines Schlüsselqualifikationsnachweises an, sondern stellen häufig auch den Kontakt zu Lehrenden aus der Berufspraxis her und bieten eine Plattform für interdisziplinäre Lehrveranstaltungs-konzepte.

#### Antworten:

#### Das Beispiel des Instituts für Anwaltsrecht an der Universität zu Köln

Ein anschauliches Beispiel für einen solchen Ansatz bietet das älteste und traditionsreichste Institut für Anwaltsrecht an einer deutschen Universität, das 1989 gegründete Institut für Anwaltsrecht an der Universität zu Köln. Gefördert von der Hans-Soldan-Stiftung, den Rechtsanwaltskammern Köln und Düsseldorf und dem Deutschen Anwaltverein, engagiert sich das Institut nicht nur in der anwaltsrechtlichen Forschung, sondern in starkem Maße auch in der Lehre. Lehrveranstaltungen etwa zur Vertragsgestaltung und zum anwaltlichen Berufsrecht werden seit den 1990er Jahren angeboten. In Folge der Reform der Juristenausbildung sind Veranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen eine weitere Säule des Forschungs- und Lehrkonzepts des Instituts geworden – sie reichen von der Rhetorik, Anwaltssprache und Gesprächsführung über das Mandats- und Projektmanagement bis hin zum Konfliktmanagement, der Mediation und dem Auftreten vor Gericht. Die Durchführung solcher Veranstaltungen durch ein Institut für Anwaltsrecht gewährleistet, dass die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen an den besonderen Anforderungen orientiert ist, die sich in dem mit Abstand bedeutendsten Beschäftigungsfeld für Absolventen der juristischen Ausbildung ergeben, dem Anwaltsberuf. Angeboten werden die Veranstaltungen ausnahmslos von Dozenten, die auch als Rechtsanwalt zugelassen sind und die vermittelten

Lehrinhalte an die anwaltliche Berufspraxis rückbinden können. Unterstützung erhalten sie hierbei je nach Thema zum Beispiel durch eine Sprachwissenschaftlerin, Mediatoren, Richter oder eine Rechtsfachwirtin.

Eine Übersicht über die Lehrveranstaltungen im WS 2014/15 finden Sie unter <http://www.anwaltsrecht.uni-koeln.de/7499.html>

#### Der Rechtsanwalt als Kommunikator

Der amerikanische Sprachwissenschaftler *David Mellinkoff* hat die Sprache der Juristen einmal als „wortreich, pompös, langweilig und unklar“ charakterisiert. Ein solcher Befund ist für einen Berufsstand, dessen Handwerkszeug die Schrift- und Wortsprache ist, wenig schmeichelhaft. Lehrangebote des Instituts für Anwaltsrecht befassen sich daher mit Rhetorik und Sprache. Ein zentraler Baustein dieses thematischen Schwerpunkts ist eine Veranstaltung mit dem Titel „Anwaltliche Rhetorik, Plädoyer und Verhandlungserfolg“. In ihr wird der Umgang mit Sprache aus anwaltlicher Sicht nahe gebracht. Anwaltliche Rhetorik will Widerstände (z. B. bei Gericht, bei der Gegenseite oder beim Verhandlungspartner) überwinden, zur Verhandlungskompetenz gehört effizientes Kommunizieren. Mit den Teilnehmern dieser Veranstaltung werden deshalb Gesprächsführung, Rhetorik, Kommunikation und Verhandlungstechnik gemeinsam erarbeitet und praktische Übungen durchgeführt. Eine ähnliche, wenngleich etwas anders akzentuierte Ausrichtung hat die Veranstaltung „Anwaltliche Gesprächsführung und Problemlösung“. Sie vermittelt mit der anwaltsspezifischen Problemlösungsmethodik und der anwaltlichen Gesprächsführung zentrale Schlüsselqualifikationen, die ein Rechtsanwalt in seiner Funktion als Rechtsdienstleister beherrschen muss. Am Beispiel der Übernahme eines neuen Mandats wird verdeutlicht, über welche nichtjuristischen Kompetenzen ein Rechtsanwalt verfügen muss, um sich eine Arbeitsgrundlage zu schaffen, die ihm die Anwendung seiner juristischen Kernkompetenzen gestattet. Ziel der Veranstaltung ist es, die Herangehensweise des Rechtsanwalts an ein neues Mandat als strukturierten Prozess zu begreifen und zu verdeutlichen, dass der Anwaltsberuf ein Kommunikationsberuf ist, der entsprechende kommunikative Fähigkeiten erfordert. Ausführlich

erörtert werden ein Phasenmodell der Gesprächsführung, die besonderen Herausforderungen der Kommunikation mit einem Mandanten als Laien in juristischen Sachverhalten und die Erwartungen von Rechtssuchenden bei der Suche nach einem anwaltlichen Problemlöser. Die Studierenden simulieren im Verlauf der Veranstaltung Mandantengespräche und nehmen hierbei abwechselnd die Rolle des Rechtsanwalts und des Mandanten ein. Eine Sprachwissenschaftlerin, die seit vielen Jahren anwaltliche Mandantengespräche aus sprachwissenschaftlicher Sicht untersucht und erforscht, begleitet die Veranstaltung teilweise.

#### Der Rechtsanwalt als Mandatsmanager

Den einleitend angedeuteten empirischen Befund, dass fehlende Kenntnisse der Organisation des Anwaltsberufs und praktischer Abläufe bei der Anwendung von Recht durch Anwälte die größten Schwierigkeiten von Berufseinsteigern sind, greifen weitere Veranstaltungen auf: Das Seminar „Mandats- und Aufgabenmanagement“ erläutert die praktische Bearbeitung eines anwaltlichen Mandats in der außergerichtlichen Phase einer Rechtsstreitigkeit. Das Seminar veranschaulicht, wie Arbeitsabläufe in Rechtsanwaltskanzleien insbesondere vor dem Hintergrund organisiert sind, dass ein Anwalt zahlreiche Mandate parallel bearbeiten muss und die ihm zur Verfügung stehende Zeit und die zu erledigenden Aufgaben effektiv verplanen muss. Ein weiterer Schwerpunkt der Veranstaltung schlägt die Brücke zu den kommunikativen Anforderungen des Anwaltsberufs und erörtert die schriftliche Kommunikation des Rechtsanwalts durch Schriftsätze und Mandantenschreiben. Besonderes Augenmerk gilt hierbei typischen Defiziten der Schriftsprache von Rechtsanwälten. Im Verlauf der Veranstaltung erhalten die Teilnehmer die Aufgabe, auf der Grundlage des Erlernten anwaltliche Schriftsätze sprachlich zu optimieren. Während dieses Seminar insbesondere den Rechtsanwalt aus kleineren Kanzleien in den Blick nimmt, in denen entgegen verbreiteter Wahrnehmung von Studierenden weiterhin die Mehrzahl der deutschen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte tätig ist, befasst sich ein weiteres Seminar mit der anwaltlichen Tätigkeit in größeren Sozietäten: Unter dem Titel

„Anwaltliches Projektmanagement“ bringt ein erfahrener Partner einer internationalen Großkanzlei den Studierenden das Projektmanagement durch Rechtsanwälte näher. Die Veranstaltung baut auf dem Befund auf, dass ein Schwerpunkt der Tätigkeit internationaler Großkanzleien in der Betreuung von Großprojekten liegt. Diese werden häufig von der „Wiege bis zur Bahre“ anwaltlich begleitet. Dabei greifen die verschiedensten Rechtsgebiete ineinander. Anhand eines praktischen Falls wird den Teilnehmern Gelegenheit gegeben, sich mit den anwaltlichen Beratungsanforderungen vertraut zu machen, die im Rahmen einer solchen Projektbegleitung in Teamarbeit anfallen.

### Der Rechtsanwalt als Konfliktlöser

Ein dritter thematischer Schwerpunkt der Schlüsselqualifikationsveranstaltungen des Instituts hat den Rechtsanwalt als Konfliktlöser im Blick. Die Veranstaltung „Verhandlungsführung und Mediation durch Rechtsanwälte“ trägt der Tatsache Rechnung, dass der Rechtsanwalt den weitaus größten Teil seiner Mandate außergerichtlich erledigt. In vielen Fällen einer solchen außergerichtlichen

Konfliktbeilegung ist das richtige Verhandeln mit dem Gegner ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Neben der klassischen Verhandlungslösung erfreut sich in zunehmendem Maße auch die Mediation als besondere Form der alternativen Konfliktbeilegung Beliebtheit. Die Veranstaltung behandelt diese zwei zentralen Bausteine der außergerichtlichen Konfliktbeilegung durch Rechtsanwälte aus Sicht der Berufspraxis. Erläutert werden Methoden, Strategien und Phasen des Verhandeln sowie die Funktion und der Ablauf einer Mediation. Häufig wird diese Veranstaltung gemeinsam mit einer Mediatorin durchgeführt, die mit den Teilnehmern Rollenspiele durchführt und aus ihrer Erfahrung berichtet, warum die außergerichtliche Konfliktbeilegung für Mandanten wichtig ist. Die traditionelle Form der Konfliktlösung ist Gegenstand des Seminars „Anwaltliche Tätigkeit vor Gericht“. Sie trägt der Tatsache Rechnung, dass der Rechtsanwalt, auch wenn er die Mehrzahl seiner Mandate außergerichtlich erledigt, häufig für seinen Mandanten vor Gericht tätig werden muss. Die Veranstaltung erläutert den typischen Ablauf eines zivilrechtlichen Mandats ab dem Zeitpunkt, in dem die Entscheidung

für eine gerichtliche Auseinandersetzung getroffen worden ist. Es geht hierbei vor allem um praktische Abläufe in einem Prozessmandat und die Interaktion des Rechtsanwalts mit dem Richter. Das Seminar wird traditionell gemeinsam mit einem Richter durchgeführt, der über die Erfahrungen von Richtern mit Rechtsanwälten berichtet und Einblicke gibt, was Rechtsanwälte vor Gericht aus Sicht der Richterschaft besonders gut oder schlecht machen.



Prof. Dr. Martin Hensler,  
Geschäftsführender  
Direktor, Institut für  
Arbeits- und Wirtschafts-  
recht und Institut für  
Anwaltsrecht,  
Universität zu Köln  
inst-awr@uni-koeln.de



Prof. Dr. Matthias Kilian,  
Hans-Soldan-Stiftungs-  
juniorprofessur für Zivil-  
recht, Wirtschaftsrecht, Ver-  
fahrensrecht, Anwaltsrecht  
sowie anwaltsorientierte  
Juristenausbildung,  
Universität zu Köln  
matthias.kilian@  
uni-koeln.de