

# Anwalts

# blatt



Deutscher **Anwalt** Verein

## Aufsätze

Henssler: Berufsethos und Kommerz	721
Burmeister/Uwer: Neues zur Geldwäsche	729

## Anwaltsblattgespräch

Kilger: Fachanwaltssystem reformieren?	744
--	-----

## Thema

Online-Fortbildung für Fachanwälte	747
------------------------------------	-----

## Aus der Arbeit des DAV

Empfang auf dem 67. Deutschen Juristentag	750
---	-----

## Meinung & Kritik

Offermann-Burckart: Fortbildung für jeden?	763
Kleine-Cosack: Fortbildung für jeden?	768

## Mitteilungen

Hähnchen: Elektronisches Mahnverfahren	779
--	-----

## Rechtsprechung

VGH Kassel: Verschwiegenheitspflicht gegenüber Behörden	790
---	-----

11/2008  
November

Deutscher **Anwalt** Verlag

## Editorial

- I Quo vadis deutsche Anwaltschaft  
Rechtsanwalt Felix Busse, Herausgeber des Anwaltsblatts

## Berichte aus Berlin und Brüssel

- IV Wenn 16 Länder kaum Gehör finden ...  
Stefan Schnorr, Berlin
- VI Kohärenz im europäischen Zivilrecht  
Thomas Marx, Brüssel

## VIII Aktuelles

## Aufsätze

- 721 Die Anwaltschaft zwischen Berufsethos  
und Kommerz  
Prof. Dr. Martin Henssler, Köln
- 729 Neue Regeln für Anwälte bei der  
Geldwäschebekämpfung  
Rechtsanwalt Dr. Frank Burmeister, Frankfurt am Main und  
Rechtsanwalt Dr. Dirk Uwer, LL.M., Mag. rer. Publ., Düsseldorf
- 737 Widerruf der Zulassung zur Rechtsanwaltschaft  
wegen Vermögensverfalls  
Rechtsanwältin Dr. Jana Bartosch-Koch, Düsseldorf

## Kommentar

- 743 Schweigen hilft ganz und gar nicht  
Rechtsanwalt Micha Guttman, Köln

## Anwaltsblattgespräch

- 744 Fachanwaltssystem reformieren?  
Rechtsanwalt Hartmut Kilger, Präsident des Deutschen Anwaltvereins

## Thema

- 747 Fachanwalt 2.0: Online-Fortbildung ist nicht  
gleich Online-Fortbildung  
Jochen Brenner, Hamburg

## Gastkommentar

- 749 Wenn der Rechtsweg der Erpressung dient  
Dr. Joachim Jahn, Frankfurt am Main

## Aus der Arbeit des DAV

- 750 67. Deutscher Juristentag: DAV-Empfang  
752 DAV PR-Referat: Kritik am BKA-Gesetz  
752 AG Ausländer- und Asylrecht: Beschwerde bei EU  
752 Landesverbände: Landesverbandskonferenz 2008  
753 AG Geistiges Eigentum & Medien gegründet  
753 Forum Junge Anwaltschaft: Neues Seminar  
754 Landesanwaltstag Sachsen-Anhalt in Dessau  
755 Umweltrechtstagung in Dessau  
755 Deutsche Anwaltakademie: Nachrichten  
756 DAV-Gesetzgebungsausschüsse: Stellungnahmen  
757 AG Mietrecht und Immobilien/AG Arbeitsrecht/  
AG Medizinrecht: Neue Internetpräsenz  
757 AG Anwaltsnotariat: Neue Internetpräsenz  
758 AG Handels- und Gesellschaftsrecht: Tagung  
758 AG Sozialrecht: Intensivseminar  
759 DAV-Kooperationen: Advocard  
761 DAV und Amnesty International: Philippinen  
762 DAV International: Deutsch-Britisches Treffen  
762 Personalien: u.a. Neuer Obmann der  
Landesverbände / Neue Vorsitzende

## Meinung & Kritik

- 763 Zwischen Qualitätssicherung, Marketing und  
Berufsfreiheit  
Rechtsanwältin Dr. Susanne Offermann-Burckart, Düsseldorf
- 768 Zerplatzte Fortbildungsträume  
Rechtsanwalt Dr. Michael Kleine-Cosack, Freiburg i. Br.

## Mitteilungen

### Anwaltsvergütung

- 773 Mehrere Auftraggeber – mehrere Gegenstände –  
mehrere Angelegenheiten  
Rechtsanwalt Norbert Schneider, Neunkirchen

### Anwaltspraxis

- 779 Mahnverfahren für Rechtsanwälte nur noch  
elektronisch  
Priv.-Doz. Dr. Susanne Hähnchen, Berlin

### Anwaltsrecht

- 782 Sanktionsfähige Berufspflichten aus einer  
Generalklausel?  
Rechtsanwalt Dr. Wolfgang Hartung, Mönchengladbach

### Soldan-Institut für Anwaltmanagement

- 784 Qualität – eine Frage der Wahrnehmung  
Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

## Qualität – eine Frage der Wahrnehmung

Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

**Fragt man Rechtsanwälte, worauf ihr Erfolg am Rechtsdienstleistungsmarkt basiert, erhält man zumeist die stereotype Antwort: auf „Qualität“. Diese Selbstwahrnehmung kann eine Selbsttäuschung sein, weil sie zu undifferenziert ist, wie die Autoren zeigen.**

Zunächst einmal ist festzustellen, dass auch Kanzleien, die höchste Bearbeitungsqualität liefern, aus Gründen Mandanten verlieren können, die sie selbst nicht zu verantworten haben oder beeinflussen können. Firmenfusionen etwa, Führungs- oder Generationswechsel in Unternehmen, strategische Neuorientierungen oder Verlagerungen von Unternehmen im Zuge der Globalisierung oder auch nur Änderungen im geltenden Recht können einen erheblichen negativen Einfluss auf den Kanzleierfolg haben. Die Maxime „Wir liefern Qualität!“ reicht also nicht aus, um den eigenen Kanzleierfolg zu sichern.

Zudem stellt sich die Frage, aus wessen Sicht Qualität bestimmt wird. Ist es die fachliche Sicht der Anwälte selbst, die zum Qualitätsmaßstab erhoben wird, ist es der Respekt, den gegnerische Anwälte bekunden, liegt der Qualitätsprüfung ein nachprüfbarer fachlicher Maßstab zu Grunde oder aber wird über Qualität auf gänzlich anderer Ebene gesprochen, der Ebene der wahrgenommenen Qualität durch Mandanten. Schon bei der Frage nach der fachlichen Qualität wird deutlich, dass eine echte Qualitätsprüfung anwaltlicher Dienstleistungen in vielen Fällen niemals erfolgt. So muss sich die Qualität von Verträgen oftmals nicht bewähren, weil Risiken, gegen die sie schützen sollen, ausbleiben. Zwar ist denkbar, dass das Ausbleiben von Risiken eine Folge von Verträgen und ihrer impliziten Wirkung ist; allerdings ist eine solche Folge nicht zwingend.

Auch die Feststellung von Qualität im forensischen Bereich ist keineswegs eindeutig. Prozessfolge können viele Ursachen haben, Misserfolge ebenso. Die Zurechnung dieser Erfolge oder Misserfolge zur Qualität der Arbeit eines Anwalts ist schwierig, im Einzelfall sogar unmöglich. Jeder Anwalt hat erlebt, dass ein relativer Misserfolg angesichts vorhandener Risiken im Nachhinein als Erfolg gewertet werden muss, auch wenn dies Mandanten, die Laienstatus besitzen, nicht immer einleuchtet.

### Die Mandantensicht: Qualität der Betreuung

Damit wird deutlich, dass Qualität von der Perspektive dessen abhängig ist, der sie bewertet. Aus Sicht der Mandanten kommen hierbei vielfältige Aspekte ins Spiel. Verfügen Sie über keinerlei Rechtskenntnisse, rücken Aspekte von Qualität in den Vordergrund, die mit der Sache selbst und ihrem rechtlichen Kern nicht unbedingt etwas zu tun haben müssen. Mandanten schätzen als Laien ihre Anwälte dahingehend ein, ob sie kompetent, zuverlässig, integer und in ihrem Verhalten konsistent wirken. Diese Urteile sind davon

abhängig, wie Anwälte gegenüber ihren Mandanten auftreten, wie sie mit ihnen kommunizieren. Qualitätswahrnehmung ist also auch eine Kommunikationswirkung.

Damit ist ein weites Spektrum der Signale angesprochen, die Kanzleien senden. In erster Linie geht es um die Kommunikation aller handelnden Personen, das nicht anwaltliche Personal eingeschlossen. Es geht um die Gestaltung einzelner Abläufe, darum, dass Mandanten auf Signale reagieren können, die den Anwälten selbst eher unwichtig sind, weil sie aus deren Sicht „mit der Sache selbst“ nichts zu tun haben: die Freundlichkeit des Personals in Anwaltskanzleien, seine Dienstleistungsorientierung in dem Sinne, dass es sich bemüht, Probleme der Mandanten zu lösen, soweit dies in seinen Einflussbereich fällt, kurzum die laufende Betreuung von Mandanten während eines Mandats.

Dies öffnet den Blick für eine Schlüsselkategorie der Qualitätsbewertung durch Mandanten. Eine Vielzahl von Untersuchungen zeigt, dass Kanzleien dann als wenig qualitativ angesehen werden, wenn Mandanten das Gefühl haben, nicht ausreichend informiert oder sogar vernachlässigt zu werden. Positiv betrachtet heißt dies, dass ein hoher Grad von „responsiveness“, also intensive Kommunikation mit den Mandanten und das Bemühen, sie jederzeit auf dem Laufenden zu halten, einen zentralen Erfolgsfaktor jeder Anwaltskanzlei markiert. Fühlen sich Mandanten schlecht informiert, fühlen sich Stammkunden, was nicht selten vorkommt, schleichend vernachlässigt, zieht dies schlechte Qualitätsurteile der Mandanten bis hin zum Wechsel des Anwalts nach sich.

Dies wirft die Frage auf, wie man Misserfolg im Sinne unzureichender Betreuungsqualität während laufender Mandate vermeiden kann. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Implementierung einer Qualitätskultur, die jedes Detail der Wertschöpfungskette anwaltlicher Leistungen ins Visier nimmt. Betreuungsqualität schließt alle Abläufe innerhalb von Anwaltskanzleien ein. Sie umfasst damit das Verhalten aller Akteure, die an der Leistungserstellung in irgendeiner Weise beteiligt sind, und sie bezieht sich nicht zuletzt auf alle Kommunikationsmaßnahmen, mit denen eine Kanzlei nach außen wirkt.

Will man Qualitätserwartungen der Mandanten entsprechen, so ist es von großer Bedeutung, diese Erwartungen zunächst einmal zu kennen. In diesem Sinne beginnt Qualitätsmanagement immer mit einer Selbstvergewisserung darüber, welche Erwartungen von Mandanten innerhalb der Kanzlei wahrgenommen werden. Eingeschlossen sind offen geäußerte Wünsche ebenso, wie Lob oder aber vor allem auch Beschwerden von Mandanten. Kanzleien, die Qualitätskulturen einüben und leben wollen, müssen die Wahrnehmung der Mandanten systematisch erfassen und Maßnahmen entwickeln, über die diesen Erwartungen – so weit dies möglich und sinnvoll ist – entsprochen werden kann. Die These der Kommunikationswissenschaftler, „man könne nicht nicht kommunizieren“, ist zugleich ein anspruchsvolles Programm: Qualitätssicherung ist ein Prozess, der nicht endet, es sei denn, man will sich von der Bühne verabschieden.

---

**Soldan Institut: Prof. Dr. Christoph Hommerich,  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Julia Heinen, M.A.  
und Thomas Wolf, M.A.**

Hommerich und Kilian sind Vorstand des Soldan Instituts für Anwaltmanagement e. V.  
Heinen und Wolf sind dort wissenschaftliche Mitarbeiter.

Sie erreichen die Autoren unter der E-Mail-Adresse [autor@anwaltsblatt.de](mailto:autor@anwaltsblatt.de)

---