

Katharina E. Gangnus

STAY LWYRD!

Karriere und
Persönlichkeitsentwicklung im
deutschen Rechtsmarkt

SACHBUCH



Springer

STAY LWYRD!

Katharina E. Gangnus

STAY LWYRD!

Karriere und Persönlichkeitsentwicklung
im deutschen Rechtsmarkt

 Springer

Katharina E. Gangnus
LWYRD Legal Recruitment GmbH
Friedrichsdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-45467-8 ISBN 978-3-658-45468-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45468-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Copyright Vero Bielinski

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de almeida

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Für Oliver -
weil Du jede Abbiegung meines nicht immer geraden
Weges mit mir genommen hast.*

Vorwort: Warum es dieses Buch jetzt braucht

Seit 2015 habe ich der klassischen Juristerei den Rücken gekehrt und arbeite seitdem ausschließlich als juristische Personalberaterin und seit 2023 auch als Business Coach für Juristen.¹ Acht Jahre, mit Unterbrechung durch eine Elternzeit, die mich jeden Tag mit Fragen konfrontieren, die den deutschen Rechtsmarkt betreffen und auf die ich nicht immer sofort eine Antwort habe.

Ich bin in dieser Zeit hunderten von Menschen begegnet und habe sie ein Stück weit bei einer sehr persönlichen Entscheidung begleitet, nämlich der, den nächsten für sie sinnvollen Schritt in ihrer Karriere zu gehen. Gleichermaßen begleite ich meine Kunden bei der Suche nach dem für sie besten Mitarbeiter. Das erfordert Vertrauen, Loyalität, Integrität, persönlichen Einsatz, Akzeptanz, Respekt. Und zwar auf beiden Seiten. Dieses enge, sich daraus für einen gewissen, manchmal nur kurzen Zeitraum ergebende, oft aber langfristig beständige Verhältnis gibt mir tagtäglich nicht nur Einblicke, sondern jene Antworten.

Bei all diesen Gesprächen ist mir in den letzten drei Jahren so richtig bewusst geworden, wie sehr dieser traditionelle Markt sich im Wandel befindet. Diese Erkenntnis an sich ist keine Überraschung, denn Wandel resultiert aus der Marktdynamik selbst. Veränderungen der Marktteilnehmer und ihres Verhaltens ergeben, vereinfacht gesprochen, in der Konsequenz eine andere Marktsituation. Wandel war immer da. Jedoch spiegeln mir viele Marktteilnehmer jetzt, dass die aktuelle Dynamik für sie in einen Handlungsdruck mündet, mit dem sie nicht wie bisher und dem erprobten Werkzeugkasten umgehen können. Auch bemerke ich in meiner Arbeit in der Personalbe-

¹ In diesem Buch wird zur besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Alle verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – so weit nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

ratung Veränderungen dahingehend, dass es viel schwieriger geworden ist, den Erwartungshaltungen auf beiden Seiten gerecht zu werden. Die richtige Besetzung für meine Kunden oder umgekehrt die richtige Vakanz für meine Kandidaten zu finden, scheint manchmal komplizierter als die Suche nach dem Partner fürs Leben.

Die häufigste Frage, die mir von beiden Seiten gestellt wird, lautet: „Wie nehmen Sie denn aktuell den Markt wahr?“. Ich stelle hierauf meist die Gegenfrage: „In Bezug worauf?“. Bei den sich hieraus ergebenden Gesprächen wurde mir bewusst, wie viele konkrete Fragen die Marktteilnehmer tatsächlich rund um den Rechtsmarkt haben, was sie umtreibt und welche Sorgen sie sich vielleicht sogar machen. Von A wie Ausbildung bis Z wie Gen Z. In meinem Podcast *LWYRD! Der Podcast zum deutschen Rechtsmarkt*² interviewe ich zudem seit nun über drei Jahren Juristen, die aus meiner Sicht einen spannenden Weg gegangen sind. Entstanden in der Corona-Zeit aus dem Gedanken heraus, mit meinem Netzwerk in einem spannenden Austausch abseits des Vertriebsgedankens zu bleiben, gewinne ich so immer wieder Einblicke aus erster Hand von großartigen, offenen Kollegen in Bezug auf ihren persönlichen Karriereweg, was sie antreibt und welche Hürden, aber auch welche Chancen oder gar Katalysatoren für ihren persönlichen Weg prägend waren. So entstand im Oktober 2020 ein Format, das Inspiration, Motivation und direkte und kurzweilige Einblicke in den Rechtsmarkt gibt und seitdem in über 60 Episoden anhand der persönlichen Insights auch all die Themen behandelt, die jetzt am Markt wichtig sind und die Marktteilnehmer umtreiben.

Für dieses Buch habe ich einige der erfolgreichsten Episoden für Sie in gekürzter Form veröffentlicht, exklusive Interviews geführt und eine großartige Kollegin für einen Gastbeitrag zum Thema Business Development und Personal Branding gewinnen können. Hieran schließen sich jeweils thematisch passende sowie auch eigenständige Kapitel an, in denen ich mich ausführlicher und aus meiner (beruflichen) Perspektive als juristische Personalberaterin und zertifizierte Business Coach mit all den mir gegenüber tagtäglich aufgeworfenen Fragen beschäftige und Antworten aus verschiedenen Blickwinkeln gebe. Hierbei kommen auch persönliche Einblicke in meinen Werdegang, meinen Gründungsprozess und meine eigenen Erfahrungen nicht zu kurz.



Dieses Buch ist das Ergebnis meiner tatsächlich persönlichen Leidenschaft für die Entwicklung von individuellem Potenzial und beruflichem Erfolg im juristischen Bereich. Denn dieser Markt ist voller Chancen für diejenigen, die bereit sind, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Persönlichkeit zu stärken und somit dem Wandel des Rechtsmarkts zu begegnen. Ich lade Sie daher hiermit herzlich ein, dieses Buch mit Offenheit zu durchstreifen und die darin enthaltenen Erkenntnisse auf Ihrer eigenen Reise zu nutzen – ganz gleich, wo Sie auf diesem Weg stehen und wohin er Sie führen soll.

Alles Liebe,
STAY LWYRD!
Ihre

Friedrichsdorf, Deutschland

Katharina E. Gangnus

Danksagung

Oh, what a ride! Ich möchte Danke sagen an diejenigen, die dieses Buch ermöglicht haben.

Insbesondere:

- Dem Springer Gabler Verlag und meiner Lektorin Catarina Gomes de Almeida für die Möglichkeit, dieses Buch überhaupt zu schreiben und zu veröffentlichen. Das ist als Neu-Autorin absolut nicht selbstverständlich und weiß ich sehr zu schätzen!
- Annette Schunder-Hartung, weil Du mich mit meinem Verlag zusammengebracht und die Idee in mir beflügelt hast, endlich ein Buch zu schreiben.
- Dr. Carl-Wendelin Neubert, Dr. Daniel Meyer, Dr. Lars Maritzen, Dr. Lena Lindemann, Dr. Oxana Balayan, Dr. Sophie Pollok, Matthew Devey und Moritz Coché für Eure Bereitschaft, nicht nur für eine gemeinsame Podcast-Episode, sondern auch für die Veröffentlichung in diesem Buch zur Verfügung zur Verfügung zu stehen.
- Dr. Nikolai Vokuhl und Dr. Philipp Hardung für Euren über die Podcast-Episode hinausgehenden Aufwand, noch einmal und ausführlich über das „Was danach geschah“ zu berichten. Ich freue mich sehr, dass wir immer noch in so gutem Kontakt sind und bleiben!
- Sylwia Jenner für Deinen tollen Gastbeitrag, Deine Einblicke in das Thema Business Development und unseren immer herrlich leichten, konstruktiven Austausch.
- Meinem Geschäftspartner und Freund Sven Laacks für Dein Verständnis, Deine Flexibilität und Unterstützung. Nur so konnte ich Raum und Zeit zum Schreiben finden und Du hast mir stets den Rücken freigehalten. Du

XII Danksagung

bist mein „partner in crime“ und ich bin so stolz auf alles, was wir schon gemeinsam erreicht haben. Ich freue mich auf alles, was noch kommt!

- Meiner Assistentin Olesja Althaus für Deine Mitarbeit an diesem Buch, Deine Geduld mit mir und Deine Freude darüber, Teil von LWYRD zu sein und immer neue Herausforderungen miteinander anzunehmen. Es ist so schön zu sehen, wie wir als Team miteinander wachsen und voneinander lernen.
- Dem gesamten Team des Alpenresort Schwarz in Mieming, wo ich einen Teil dieses Buchs geschrieben habe. Ihr seid für mich Freunde geworden und habt einen festen Platz in meinem Herzen – Schwarz stays!
- Meiner Familie – Ihr habt immer an mich geglaubt und mir die Werte mitgegeben, die es braucht, als Unternehmerin in der Rechtsbranche glücklich und erfolgreich zu sein und unterstützt mich auf diesem Weg weiterhin tatkräftig. So werden aus Wurzeln Flügel.

Last but not least gilt der größte Dank meinen Mann Oliver Gangnus. Du bist mein Fels, mein Anker, die Liebe meines Lebens, mein wertvollster Kritiker und konstruktivster Berater. Ich bin stolz auf unsere Familie und unseren gemeinsamen Weg.

„Ist meine Erde eine Scheibe, machst Du sie wieder rund. Zeigst mir auf leise Art und Weise, was Weitsicht heißt. Will ich mal wieder mit dem Kopf durch die Wand, legst Du mir Helm und Hammer in die Hand.“¹

Alles Liebe, Katharina
Friedrichsdorf, im Juni 2024

¹ Sportfreunde Stiller, „Applaus, Applaus.“

Inhaltsverzeichnis

1	Stay LWYRD! – Warum mein eigener Weg nicht immer gerade, aber der Richtige war	1
2	Erfolgsbedingungen juristischer Bildung in Zeiten der Digitalisierung	11
3	Docendo discimus – Wie wir jetzt die Basis für motivierte Juristen von morgen schaffen	27
4	How to become General Counsel	33
5	Building your personal (legal) brand – Wie LWYRD zur Marke wurde und wie Sie zur Marke werden	59
	5.1 LWYRD! Der Podcast zum deutschen Rechtsmarkt	59
	5.2 Die LWYRD Legal Recruitment GmbH	63
	5.3 LWYRD Business Coaching	66
6	Welche Zutaten sind für ein erfolgreiches Business Development unerlässlich? Gastbeitrag von Sylwia Jenner, Legal Marketing Strategin & Entrepreneurin	69

7	Aber bitte mit Personalverantwortung – Warum Menschen zu führen nicht der einzig erstrebenswerte Weg zu Ihrem Erfolg ist	85
8	Vom Junganwalt in Großkanzlei und Boutique zum Partner	93
9	„Der spannendste Markteintritt des Jahres“ – Die erfolgreiche Gründung von LMPS	117
10	How to build a business case – War früher wirklich alles besser?	143
11	Der (fast) 360 Grad Blick auf die Beratungsseite des deutschen Rechtsmarkts	159
12	Jeder ist ersetzbar?!? – Warum Sie Ihre Karriere selbst in die Hand nehmen sollten und wie das gelingt	175
13	New Work und Leadership	183
14	Mentoren, Coaches und Role Models – Wie Sie Ihnen helfen und wo Sie die Richtigen finden	197
	14.1 Mentoren	198
	14.2 Coaches	201
	14.3 Role Models	204
15	„Yes, we can have it all!“	207
16	Vereinbarkeit – Wie sie (sogar) für Juristen funktionieren kann und was sich hierfür jetzt ändern muss	221
17	Abseits der ausgetrampelten Pfade: Gründerszene und politisches Engagement	237

18	Der deutsche Rechtsanwalt vor und nach Corona	259
19	Zeit ist Geld – Was Dienstleistung heute bedeutet und warum das Modell der billable hours jetzt auf dem Prüfstand steht	275
20	Empowering the new reality – Was Karriere 2024 im deutschen Rechtsmarkt bedeutet	281
	Literatur	285



1

Stay LWYRD! – Warum mein eigener Weg nicht immer gerade, aber der Richtige war

Seit ich ungefähr neun Jahre alt war, wollte ich Rechtsanwältin werden. Warum? Das weiß ich bis heute nicht so genau und vielleicht stelle ich genau deshalb diese Frage am Anfang meiner Podcast-Episoden meinen Gästen. Sie offenbart nämlich tatsächlich bereits viel über eine Person: Wie sie denkt, Entscheidungen fällt, diese ggf. wieder verwirft, handelt, von wem oder was sie sich inspirieren oder gar beeinflussen lässt, welche Erwartungen sie als junger Erwachsener unter Umständen erfüllen wollte oder musste, wem sie sich unbedingt widersetzen wollte ... Die Liste ließe sich beliebig fortführen. Und tatsächlich habe ich daher auch pro Gast jeweils eine individuelle Antwort erhalten.

Ich jedenfalls hatte keine juristischen Vorbilder in der Familie oder im näheren Umfeld, denn ich war das, was man heute Erstakademikerkind nennt. Mein Vater arbeitete seit seiner Ausbildung zum Bankkaufmann erfolgreich im In- und Ausland im internationalen Geld- und Wertpapierhandel und meine Mutter hatte nach der mittleren Reife und einer Fachprüfung für Sekretärinnen eine Stelle in Frankfurt als Assistentin der Geschäftsführung angetreten, die sie ausfüllte, bis ich geboren wurde. Danach war sie, wie viele Frauen in den 1990ern, klassisch Hausfrau und Mutter und hielt meinem Vater, wie sie selbst immer wieder sagte, „den Rücken frei“. Gute Leistungen in der Schule, die Bedeutung von Bildung überhaupt, der Wille und der Ehrgeiz, etwas aus meinen – im Vergleich zu meinen Eltern – besseren Möglichkeiten zu machen, spielten in unserer Familie eine wichtige Rolle. Hinzu kam, dass ich tatsächlich auch eine große Wissbegierde und einen angeborenen Ehrgeiz hatte. Mir fiel so vieles dankbarerweise leicht, ich war vielseitig interessiert, hatte allerlei Hobbies und war vor allem eins: Ein verdammt glück-

liches Kind. So war mir aber auch immer klar, dass man für alles, was man haben oder erreichen möchte, selbst verantwortlich ist. Dass es immer erstmal mehr ein Geben als ein Nehmen ist. Oder, um es wesentlich positiver zu formulieren, denn so empfand und empfinde ich es heute tatsächlich auch noch: Ich hatte von meinem Elternhaus eine gesunde Basis mit einer guten Schulbildung, sowie einige zusätzliche Fähigkeiten, die man wohl den „Blick über den Tellerrand“ nennt und, fast am Wichtigsten, grundlegende Werte mitbekommen. Mit meinem Auszug nach dem Abitur von zu Hause lag es an mir, etwas daraus zu machen. Es war keine Pflicht. Es war eine Chance, ein Geschenk und eben keine Selbstverständlichkeit.

Gabriel Macht konnte mich als Neunjährige noch nicht als Harvey Spector in seinen Bann ziehen, obwohl ihm das sicher geglückt wäre und für Manfred Krug als „Liebling, Kreuzberg“ hatte ich nun wirklich nichts übrig. Vielmehr erinnere ich, dass bereits in der Grundschule meine stets fundierte Argumentation und meine Beharrlichkeit auffiel. Und genau so beharrlich fokussierte ich mich seit Beginn der Gymnasialzeit darauf, Jura zu studieren. Und wenn ich ehrlich bin, hatte ich wirklich keine Ahnung, was da auf mich zukommt. Trotzdem bin ich für diese Entscheidung, bzw. vielmehr für diese Beharrlichkeit rückblickend dankbar, denn sie sollte mich bei allem, was folgen sollte, immer tragen und hat mich zu dem geführt, was ich heute aufgebaut habe: Ein eigenes Unternehmen mit drei Säulen und drei eigenen eingetragenen Marken: Der LWYRD Legal Recruitment GmbH,¹ dem LWYRD Business Coaching und LWYRD! Der Podcast zum deutschen Rechtsmarkt. Ich habe bereits recht früh auf meinem Weg realisiert, dass nicht die juristische Arbeit an sich es ist, die mich nachhaltig begeistert. Was daraus werden könnte, war mir damals aber noch nicht bewusst und solange ich das nicht wusste, entschied ich mich in den folgenden Jahren – mehr als einmal – den klassischen Weg weiterzugehen. Und ich persönlich glaube, dass dies etwas ist, was meine Generation insgesamt auszeichnet: Der Wille und die Ausdauer, das Potenzial unseres höheren Bildungsstandards zu unseren Gunsten auch voll auszuschöpfen. Glaubt man Studien zu den Charakteristika der verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt, klingt das so: Die Generation Y hinterfragt Alt-hergebrachtes, ist neugierig und strebt nach Selbstbestimmung, ist aber auch flexibel und anpassungsfähig. Nun, die Flexibilität mitzubringen, meine Entscheidung für Jura neu zu denken sollte ich erst viele Jahre später aufbringen.

¹ Die LWYRD Legal Recruitment GmbH wurde im Jahr 2023 zum zweiten Mal in Folge als eine der besten Personalberatungen im Bereich Rechtsdienstleistung ausgezeichnet: Tödtmann, Claudia: „Konzerne? Nix wie weg!“, WirtschaftsWoche vom 08.12.2023.

Im Jahr 2000 gründete die ZEIT-Stiftung Bucerius die Bucerius Law School – Deutschlands erste private Hochschule für Rechtswissenschaft, an der ich mich bereits mit dem Zeugnis aus dem ersten Halbjahr der Jahrgangsstufe 13 bewerben und daher auch in der Woche nach den schriftlichen Abiturprüfungen schon zum schriftlichen Auswahlverfahren antreten musste. Darüber hinaus hatte ich mich dann im Juni 2004 noch an den Universitäten in Freiburg, Konstanz und Bayreuth beworben. Nach dem mündlichen Auswahlverfahren im Juli stand dann fest, dass ich einen der 100 pro neuem Studienjahrgang zu vergebende Plätze an der Bucerius Law School erhalten hatte. Im September desselben Jahres zog ich nach Hamburg und hatte plötzlich das Gefühl der großen weiten Welt. Ich war sehr behütet und ländlich aufgewachsen und fand mich von einem Tag auf den anderen nicht nur in einer Großstadt, mit schier unendlichen Möglichkeiten, sondern vor allem in einem Umfeld von High Potentials wieder, dessen Leistungsdruck ich mich völlig naiv hingab. Ich wusste ja, wie man lernt, wie man Ziele erreicht und was man dafür tun musste – was sollte schon schief gehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang sicherlich zu erwähnen, dass dieser Leistungsdruck keinesfalls von der Universität oder meinen Kommilitonen unmittelbar ausgeübt wurde. Ich glaube, er war vielmehr systemimmanent durch die Anforderungen des deutschen Studiums der Rechtswissenschaften an sich, das die Bucerius Law School durch ein breiteres, besseres, persönlicheres und internationaleres Angebot auf das nächste Level gehoben hatte. Und hierauf hätte ich sicherlich besser vorbereitet sein müssen, um mir die ebenfalls dem Jurastudium systemimmanenten Rückschläge nicht so zu Herzen zu nehmen. Denn diese sollten kommen: Ich musste lernen, Jura zu lernen. Ich musste lernen, Erfolg und Misserfolg im Jurastudium von mir als Person, als Mensch zu entkoppeln. Ich musste lernen, neben dem Studium Platz zu lassen für mich und meine Weiterentwicklung als Persönlichkeit und Dinge, die das Leben süß machen.

Hierin liegt eine so wichtige Botschaft für die zukünftigen Generationen Studierenden: Nehmt Euch unbedingt diese Zeit! Tretet regelmäßig einen Schritt zurück aus dem so einnehmenden Lernplan, dem gefühlt immer präsenten Examens- und Leistungsdruck in Bezug auf das erstrebenswerte Prädikatsexamen. Setzt Euch damit auseinander, welche Möglichkeiten Ihr mit Jura langfristig im Berufsleben und in der Gesellschaft habt. Das wird leichter, wenn Ihr nicht nur hinterfragt, was Ihr in diesem Studium lernt, sondern warum. Den Lernstoff in den gesamtgesellschaftlichen Kontext zu setzen, ermöglicht Euch, Eure Stärken und Potenziale zu entdecken und diese über den Verlauf der sehr langen Ausbildung weiterzuentwickeln. Juristen haben eine große Bandbreite an Möglichkeiten. Das liegt vor allem daran,

dass wir eine entscheidende Fähigkeit erlernen: Abstrakte Probleme zu einer praktikablen Lösung zu führen. Klingt simpel, ist aber fast so etwas wie eine Superkraft in der Wirtschaft, weil es bedeutet, dass man in der Lage ist, sich fast alles zu erschließen und so weitere Fähigkeiten für dann diejenige Profession zu erwerben, in der die wahre persönliche Leidenschaft steckt. Und diese kann auf den ersten Blick weit fernab des Rechtsmarkts liegen.

Ich bin meiner Alma Mater bis heute freundschaftlich, in Dankbarkeit und daher auch als Förderer verbunden. Hier habe ich die bisher prägendste Zeit meines Lebens verbracht, diejenigen Freundschaften fürs Leben aufgebaut, den Grundstein für mein heutiges Netzwerk gelegt und wurde in so vielen Bereichen gefördert. Das Konzept der Bucerius Law School ist bis heute besonders und fortschrittlich, aber im Jahr 2004 waren allein die wirtschaftswissenschaftlichen und sprachlichen Möglichkeiten in Kombination mit einem modernen, technisch aktuellen Campus und dem Fokus auf kleinen und persönlichen Lerngruppen sowie der familiären Atmosphäre, die es erlaubte, einfach mal so beim Professor zu klopfen, in Deutschland einzigartig.

Ich schloss das Erste Staatsexamen im Sommer 2009 ab und merkte sehr deutlich, dass die vergangenen fünf Jahre bei all den positiven Erfahrungen doch etwas mit mir gemacht hatten. Irgendetwas stimmte nicht, ich war unglaublich erschöpft. Wenige Tage danach verunglückte eine Kommilitonin und Freundin tödlich und meine erste langjährige Beziehung ging in die Brüche. Zum ersten Mal hinterfragte ich wirklich, ob das der Weg war, den ich gehen wollte und ob all die Kraft, die Beharrlichkeit und der Ehrgeiz für mich in einem gesunden Verhältnis zu dem Erreichten standen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich das tatsächlich nie angezweifelt, Rückschläge und Entbehrungen gehörten für mich dazu, sie hatten mich doch bisher rückblickend immer vorangebracht. Und ich tat instinktiv das, was Menschen tun, wenn ihnen die nötige Resilienz fehlt: Ich trat den Rückzug an und entschied, mich erst einmal um mich und meine körperliche und mentale Gesundheit zu kümmern und suchte mir hierzu auch die entsprechende professionelle Unterstützung. Ich arbeitete zwar an zwei Tagen pro Woche als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einer mittelständischen Kanzlei und gab zusätzlich Führungen für Touristen und Staatsgäste in mehreren Sprachen im Hamburger Rathaus, merkte aber sehr deutlich, dass ich allein diese zwei oder drei Tage pro Woche als unglaublich anstrengend empfand. Meine Entscheidung, Rechtsanwältin zu werden, wackelte – und zwar gewaltig. Als es mir nach einigen Monaten mental deutlich besser ging, suchte ich zum ersten Mal nach alternativen Möglichkeiten abseits der Juristerei. Ich bewarb mich auf verschiedene Traineeships bei Unternehmen, nur um festzustellen, dass mir hier die Wirtschaftswissenschaftler um Längen voraus waren, wenn es darum ging, die An-

forderungen in der Wirtschaft zu erfüllen. Zudem fand ich heraus, dass die Bundesregierung befristete Stellen in der Verwaltung des Bundestages anbietet, die es Studenten mit dem ersten Staatsexamen ermöglicht, die Wartezeit in einem entgeltlichen Anstellungsverhältnis zu überbrücken. Da ich mich schon immer für Politik interessiert und auch aktiv engagiert war, trug ich mich in diesen Pool ein. Das Schicksal wollte es, dass die damalige Büroleiterin des damaligen Vorsitzenden des Innenausschusses des deutschen Bundestages und selbst Rechtsanwalt, Wolfgang Bosbach, meine Bewerbung aus diesem Pool herausfischte und man mir eine Stelle im Abgeordnetenbüro anbot. Im Juni 2010 und mithin fast ein Jahr nach meinem Examen zog ich nach Berlin um und durfte dort für ein Jahr Politik von innen heraus erleben. Ich verdanke es dieser unglaublich vielseitigen Erfahrung und dem Tapetenwechsel von Hamburg nach Berlin, dass in mir die Begeisterung für Jura wieder entfacht wurde, denn mir wurde bewusst, dass dies eine der vielen Möglichkeiten für mich sein könnte, nicht klassisch als Rechtsanwältin, aber dennoch vielseitig und mit einem – wie man heute sagt – klaren Purpose juristisch tätig zu sein. Hierfür würde mir aber der Abschluss des Referendariats und des Zweiten Staatsexamens noch mehr Türen öffnen. Und so entschied ich mich nach einem Jahr schweren Herzens gegen die mir angebotene und zu diesem Zeitpunkt vakante Stelle als Büroleiterin von Herrn Bosbach und für das Referendariat und kehrte zurück nach Hamburg.

Aus zwölf Monaten Berlin nahm ich vor allem eins mit: Es geht bei dieser Ausbildung nicht darum, sie möglichst schnell und nur mit den besten Noten zu beenden. Es geht vielmehr darum, die Bandbreite der Dinge, die man (kennen)lernen darf (nicht muss!) als den Pool all der Möglichkeiten zu begreifen, die sich einem dadurch eröffnen. Das kann bedeuten, dass man sich für einige dieser Lernerfahrungen mehr Zeit nimmt als andere. Oder sogar, dass man sich bewusster für oder gegen diesen Weg als Ganzes entscheidet.

Ich jedenfalls hatte viel Kraft und Motivation für die folgenden zwei Jahre gesammelt und trat im August 2011 in den Referendardienst am Hanseatischen Oberlandesgericht ein und schloss dieses zwei Jahre später mit dem Zweiten Staatsexamen ab. Das Referendariat selbst empfinde ich auch heute noch als einen sehr wertvollen und gewinnbringenden Teil der juristischen Ausbildung, weil man zu keinem späteren Zeitpunkt mehr die Möglichkeit bekommt, so viele verschiedene Facetten des Rechtsmarkts in relativ kurzer Zeit kennenzulernen. Wenn einem etwas keinen Spaß macht, hat man es auch ziemlich schnell hinter sich und darf eine neue Herausforderung annehmen, etwas Neues in neuem Umfeld lernen und das bei gleichbleibender (wenn auch nicht gerade üppiger) Bezahlung und allen sonstigen Sicherheiten des festen Anstellungsverhältnisses. Es lässt sich sicherlich dennoch trefflich

darüber streiten, ob diese zweijährige Etappe mit dem Ziel, einen Volljuristen hervorzubringen, im europäischen und internationalen Vergleich zielführend ist, weil sie die konkrete Spezialisierung auf den Zeitpunkt nach dem Zweiten Staatsexamen verschiebt. Was beispielsweise einem bereits zu Beginn des Referendariats wild entschlossenen Staatsanwaltsanwärter sicherlich missfällt, „darf“ er doch nur ein Drittel der Zeit, die er in einer Anwaltskanzlei verbringen muss, in jenem gewünschten Zielumfeld ableisten, wodurch er ersteres zu Recht als Zeitverschwendung empfinden mag.²

Die Entscheidung für den Berufseinstieg wurde mir durch zweierlei quasi abgenommen: Zum einen reichten meine Noten nicht für eine gewünschte Tätigkeit im Staatsdienst,³ zum anderen hatte ich das Prinzip Großkanzlei für mich nach meinen dortigen Erfahrungen ausgeschlossen. Ich möchte diese Erfahrungen nicht missen, ich war in so vielen Punkten begeistert von dieser doch sehr eigenen Welt, den großartigen, klugen Kollegen, der Dynamik und den Ambitionen. Jedoch sah ich für mich hier keine langfristige Perspektive, da sich für mich der Eindruck verfestigte, dass ich über einige Talente verfüge, die in der Arbeit dort nicht ausreichend gefördert würden. Zu diesem Zeitpunkt war dies aber vielmehr ein Bauchgefühl als eine fundierte Erkenntnis, aber ich kann rückblickend sagen, dass dies das zweite Mal in meinem Leben war, dass ich mit den mir – meiner Meinung nach – zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden klassischen Möglichkeiten haderte. Warum ich nicht zurück in die Politik ging? Wenn man einmal die Dynamik der Bundespolitik erleben durfte, fällt es schwer, sich quasi eine Stufe „darunter“ einzuordnen, da bin ich ehrlich. Und Berlin kam aus den, wie es ein Kollege von mir immer formuliert, so genannten „amourösen Sachzwängen“ nicht mehr in Betracht: Mein Mann und ich heirateten drei Wochen nach meiner mündlichen Prüfung und ich hatte mich in Frankfurt niedergelassen. Mein Mann und ich sind beide Einzelkinder und Familienmenschen und diese Nähe zu meinen Liebsten wollte ich nicht mehr missen.

Auch heute in meiner Tätigkeit als Personalberaterin habe ich viel Respekt vor diesen persönlichen Umständen, die zuweilen gegen die vermeintlich „große Chance auf den nächsten Schritt“ sprechen. Treffen Sie Ihre Entscheidung für oder gegen eine Tätigkeit abseits ihres sozialen Umfelds immer mit Bedacht und in Absprache mit den Betroffenen. Das ist natürlich eine Frage

² Zu berücksichtigen ist, dass das Konzept des Volljuristen bzw. Einheitsjuristen jenseits unserer Landesgrenzen unbekannt ist und das Referendariat im Kontrast zu einer ansonsten vorherrschenden Spartenausbildung steht, bei der die Studierenden im Rahmen der post-universitären Ausbildung zwar bereits einen beruflichen Status erlangen, der aber nicht gleichbedeutend mit dem Erwerb der vollumfänglichen beruflichen Befugnisse ist (Kilian, AnwBl 11/2015, 847–848).

³ Zu diesem Zeitpunkt waren in Hamburg zwei Doppel-Prädikatsexamina erforderlich.

der eigenen und der Persönlichkeit(en) Ihres Umfelds. Aber auch wenn Sie sicherlich unter dem Strich mehr Zeit mit Ihren Kollegen als mit Ihrem Partner verbringen, so sind diese nicht diejenigen, die Sie auffangen, tragen, begleiten. Fragen Sie sich immer, wo Sie in diesen Momenten sein möchten und mit wem und was Ihnen das bedeutet, welchen Stellenwert diese sozialen Beziehungen und Bindungen für Sie in Relation zu Ihrer beruflichen bzw. fachlichen und damit natürlich auch verbundenen persönlichen Weiterentwicklung haben. Es gibt mir persönlich bekannte viele positive Beispiele, die mit einer Wochenendbeziehung wunderbar klarkommen, die teils sogar diese Freiheit oder gar eine klare Trennung zwischen Beruf und Privat brauchen. Ich für meinen Teil gehöre nur einfach nicht dazu.

Aufgrund meiner bisherigen fachlichen Konzentration auf das Bank- und Finanzrecht lag es daher nahe, sich – gerade am Finanzstandort Frankfurt – bei den dortigen Banken zu bewerben und so fand ich hier meine erste Anstellung als Syndikus Anwältin in der Rechtsabteilung einer Frankfurter Privatbank. Im Vorstellungsgespräch durfte ich erfreulicherweise bereits feststellen, dass mir meine gute juristische Ausbildung hier nicht allein zugutekam, sondern vielmehr diejenigen Fähigkeiten, auf die meine Universität darüber hinaus Wert gelegt hatte.

Da mein Einstieg auf Unternehmensseite auch im Jahr 2024 kein klassischer Berufseinstieg für einen Juristen ist und mir die Frage, ob dies einerseits möglich, aber andererseits überhaupt sinnvoll sei, immer wieder gestellt wird, hier meine kurze und knappe Antwort darauf: Es kommt darauf an. Zum einen werden Unternehmen, Banken und Versicherungen selten nach Berufseinsteigern ohne jegliche Vorkenntnisse suchen. Sollten Sie also schon früh in Ihrer juristischen Ausbildung wissen, dass eine Tätigkeit auf Kanzleiseite für Sie ausgeschlossen ist, empfehle ich, Wert auf eine fachliche entsprechende Spezialisierung und den Erwerb von nachweisbaren Praxiserfahrungen zu legen. Zum anderen ist der Aufbau eines entsprechenden Netzwerkes so oder so ein elementarer Baustein einer langfristig erfolgreichen Karriere, dies gilt aber bei allen Entscheidungen, die Sie für eine Option abseits der klassischen ausgetrampelten Pfade wählen, umso mehr. Letztlich sollten Sie sich bewusst sein, dass sie monetär mit deutlich weniger auskommen müssen als Ihre Kollegen auf Kanzleiseite oder teils gar im Staatsdienst (das ist branchenabhängig). Und vielleicht macht es nicht nur für Sie persönlich Sinn, erstmal einige praktische Erfahrungen auf Kanzleiseite zu sammeln, bevor Sie in ein mehr Umfeld näher an der Operative wechseln sondern auch nach der langen Ausbildungszeit erst einmal einen kleinen Kapitalstock aufzubauen. Einen gehaltlichen Rückschritt haben Sie bei einem Wechsel von der Kanzlei- auf die Unternehmensseite in den meisten Fällen so oder so.

Für mich blieb in diesem ersten Berufsjahr das Bauchgefühl, dass ich noch nicht das Gefundene hatte, für das ich sozusagen „gemacht war“. Nur konnte ich es nicht genau festmachen, woran das lag. Waren es die sehr festgefahrenen Strukturen in meinem derzeitigen beruflichen Umfeld? Das mochte ja bei einem anderen Arbeitgeber anders sein. War es die Tatsache, dass ich überhaupt jetzt zum ersten Mal als (Syndikus)Anwältin arbeitete und dieser lange Weg ein Ende und gleichzeitig einen Anfang gefunden hatte, der nun mal neue Herausforderungen mit sich brachte, wie das alle neuen Situationen tun? Mir fehlten zu diesem Zeitpunkt rückblickend sicherlich motivierende Vorbilder, die sich schon einmal mit einem ähnlichen Gefühl getragen hatten. Denn, wenn wir zurückdenken, daran, wie ich mich, meine Werte und meine Persönlichkeit beschrieben habe, stand ich mir eigentlich nur selbst im Weg: Ich traute mich nicht, mir einzugestehen, dass ich mich nicht so angekommen fühlte, wie ich mir das als Neunjährige erträumt hatte. Ich war es gewohnt, einen längeren Atem in gewissen Situationen haben zu müssen, dann würde sich der Erfolg und – so naiv war ich (leider) immer noch –, das Glück schon einstellen. Ein Grund im Übrigen, warum ich heute so viel Freude nicht nur an der Personalberatung, sondern auch am Business Coaching habe: Wir Juristen haben es oft schlichtweg verlernt, unsere Karriere, unsere Wünsche und Vorstellungen kritisch zu hinterfragen und uns hierfür auch die nötige Zeit zu nehmen. Damit meine ich nicht, wegzulaufen, wenn es schwierig wird. Und auch nicht, dass jeder Job sich an allen Tagen im Jahr wie ein Traumjob anfühlen muss und die Alternative in der Weltreise und der Absage an Konsum und Leistungsprinzip besteht. Sondern ich erlebe mittlerweile häufig, dass es manchmal nur ganz kleine Hebel sind, die bei meinen Kandidaten und Klienten umgelegt werden müssen, wenn sie sich einmal wirklich mit sich selbst fernab von den an sie – von wem auch immer – gestellten Erwartungen auseinandersetzen. Und die dann eine so große Veränderung, verbunden mit nachhaltiger Zufriedenheit, bewirken können.

Mir kam dann ein knappes Jahr später tatsächlich der Zufall in Form einer Anzeige in der NJW zu Hilfe: Eine international tätige und langjährig etablierte juristische Personalberatung suchte am Standort Frankfurt Verstärkung und obwohl ich bis zu diesem Zeitpunkt keinerlei Berührungspunkte mit dieser Branche gehabt hatte, klang diese Anzeige förmlich wie eine Beschreibung meiner Persönlichkeit und meinen Fähigkeiten: Man suchte jemanden mit juristischer Ausbildung und praktischen Erfahrungen im In- und Ausland, sehr guten Sprachkenntnissen, Interesse am juristischen Markt, der Motivation, sich dieses neue Feld zu erschließen, Flexibilität, einer kontaktfreudigen und offenen Persönlichkeit mit starken Networking-Skills. Letztlich war noch ein gewisses Vertriebstalent gefragt, von dem ich bis zu diesem Zeitpunkt

nicht wusste, dass ich es besaß, das aber gleich im ersten Vorstellungsgespräch geprüft wurde. Welches im Übrigen ein für mich völlig ungewöhnliches Vorstellungsgespräch war, da es zum ersten Mal wirklich um mich als Persönlichkeit ging und nicht nur um die Papierform meiner Person. Ich bin meinem damaligen Chef bis heute sehr dankbar für alles, was er mir in den folgenden Jahren beigebracht hat. Für seine motivierende, aber auch herausfordernde Art, zu führen. Für seine Fähigkeit, das Beste aus mir herauszuholen, mich zu unterstützen, wo ich es brauchte, mich aber auch meine eigenen Erfahrungen machen und mich weiterentwickeln zu lassen, wo es nur möglich war. Ich fühlte mich sehr schnell angekommen in diesem Job und war verdammt glücklich, zudem recht schnell tatsächlich auch sehr erfolgreich. Hinzu kam ein großartiges Team von gleichermaßen motivierten Persönlichkeiten, mit denen ich klickte. All diese Faktoren machten für mich deutlich, dass ich hier angekommen und meinen Weg in der juristischen Personalberatung weitergehen wollte.

Ich möchte aber nicht unerwähnt lassen, dass es für einige Menschen in meinem Umfeld eine nicht nachvollziehbare Entscheidung war, diese „tolle Ausbildung liegenzulassen für einen Vertriebsjob“. Ich habe über diese Aussagen damals lange nachgedacht und ich kann nicht sagen, dass sie mich völlig kalt gelassen hätten. Hier trafen wieder die klassischen Erwartungen bzw. das Bild von uns Juristen, von dem ich mich ja auch lange nicht frei machen konnte, auf eine Entscheidung abseits dieses klassischen Weges. Und gewissermaßen kontrastierten hier auch meine an mich selbst gestellten Erwartungen und mein Verständnis von einer juristischen Karriere mit meiner eigenen Entscheidung. Jedoch habe ich spätestens damals etwas begriffen, was mir meiner Meinung nach heute hilft, meinen Job als Personalberaterin immer mit Respekt und Verständnis für jeden einzelnen Kandidaten auszuüben: Kaum eine Branche unterliegt so vielen klassischen Stereotypen wie die Rechtsbranche. Erfolgreich ist, wer die klassische Karriereleiter kontinuierlich nach oben klettert, sich weiterentwickelt und fortbildet und die an ihn gestellten Erwartungen stets (über)erfüllt. Jedoch ist Erfolg so individuell wie jeder Jurist selbst und wir können uns dieser Erkenntnis nicht mehr verschließen, da die nachkommenden Generationen, die Digitalisierung und wirtschaftliche und konjunkturelle Unsicherheiten, gegenüber denen der Rechtsmarkt lange relativ immun war, Auswirkungen auf den Erfolg jedes einzelnen haben. Umso wichtiger wird die Bedeutung des persönlichen Erfolgs, auch im Rechtsmarkt. Welche Faktoren hierfür eine Rolle spielen, untersuchen wir gemeinsam im Laufe der folgenden Kapitel. Für mich steht aber mittlerweile außer Frage, dass jeder ambitionierte, kluge und engagierte Jurist in diesem Markt (und abseits davon) auch in der Zukunft seinen ganz

eigenen Platz finden und behalten wird, weil gerade diese sich entwickelnde Vielfalt und der Mut, die austrampelten Pfade auch zuweilen zu verlassen, eine Bereicherung sind. Für unsere Gesellschaft und erst recht für jeden Einzelnen.

Es sollte sich für mich weiterhin bewähren, zuweilen mutige Entscheidungen zu treffen. So ist mein eigenes Unternehmen aus dem Mut heraus entstanden, mir und meinem Netzwerk die Stärke und Belastbarkeit zuzutrauen, in diesem Markt zu bestehen. Nie hätte ich in einem klassischen juristischen Beruf die Freiheit gehabt, all die unternehmerischen Ideen, noch dazu in so kurzer Zeit, umzusetzen, die heute Teil meines Erfolgs sind.

Nun werden Sie fragen, was für mich persönlich Erfolg bedeutet. Es ist genau jene Freiheit, meine eigenen Entscheidungen treffen zu können. Den Mut, diese mit allen Konsequenzen auszuhalten. Meinem Ehrgeiz, meinem Fleiß und meiner Beharrlichkeit (die ich natürlich nicht verloren habe) heute den Raum geben zu können, den sie brauchen und den ich selbst bestimme und mich nicht mehr davon bestimmen zu lassen. Und letztlich: Veränderungen offen zu begegnen, Rückschläge akzeptieren und neu zu beginnen, wenn es erforderlich ist.

Was bedeutet Erfolg für Sie?



2

Erfolgsbedingungen juristischer Bildung in Zeiten der Digitalisierung

Podcast-Episode mit Dr. Carl-Wendelin Neubert vom 06.07.2023¹

KG: Herzlich willkommen bei LWYRD!, Dr. Carl-Wendelin Neubert.

WN: Hallo, ich grüße dich, liebe Katharina. Danke für die Einladung. Ich freue mich, bei dir zu sein.

KG: Wendelin, wir machen keine große Vorrede. Wir starten direkt rein. Warum hast du Jura studiert?

WN: Also ich wollte ursprünglich mal Diplomat werden. Ich habe mich immer so für Außenpolitik und internationale Fragen interessiert und hatte dann immer den Eindruck gewonnen, dass wenn ich mich mit internationalen Fragen beschäftigen möchte, dann ist Jura genau das Richtige, weil man da ja auch sehr viel Verständnis haben muss, dafür, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen in internationalen

Beziehungen funktionieren. Dann fand ich mich überzeugend und bin auch politisch immer sehr interessiert gewesen. Und Politik ist ja ganz maßgeblich davon abhängig, dass man die Themen, die man angehen möchte, die Überzeugung, die man hat, in ein rechtliches Konstrukt, in einen rechtlichen Rahmen gießen kann, um sie dann auch umzusetzen. Und das waren so meine relativ hehren Perspektiven: Das Interesse am Internationalen und das Interesse an Politik.

¹ Ungekürzt abrufbar unter <https://open.spotify.com/episode/3cNdPJkjh6Er5XFaOuLQXH?si=4ylqOzBBT5-BRdFt-USiw>.

Im Studium wurde ich dann schnell überrascht, dass zumindest der Anfang des Jurastudiums in meiner Wahrnehmung nicht unbedingt viel damit zu tun hatte.

KG: Staatsorganisationsrecht, Grundrechte und dann war es das auch, oder?

WN: Naja, genau. Also Staatsorgan ist sozusagen der Inbegriff dessen. Aber ich denke immer so an das Zustandekommen von Verträgen. Willenserklärungen, Zugang und Annahme und solche Sachen. Da hat es mir nicht so richtig eingeleuchtet. Mittlerweile habe ich dafür ein großes Faible. Mittlerweile finde ich sowas sehr spannend. Aber damals hat es mich noch nicht so begeistert.

KG: Ja, aber was dich begeistert hat, war das Interesse ja gerade für politische Themen, für internationale Themen. Und das ist auch schon ein kleiner Spoiler auf deinen Werdegang, den wir uns jetzt mal ein bisschen näher angucken. Beziehungsweise die juristische Arbeit. Denn viele Juristen kennen sicherlich deinen Namen. Vielleicht aber nicht unbedingt wegen deiner juristischen Arbeit, sondern der Gründung der Plattform Jurafuchs.

Und wir schauen uns den Weg dahin zusammen gemeinsam an. Du warst fünf Jahre WissMit am MPI für Ausländisches und Internationales Strafrecht. Heute heißt das MPI zur Erforschung von Kriminalität, Sicherheit und Recht. Du hast eine Promotion zum Thema Einsatz tödlicher Waffengewalt durch die deutsche auswärtige Gewalt verfasst. Die wurde sogar mit der Otto-Hahn-Medaille der Max-Planck-Gesellschaft ausgezeichnet.

Du warst vier Jahre dann Anwalt bei Noerr in Berlin im Wirtschafts- und Außenwirtschaftsrecht und du veröffentlichst nach wie vor Artikel zu gesellschaftspolitischen Themen wie Auslandseinsätze der Bundeswehr, Sanktionen, Überwachung, Digitalisierung. Die letzten beiden Aufsätze von Dir behandelten Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine und die Erfolgsbedingungen juristischer Bildung im Zeitalter der Digitalisierung. Jetzt finde ich diese Bandbreite nicht nur beeindruckend, ich finde die Themen an sich auch spannend, denn sie sind selbstverständlich brandaktuell.

Was treibt dich an, und zwar ja scheinbar seit Beginn an, seit dem Wunsch, Jura zu studieren, auch genau da juristisch näher hinzusehen, wo in unserem Land vielleicht auch gerade die Weichen neu gestellt werden oder neu gestellt werden müssen, und wo insbesondere die jüngeren Generationen auch nach Orientierung und klarer Haltung in Politik und Gesellschaft suchen?

WN: Wow, das ist eine Riesenfrage, Katharina, danke dafür. Vielleicht gehe ich nochmal einen Schritt zurück. Ich hatte ja kurz beschrieben, warum ich Jura studiert habe. Diese Motivation habe ich im Studium vielleicht auch mal verloren. Aber irgendwann kommt das ja wieder. Und ich glaube, irgendwann, wenn man sich mal für etwas interessiert hat und wirklich dafür brennt,

dann zieht sich das so ein bisschen schon auch wie so ein roter Faden durch. Auch wenn man den mal verliert. Also wenn man mal rechts und links geht und dann nicht genau weiß, wo war das eigentlich. Ich hatte eine tolle Erfahrung. Ich habe in Genf studieren dürfen für ein Jahr und habe dort eigentlich nochmal wiedergefunden, warum mich Jura so begeistert. Denn da hatte ich ganz fantastische Professoren und Professoren, die Vorlesungen gehalten haben und Seminare veranstaltet haben zu Themen, die mich faszinierten. Also Völkerrecht, internationale Organisationen und die rechtlichen Rahmenbedingungen. Und da merkte ich erstmal, wie das wirklich zusammengreift. Und ich glaube, das ist eine wichtige Erfahrung. Also ich hatte so ein bisschen ein Verständnis damals schon, wie funktioniert Jura eigentlich. Und dann kamen da inspirierende Persönlichkeiten, die es vermocht haben, haben, mir dieses Handwerkszeug gewissermaßen abzunehmen und zu sagen, okay, nimm das jetzt mal und wende es auf diese, diese Fragen an.

Und das war eben nicht nur Blabla und irgendwie theoretisch und politisch, sondern es war ganz knallhart juristisch. Und das ist, glaube ich, wo mir wirklich präsent wurde, wie ich das juristische Handwerkszeug begreife, eben als ein Handwerkszeug, als ein Mittel, um die Themen, die einen interessieren neu zu fassen, zu greifen, richtig strukturiert zu durchdringen und damit zu arbeiten.

Also ich glaube, es ist ganz wichtig, dass man einen Maßstab hat, dass man mit diesem Maßstab arbeitet, dass man ihn anwenden kann auf bestimmte Sachverhalte. Und deshalb ist meine Forschung, die du beschrieben hast, die ich früher gemacht habe, aber auch immer noch ab und zu was schreibe, eigentlich immer anwendungsbezogen.

Es geht eigentlich für mich immer um aktuelle politische Themen, die wir durch eine juristische Brille betrachten können und sich die Frage stellt, wie beeinflusst eigentlich das Recht diese politische Fragestellung oder kann das Recht einen Rahmen geben, um ein Problem zu lösen? Und wenn es das nicht kann, was müsste sich juristisch ändern?

Ich denke, offensichtlich, Jura ist ja eigentlich nur ein Mittel, um eine politische Ordnung zu strukturieren. Bei uns ist es relativ jung, es ist eine junge Ordnung, nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges.

Die Ordnung, die wir heute leben, ist schwerpunktmäßig die verfassungsrechtliche Ordnung und auch viele Elemente, die dann darauf aufbauen, gerade im Verwaltungsrecht. Unser Leben, wie wir hier zusammenleben, unsere Gesellschaft, das funktioniert jetzt eigentlich gut, auch wenn wir meinen, wir haben viele Probleme. Aber es funktioniert eben auch deshalb gut, weil wir eine gut funktionierende Ordnung haben mit Institutionen, die diese Ordnung tragen und verstärken.

Ganz oft hört man Gerichtsschelte oder Diskussionen über die unzureichend besetzte Justiz. Und das ist ein großes Thema, wenn man sich anguckt, wie funktioniert eigentlich unser Gemeinwesen. Wir haben diese juristisch verfasste Ordnung, die getragen wird von Institutionen. Und ich glaube, das ist etwas, wenn man sich für Politik und für Gesellschaft und funktionierende Gesellschaft interessiert, dass man da immer drauf gucken muss.

Also in der juristischen Ausbildung schon früh drauf schauen sollte und dann sich vor Augen führen muss, die eigenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, von denen wir ja alle leben, von denen du profitierst, von denen ich profitiere, die hängen davon ab, dass es Menschen gibt, die sich für diese politische Ordnung und ihre rechtliche Verfassung und Durchsetzung einsetzen. Und das ist etwas, was mir irgendwie relativ spät eigentlich in dieser plastischen Anwendung bewusst geworden ist. Und das kann ich nur allen Hörerinnen und Hörern mitgeben, wenn man nach Orientierung sucht: Wir leben in einer freiheitlichen Demokratie. Das ist ein total hohes Gut. Das ist nicht selbstverständlich. Die meisten Staaten der Welt sind keine Demokratien. Und es gilt, diese Ordnung zu erhalten. Die erhält sich nicht selbst. Die funktioniert nur, wenn wir dafür eintreten. Und das ist auch etwas, was einen motivieren kann, finde ich.

Denn es ist eine tolle Ordnung. Es gibt da Minderheitenrechte. Also wenn du etwas anders siehst als die Mehrheitsmeinung, dann bist du davon geschützt. Du hast Möglichkeiten, dich zu entfalten, auch wenn andere das doof finden. Das sind für uns Selbstverständlichkeiten. Und wir tun vielleicht ganz gut daran, die Selbstverständlichkeiten uns nochmal vor Augen zu führen, dass sie für die meisten Menschen auf der Welt nicht selbstverständlich sind und dass wir dafür kämpfen müssen, dass sie bei uns und in Europa zumindest jedenfalls dort erhalten bleiben.

KG: Finde ich ganz stark, weil es einerseits den Blick darauf hat, etwas zu bewahren, aber auch andererseits sehr nach vorne gerichtet ist, anhand aktueller gesellschaftlicher, politischer Entwicklungen, wie du richtig sagst, das juristische Handwerkszeug mit ins Gepäck zu nehmen.

Ja, schauen wir jetzt mal konkret auf den Artikel aus der ZDRW. Er trägt den Titel „Horizonte und Erfolgsbedingungen juristischer Bildung im Zeitalter der Digitalisierung.“²

Denn der leitet uns auch eigentlich ganz wunderbar zu deiner Gründung, zu deiner unternehmerischen Tätigkeit. Und dazu, warum Jura Fuchs eigentlich so erfolgreich ist. In dem Artikel schaust du dir nicht nur den grundlegenden Reformbedarf der juristischen Ausbildung im Kontext der Digitali-

²Neubert, ZDRW 4/2022, S. 292–315.

sierung an, sondern du untersuchst auch, welche Potenziale digitales Lernen konkret hierfür haben kann. Magst du diese Kernaussagen des Artikels für uns nochmal kurz und knackig zusammenfassen?

WN: Kurz zum Ausgangspunkt. Also wir haben gerade davon gesprochen – und das ging mir auch so – dass es in der juristischen Ausbildung oft vorkommt, dass das, warum man mal Jura studiert hat, irgendwie so ein bisschen unter die Räder gerät oder man es vielleicht auch aus dem Blick verliert. Und das hat auch mit der juristischen Ausbildung selbst zu tun, weil sie sehr anstrengend ist, weil sie kompliziert ist, weil sie kleinteilig ist.

Und es gibt aber ein konkretes Problem in der juristischen Ausbildung, nämlich, dass es eine nicht unerhebliche Anzahl von Studierenden gibt, von Referendaren, die einfach am Ende dieser Ausbildung aus unterschiedlichen Gründen keinen Bock mehr haben auf Jura, wenn sie durch sind. Und das ist ein gigantisches Problem. Nicht nur, weil Jura eigentlich toll ist, weil es ein tolles Fach ist, weil es motivieren kann, sondern weil aus dem Blick verloren wird, wofür eigentlich gute juristische Ausbildung und juristische Bildung da ist. Ich glaube, das wird selten so ausbuchstabiert.

Das ist der Ausgangspunkt dieses Beitrags. Und die Frage, die ich mir gestellt habe, ist: Welchen Beitrag kann eigentlich die Digitalisierung der juristischen Bildung leisten zu einem Bildungserfolg?

Die Kernaussagen selbst sind nichts, was ich mir habe einfallen lassen, sondern was längst weithin bekannt ist. Die Kernaussage ist erstens, dass das digitalisierte Lernmittel ein in der Lehr- und Lernforschung anerkanntes Lehrmittel ist. Jurafuchs zum Beispiel, aber auch andere Sachen. Wenn man also digitalisierte Lernmittel einsetzt, können sie in der Kombination mit der Präsenzlehre an der Hochschule viel effizienter sein als der durch reine Präsenzlehre erzielte Lernerfolg.

Man nennt dies Blended Learning. Und es ist weiterhin erforscht und gleichsam erstaunlich, dass das überhaupt nicht gelebt wird. Zumindest nicht in der juristischen Bildung in Deutschland. Das ist ja eine ziemliche Digitalisierungswüste.

KG: Warum ist Blended Learning so erfolgreich?

WN: Digitalisierte Lernmittel können schlichtweg Dinge, die die Präsenzlehre oder zum Beispiel reine Lehrbücher nicht können. Das sind Dinge, die nennt man zum Beispiel automatisierte Feedback-Systeme. Wenn du ein Lehrbuch liest, dann liest du das und dann kannst du sagen, okay, ich habe das jetzt verstanden oder ich habe es eben nicht verstanden.

Ein digitalisiertes Lernmittel kann dir automatisch Feedback dazu geben, was du tust, in diesem Lernmittel, um dir zu zeigen, ob du etwas tatsächlich verstanden hast. Und das wirkt sich direkt auf dein Verständnis aus.

Ein anderer wichtiger Punkt ist die kognitive Aktivierung durch aktives Lernen. Also das Aktivieren von kognitiven Fähigkeiten funktioniert auch durch aktive, durch interaktive Dimensionen. Also in der Lerngruppe zum Beispiel kriegst du eine Frage, du musst sie beantworten.

Das gleiche gilt auch für digitalisierte Lernmittel, die können das gewissermaßen replizieren.

Also wenn du in einem digitalisierten Lernmittel unterwegs bist, wie bei Jurafuchs zum Beispiel, dann hast du eine Frage, die du beantworten musst. Du musst immer etwas machen und das fördert auch den Lernerfolg.

Dann hast du andere Elemente, die Motivation aufrechterhalten können. Man nennt das allgemein Gamification, denn es ist eine verkürzte Form. Es geht also um verschiedene psychologische Trigger, über Prompts, über Anker, die dazu führen, dass du über längere Zeiträume motiviert bleibst.

Da geht es nicht nur darum, dass du irgendwie fröhlich bist beim Lernen, was selbstverständlich hilfreich und auch erheblich von Bedeutung ist. Hier geht es vor allem darum, dass du zu dem Zeitpunkt, zu dem du sagen würdest, okay, jetzt lege ich das Buch beiseite, das Buch Dir gerade nicht sagen kann: „Schlag mich wieder auf!“. Das digitalisierte Lernmittel dagegen kann dir einen Prompt setzen, der dir sagt: „Mach doch ein bisschen weiter und ich belohne Dich dafür!“.

Ein wichtiges Beispiel sind sogenannte Streaks. Streaks bekommst Du, wenn Du ein Produkt mehrere Tage nutzt. Du kennst das vielleicht von Sport-Apps. Pro Tag an dem Du Sport machst, bekommst Du einen Streak. Tag eins, zwei, drei. Hörst Du am vierten Tag auf, fällt Dein Streak zurück auf null. Und weil du den Streak behalten möchtest, machst du das jeden Tag. Ein simples Beispiel, was erstaunlich gut funktioniert und was dazu führt, dass du langfristige Gewohnheiten etablierst.

Das ist ja ganz, ganz wichtig, gerade fürs Lernen, dass du nicht nur so Binge Learning machst, sondern dass du konsequent, gerade im Jurastudium, konsequent vom ersten Tag an kontinuierlich lernst. Und das sind sozusagen wesentliche Elemente, warum eigentlich digitalisierte Lernmittel kombiniert mit guter Präsenzlehre zu ganz anderen Lernerfolgen führen.

Der zweite Punkt ist: Wozu führt das denn eigentlich? Das führt dazu, dass man erstens motivierter lernt. Dass man zweitens aber auch Zeit freigesetzt bekommt für andere Dinge. Dass Du plötzlich Ressourcen entwickelst für andere Dinge, weil du effizienter lernst, weil du schneller lernst.

Ein wichtiges Beispiel ist, dass du dann Dinge vertiefen kannst, die du sonst nicht lernen oder wiederholen kannst. Ein anderes Beispiel ist aber auch, dass du Ressourcen freisetzt für Dinge, die bei uns in der juristischen