

[11/12 | 2020]

ANWALTS REVUE DE L'AVOCAT

CORINA BÖLSTERLI / CINTHIA LÉVY

Mediation SAV: Neue Ausbildung –
neues Konzept / Médiation FSA:

Nouvelle formation – nouveau concept SEITE / PAGE 438 / 439

CINTHIA LÉVY / MAYA KIEPE

Médiation judiciaire:
volontaire ou obligatoire? SEITE / PAGE 446

DANIEL KETTIGER

Das Anwaltsgeheimnis
im Coronavirus-
Contact-Tracing SEITE / PAGE 465



Stämpfli Verlag

SAV  FSA

INHALTSVERZEICHNIS

TABLE DES MATIÈRES

LE POINT DE MIRE DU CONSEIL FSA IM FOKUS DES VORSTANDS SAV	435
THEMA / QUESTION DU JOUR	
Corina Bölsterli Mediation SAV: Neue Ausbildung – neues Konzept	438
Cinthia Lévy Médiation FSA: Nouvelle formation – nouveau concept	439
Urs Weber-Stecher/Katia Renner Wirtschaftsmediation – ideale Ergänzung zur Schiedsgerichtsbarkeit	440
Cinthia Lévy/Maya Kiepe Médiation judiciaire: volontaire ou obligatoire?	446
Jennifer Dürst/Julia Jung «Gerüchteküche» um die Mediation	454
Stéphanie Wietlisbach Mediation als Chance bei Trennung oder Scheidung	459
ANWALTSPRAXIS / PRATIQUE DU BARREAU	
Daniel Kettiger Das Anwaltsgeheimnis im Coronavirus-Contact-Tracing	465
Bruno Pasquier/Marilyne Pasquier États locatifs, outil statistique et protection des données	472
Julia Kalenberg Herausfordernde Zeiten – handlungsfähig und erfolgreich bleiben	481
RECHTSPRECHUNG / JURISPRUDENCE	486
ANWALTSRECHT / DROIT DE L'AVOCAT	
Tano Barth/Fabio Burgener Tensions entre avocats et magistrats: récusation du magistrat ou incapacité de postuler de l'avocat?	487
SAV – KANTONALE VERBÄNDE / FSA – ORDRES CANTONAUX	
Der SAV teilt mit / La FSA vous informe	494

IMPRESSUM

Anwaltsrevue / Revue de l'avocat
23. Jahrgang 2020 / 23^e année 2020
ISSN 1422-5778 (Print)
e-ISSN 2504-1436 (Online)

Erscheinungsweise / Parution
10-mal jährlich / 10 fois l'an

Zitervorschlag / Suggestion de citation
Anwaltsrevue 5/2013, S. 201 ff.
Revue de l'avocat 5/2013, p. 201 ss

Herausgeber / Edité par
Stämpfli Verlag AG
Schweizerischer Anwaltsverband/
Fédération Suisse des Avocats

Co-Chefredaktion / Co-rédacteurs en chef
Peter von Ins, Rechtsanwalt (vI)
Koehlgasse 6, CH-3001 Bern
Tel. 031 328 35 35, Fax 031 328 35 40
peter.vonins@bern.law

Dr. Patrick Sutter, Rechtsanwalt (PS)
Färberstrasse 4, CH-8832 Wollerau
Tel. 044 687 32 32, Fax 044 687 32 33
patrick.sutter@klgp.ch

**Kontakt Verlag /
Contact maison d'édition**
Martin Imhof
Stämpfli Verlag AG
Wölflistrasse 1, Postfach, CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 99, Fax 031 300 66 88
www.staempfliverlag.com
anwaltsrevue@staempfli.com
revueavocat@staempfli.com

Mitarbeiter / Collaborateur
Thomas Büchli, Rechtsanwalt (Bü)
Livia Kunz, MLaw (LKu)

Sekretariat SAV / Secrétariat FSA
Marktgasse 4, Postfach 8321,
CH-3001 Bern
Tel. 031 313 06 06, Fax 031 313 06 16
info@sav-fsa.ch, www.sav-fsa.ch

Inserate / Annonces
Stämpfli AG
Postfach, CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 41, Fax 031 300 63 90
inserate@staempfli.com

Auflage / Tirage
10 286 Exemplare / exemplaires
(notariell beglaubigt / authentifié par
un notaire)

Vertrieb / Distribution
Stämpfli Verlag AG
Periodika
Wölflistrasse 1, Postfach 5662
CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 25, Fax 031 300 66 88
zeitschriften@staempfli.com

Mitglieder des SAV melden sich für
Adressänderungen bitte direkt beim SAV.
Les membres de la FSA s'adressent
directement à la FSA pour leurs **change-
ments d'adresse**.

Preise / Prix
Jährlich / Annuel:
CHF 233.-, EUR 271.- (Print und Online);
CHF 187.-, EUR 187.- (Online)
Studenten/ Etudiants: CHF 123.-
Preise inkl. 2,5% MwSt. und Versandkosten.
Einzelheft / Numéro séparé:
CHF 28.-, EUR 28.-
Mitglieder des SAV gratis/
Membres FSA gratuit
Alle Preise inkl. 2,5% MwSt. /
Tous les prix incluent la TVA de 2,5%
Die Preisangaben in € gelten nur
für Europa.
Les prix indiqués en € ne sont valables
que pour l'Europe.
Schriftliche Kündigung bis 3 Monate
vor Ende der Laufzeit möglich. /
Résiliation de l'abonnement possible
par écrit jusqu'à 3 mois avant la fin de
l'abonnement.

Copyright
©Titel <<Anwaltsrevue / Revue de
l'Avocat>> by Schweizerischer Anwalts-
verband, Bern
© Inhalt by Schweizerischer Anwaltsver-
band, Bern und Stämpfli Verlag AG, Bern
© Gestaltung und Layout by Schweizeri-
scher Anwaltsverband, Bern.
Gestalter: grafikraum, Bern

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift
und ihre Teile sind urheberrechtlich ge-
schützt. Veröffentlicht werden nur bisher
noch nicht im Druck erschienene Original-
beiträge. Die Aufnahme von Beiträgen
erfolgt unter der Bedingung, dass das aus-
schliessliche Recht zur Vervielfältigung
und Verbreitung an den Stämpfli Ver-
lag AG und den Schweizerischen Anwalts-
verband übergeht. Jede Verwertung und
Vervielfältigung bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages. /
Tous droits réservés. La revue est protégée
par la législation sur le droit d'auteur.
Ne sont publiées que des contributions
originales qui n'ont pas encore été diffu-
sées sous forme imprimée. Les contribu-
tions ne sont acceptées qu'à la condition
que le droit exclusif de reproduction et de
diffusion soit accordé à Stämpfli Editions
SA et à la Fédération Suisse des Avocats.
Toute exploitation et reproduction néces-
site l'accord écrit de l'éditeur.

Die in dieser Zeitschrift von Autorinnen
und Autoren geäußerte Meinungen und
Ansichten müssen sich nicht mit denjeni-
gen der Redaktion oder des SAV decken. /
Les opinions exprimées dans cette revue
par les auteurs sont personnelles et n'en-
gagent ni la rédaction ni la FSA.

HERAUSFORDERNDE ZEITEN – HANDLUNGSFÄHIG UND ERFOLGREICH BLEIBEN

JULIA KALENBERG*

Dipl. Kauffrau (Univ.), selbständige Unternehmerin,
Trainerin und Coach seit 1997, www.juliakalenberg.ch

Stichworte: #teamperformance, #Kanzleistategie, #Lösungsfokus, #Motivation, #Selbstmanagement

Der lösungsfokussierte Ansatz stärkt einen individuell und bewährt sich in der Zusammenarbeit. Er hilft, stabil und handlungsfähig zu bleiben. Die Methoden lassen sich einzeln und im Team anwenden, situativ anpassen und kreativ weiterentwickeln. Unser mentaler Fokus wirkt sich auf unsere Zufriedenheit, die Motivation und auf die Leistungsfähigkeit aus. Das ist nicht nur zwischenmenschlich im Sinne eines positiven Ansteckungseffekts schnell spürbar (Umgang mit Kollegen, Mitarbeitenden, Chefs und Mandantinnen), sondern kann auch in Zahlen gemessen werden.

1. Was bringt lösungsfokussierte Zusammenarbeit in Anwaltskanzleien?

Auch in normalen Zeiten und besonders jetzt in Krisenzeiten wie der aktuellen COVID-19-Pandemie ist es wichtig, den Mitarbeitenden sowohl in Anwaltskanzleien und Notariaten als auch in Rechtsabteilungen von Unternehmen einen Rahmen zu geben, in dem sie gesundheitlich stabil bleiben, gerne zur Arbeit kommen und motiviert ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Damit schaffen Sie gute Voraussetzungen, um in der Krise stabil und handlungsfähig zu bleiben. Der lösungsfokussierte Ansatz ist kein Sozialklimbim. Die Einführung des lösungsfokussierten Ansatzes im Unternehmen ist nicht nur zwischenmenschlich schnell spürbar, sondern auch in Zahlen messbar: Es kann sich positiv auf den Return on Investment auswirken, wenn man zum Beispiel die Dauer von Sitzungen, Kurzzeitabsenzen und Kündigungen als Messkriterien heranzieht.

1. Was heisst lösungsfokussierter Ansatz – sind alle anderen problemfokussiert?

Der Ansatz wurde in den 1970er-Jahren in den USA von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg begründet. Der zentrale Gedanke ist die Konzentration auf Wünsche, Ziele und Ressourcen anstatt auf Probleme. Steve de Shazer sagte: «Problemsprache schafft Probleme, Lösungssprache schafft Lösungen.» Auch in schwierigen Situationen können wir unseren Fokus bewusst wählen.

Folgende wahre Geschichte ist für mich zum Sinnbild für Lösungsfokus geworden. Vor Jahren begegnete ich auf einem Spaziergang einem Nachbarn, als er mit seinem Rollstuhl in der freien Natur trainierte. Er hatte wenige Monate vorher einen schweren Unfall mit seinem Traktor gehabt und war einige Tage im Koma gelegen. Als er aufwachte, sagten ihm die Ärzte: «Sie sind querschnittsgelähmt.» Als ich ihn dann bei unserer Begegnung fragte, wie es ihm geht, antwortete er aufgeschlossen: «Weisst du, wenn ich nur hinschauen würde, was alles nicht mehr geht, müsste ich sagen, es geht mir bescheiden. Wenn ich allerdings hinschaue, was ich alles noch kann und was ich alles schon wieder gelernt habe, darf ich dir sagen: Es geht mir gut.» Diese Haltung ist Lösungsfokus pur: Er konzentriert sich auf seine gewünschte Zukunft (so schnell wie möglich wieder unabhängig auf seinem Hof zu leben) anstatt auf das, was er nicht will. Er schaut auf das, was noch oder wieder funktioniert, und er kämpft sich mit kleinen Schritten zurück in sein Leben.

* Die Autorin ist spezialisiert auf wirkungsvoll führen, erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams, Coaching für Teams und Einzelpersonen, Keynote-Speaking sowie Mentaltraining für Sportler/innen. Julia Kalenberg ist Referentin am KMU-Institut der Uni St. Gallen und Mitglied beim Business & Professional Women Club Bern.

«Was wir kommunizieren, beeinflusst, worüber gesprochen wird. Deshalb ist es entscheidend, dass wir nicht nur die Inhalte gezielt auswählen, sondern auch die gewünschte Richtung der weiteren Gespräche im Blick behalten.»¹ Auf einer Zeitachse, können wir in unseren Interaktionen und Gesprächen über Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft sprechen. Inhaltlich können wir über Funktionierendes oder nicht Funktionierendes sprechen. In der Kombination ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- a) Nicht Funktionierendes in der Vergangenheit: das, was schon in der Vergangenheit schwierig war und sich negativ entwickelt
- b) Nicht Funktionierendes in der Zukunft: Worst-Case-Szenarien und das, was uns in der Zukunft Sorgen macht
- c) Funktionierendes in der Vergangenheit: wie wir ähnliche Situationen in der Vergangenheit gemeistert haben oder was schon ein bisschen funktioniert
- d) Funktionierendes in der Zukunft: wie wir zukünftig zusammenarbeiten wollen und welche Entwicklungen wir gerne anstossen möchten

Im Folgenden werden zentrale Elemente des lösungsfo-kussierten Ansatzes erläutert. Die Methoden sind einfach anwendbar und können jederzeit auf die Situation der eigenen Kanzlei/des Unternehmens angepasst und kreativ weiterentwickelt werden. Mit den einzelnen Themen können Sie sich individuell beschäftigen. Sie eignen sich auch für den Austausch im Team, um gemeinsam den Rahmen für die erfolgreiche Zusammenarbeit zu stärken und gerade jetzt in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben.

II. Eine konstruktive/inspirierende Atmosphäre schaffen

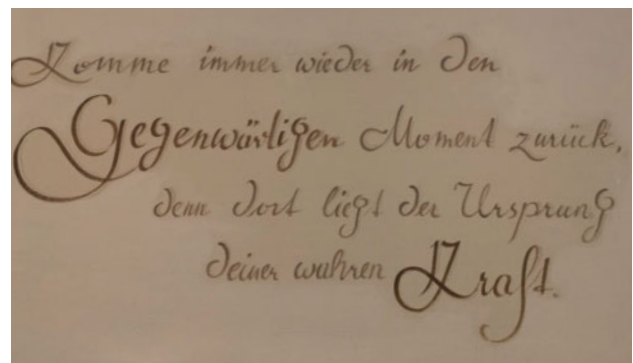
Haben Sie sich schon einmal gefragt, was Sie brauchen, um so richtig in Ihrem Element zu sein und optimal arbeiten zu können, Ihre PS auf die Strasse zu bringen – oder, wie man auf Neudeutsch sagen würde, «to be at your best»? Unter welchen Bedingungen können Sie Ihr Potenzial voll entfalten? Was sagt Ihr Biorhythmus? An welchem Ort arbeiten Sie am liebsten – am Stehpult oder sitzend, vielleicht auch mal draussen in der Natur anstatt am Schreibtisch? Brauchen Sie Ruhe, oder haben Sie gerne Musik, welches Ambiente versetzt Sie in eine gute Stimmung? Nachfolgend finden Sie einige Instrumente zum Ausprobieren, um für sich selbst einen guten Rahmen zu schaffen. Menschen, die sich selbst in diesem Sinne führen können, sind auch im Umgang mit anderen wirksamer. Sie wissen: Es ist entscheidend, wie es ihnen geht, weil sie eine entsprechende Auswirkung auf andere haben. In dem Sinn ist Zeit, die Sie für sich selbst aufwenden, kein Luxus und schon gar keine Verschwendung, sondern gut investierte Zeit. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, was Sie brauchen, um wirksam zu sein. Und es ist ein gutes Gefühl, zu wissen, dass man selbst sehr viel dazu beitragen kann. Natürlich gibt es gerade im Kanzleialltag viele Dinge, die Sie nicht beeinflussen können. Umso mehr lohnt es sich,

hinzuschauen, welche Rahmenbedingungen Sie beeinflussen können, um produktiv, ausgeglichen und stabil zu sein und zu bleiben – alleine und im Team. Gutes Selbstmanagement geht übrigens über reines Zeitmanagement hinaus. Themen wie Mindfulness (Achtsamkeit: achtsames, nicht wertendes Gewahrsein des gegenwärtigen Moments), Zeit für Musse und schöpferische Pausen, Energiemanagement (wie haushalte ich mit meiner Energie) gewinnen in der heutigen, schnelllebigen Zeit grosse Bedeutung. Vorsicht vor dem Hamsterrad ist angezeigt. Das Hamsterrad hat keinen Motor! Welches sind Ihre Antriebe? Sie können Ihre Wirksamkeit im Umgang mit sich selbst und anderen erhöhen, indem Sie immer mal wieder innehalten und in den gegenwärtigen Moment zurückkehren. Mindfulness-Kurse haben schon lange ihren festen Platz in Topmanagement-Ausbildungen an den bekannten Business-Schools. Folgende kurze Resetting-Übung kann im Alltag helfen, kurz innezuhalten, sich zu sortieren und wieder fokussiert in die nächste Aufgabe zu starten.

Resetting-Übung

Nehmen Sie auf Ihrem Stuhl Platz, und schliessen Sie kurz die Augen. Spüren Sie die Füsse etwa hüftbreit nebeneinander auf dem Boden. Atmen Sie ruhig ein und aus. Sie spüren die Unterschenkel, die Knie, die Oberschenkel und das Gesäss auf der Sitzfläche. Sie spüren den Rücken aufrecht an der Lehne, die Schultern locker und entspannt (Schultern bewusst absenken). Sie atmen tief ein und aus. Und Sie erlauben sich selbst die Frage «Was ist mir jetzt wichtig?».

Eine solche Resetting-Übung (von ca. 30 Sekunden bis 2 Minuten) können Sie übrigens auch auf Ihren beruflichen Alltag anpassen und zum Beispiel vor dem Aussteigen aus dem Auto unterwegs zu einem Gerichtstermin machen.



Wanddekoration im Posthotel Achenkirch, Autor/in unbekannt. Foto: Julia Kalenberg

¹ CZERNY, ELFIE, & GODAT, D. (2020). Kommunikation in Krisenzeiten, PersonalSchweiz Juli-August 2020.

Vielleicht ist das nicht das Richtige für Sie? Finden Sie heraus, was Ihnen guttut, um ganz in Ihrem Element zu sein und Ihr Potenzial entfalten zu können. Erstellen Sie sich selbst Ihre «Blühanleitung» (eine Art Gebrauchsanleitung für den Umgang mit sich selbst: Was kann ICH tun, mir selbst organisieren und mir gönnen, damit es mir gutgeht?). Halten Sie dazu auf einem Blatt Papier kleine «special treats» und «goodies» fest (zum Beispiel ein bestimmtes Musikstück, einen kurzen Spaziergang um den Block, einen Latte macchiato usw.). Zu wissen, ich kann selbst dazu beitragen, dass es mir gut geht, gibt ein gutes Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Ein letzter Punkt noch zum Thema inspirierende Atmosphäre schaffen. Cal Newport identifiziert die Fähigkeit, konzentriert zu arbeiten, als die Super-Power des 21. Jahrhunderts.² Gerade im streng getakteten Alltag einer Anwaltskanzlei, in dem fortlaufend Fristen einzuhalten sind, lohnt es, sich darüber nachzudenken, wann und wo man besonders konzentriert arbeiten kann. Und damit in weniger Zeit mehr erledigen kann – wahrscheinlich in besserer Qualität. Wenn Sie sich im Team darüber austauschen, können Sie diesen Effekt noch verstärken, indem Sie sich fragen: Wie kann ich dazu beitragen, dass du deine Arbeit noch besser erledigen kannst?

Im Sport ist das Konzept des optimalen Leistungsstandes seit Langem bekannt. Leistungssportler wissen, dass ihre Leistung vom Aktivierungsgrad abhängt. Ein gewisses Mass an Aktivierung ist hilfreich für die Leistung. Wenn man jedoch übererregt ist, nimmt die Leistung wieder ab. Im schlimmsten Fall kann es das berühmte Blackout geben. Erfolgreiche Sportler entwickeln ihre individuellen Strategien, um sich zu aktivieren oder die Aktivierung herunterzufahren.

In der COVID-19-Pandemie sind neue Formen der Zusammenarbeit entstanden. Homeoffice ist mittlerweile verbreitet und funktioniert in den meisten Fällen sehr gut. In vielen Kanzleien und Unternehmen werden Teamsitzungen und Meetings über Zoom, Microsoft Teams o. Ä. abgehalten. Auf diesen Kanälen und natürlich auch in Face-to-face-Meetings kann es sich lohnen, einmal mit einer gemeinsamen kurzen Resetting-Übung zu beginnen.

Analog der individuellen Resetting-Übung können Sie im Meeting dazu einladen, wirklich anzukommen und sich auf das, was man gemeinsam erreichen will, zu konzentrieren. Es könnte sein, dass ein erster Vorstoss in diese Richtung belächelt wird. Einige tun Ähnliches vielleicht privat, haben sich aber bisher nicht getraut, darüber zu sprechen. Die Effizienz und Effektivität eines Meetings wird auf jeden Fall wesentlich gesteigert, wenn alle bewusst ankommen und sich «resetten», bevor es losgeht.

Wenn vermehrt im Homeoffice gearbeitet wird, ist es besonders wichtig, das Gefühl der Zugehörigkeit und des Miteinander in der Kanzlei zu fördern. Eine Kanzlei macht dazu beispielsweise «Spiele» wie Fotos vom coolsten Homeoffice oder einen Kaffeetassen-Wettbewerb. Vielleicht möchten Sie einmal eine Schnitzeljagd organisieren oder einmal einen «Lösungsspaziergang» (mit oder ohne professionelle Moderation) mit dem Team in der freien

Natur unternehmen. Unterwegs können auch geschäftliche Themen mit lösungsfokussierten Methoden bearbeitet werden. Das fördert den Zusammenhalt!

III. Über die gewünschte Zukunft sprechen

Sich zu überlegen, wohin man will anstatt was man nicht mehr will, erzeugt vorwärtsgerichtete Energie und Schwung. Und dennoch ist es weit verbreitet, darüber zu sprechen, was man alles nicht (mehr) will. Die «Gewünschte-Zukunft-Übung» des lösungsfokussierten Ansatzes ist ausgesprochen kraftvoll und eignet sich besonders jetzt in Zeiten der Pandemie, um Motivation zu tanken. Stellen Sie sich im Team gemeinsam vor, es ist Ende 2021, und Sie sind gestärkt aus der Pandemie hervorgegangen. Was sehen Sie sich gemeinsam tun? Wie sind Sie dahin gekommen? Welche Stärken der Einzelnen haben geholfen? Welche Meilensteine waren wichtig? Was sagen Ihre Mandant/innen über Sie, über die Zusammenarbeit mit Ihnen? Was sagen andere wichtige Stakeholder? Dieser Blickwinkel ist ungewöhnlich und lohnt sich gerade jetzt! Stattdessen wird häufig mit einer Analyse des (häufig nicht befriedigenden) Ist-Zustandes begonnen, um dann nach einer Ist-Soll-Analyse einen Aktionsplan zu erstellen. Im Gegensatz dazu ist die «Gewünschte-Zukunft-Übung» eine Art Rückschau aus der bereits erreichten (!) gewünschten Zukunft. Der bekannte Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx empfiehlt mit der «Regnose» etwas Ähnliches.

Bei der Diskussion der gewünschten Zukunft mit anderen geht es nicht darum, die einzelnen Gedanken auf Machbarkeit zu überprüfen, bevor Sie sie zu Papier bringen. Bauen Sie mit «Ja, und...» auf den Gedanken Ihrer Mitstreiter auf, anstatt sie mit «Ja, aber...» gleich im Keim zu ersticken. So eine «gewünschte Zukunft» können Sie zum Beispiel im Rahmen einer «Kitchen Table Conversation» (Flipchart und Farbstifte liegen auf einem Tisch, alle kreieren gleichzeitig und miteinander, anstatt dass nur einer und möglichst ordentlich auf einem Flipchart schreibt) erarbeiten.

Wenn ein solches motivierendes, inspirierendes Zielbild erarbeitet wurde, geht es im Alltag «nur» noch darum, zu beobachten (und sich gegenseitig zu sagen), wie es sich in kleinen Schritten und Zeichen des Fortschritts manifestiert.

«Veränderungen finden immer statt. Unsere Aufgabe ist es, nützliche Veränderungen zu beobachten und sie zu verstärken.» (Gregory Bateson)

Es muss natürlich nicht immer ein so grosses Thema wie «gestärkt aus der Pandemie hervorgehen» für eine

2 NEWPORT, CAL (2016). Deep Work – Rules for success in a distracted world. London: Piatkus.

«Gewünschte-Zukunft-Übung» sein. Sie könnten zum Beispiel die Frage «Was wollen wir stattdessen?» einstreuen, wenn gerade jemand im Meeting am Klagen ist. Damit laden Sie dazu ein, den Fokus wieder auf die Zukunft und auf Gewünschtes zu richten. Bereits für ein einzelnes Meeting lohnt es sich, zu fragen: Woran würden wir merken, dass sich dieses Meeting gelohnt hat? Was wollen wir in diesem Meeting erreichen, was soll hinterher anders sein? Im besten Fall könnten Sie bei wiederkehrenden Sitzungen gemeinsam überlegen, wie Sie die Sitzung gemeinsam in einer konstruktiven Atmosphäre effektiv und effizient gestalten. Das Sprechen über die gewünschte Zukunft bildet eine gute Grundlage, um anschliessend bereits Funktionierendes (auf dem Weg zur gewünschten Zukunft) wahrzunehmen und wertzuschätzen.

IV. Funktionierendes erkennen und wertschätzen

Es ist alles andere als selbstverständlich, Funktionierendes wertzuschätzen, auf bereits Funktionierendes zu fokussieren, Stärken zu erkennen und diese zu stärken, anstatt an den Schwächen zu feilen. Diese Haltung und damit verbundene lösungsfokussierte Methoden lassen sich lernen. Der lösungsfokussierte Ansatz lässt sich in Workshops trainieren/einführen, in denen sowohl ein entsprechendes Mindset gefördert wird als auch einfache Methoden angewendet werden. Das weckt Energie und Schwung und fördert die Kreativität.

Eine Methode ist zum Beispiel die *Skalenfrage*, die hilft, bereits Funktionierendes wertzuschätzen und vorwärtsgerichtete Energie zu erzeugen. Sie können sie auf x-beliebige Themen/Herausforderungen in der Kanzlei und im Unternehmen anwenden. Sie folgt einer einfachen Logik, die – wenn konsequent angewendet – einen grossen Unterschied für die Motivation, für die Leistungsfähigkeit und für die Energie individuell oder im Team macht.

- Schätzen Sie sich auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wo Sie in Bezug auf Ihr Thema stehen.
- Listen Sie detailliert auf, was es ausmacht, dass Sie SCHON auf X sind bzw. was Sie dahin gebracht hat.
- Stellen Sie sich vor, dass Sie ein kleines Stück auf Ihrer Skala weitergekommen sind, und halten Sie fest, was Sie dort anders oder (wieder) mehr machen.
- Definieren Sie einen nächsten ganz kleinen Schritt, der geeignet ist, Sie von Ihrer aktuellen Zahl X in die gewünschte Richtung zu bringen.

An den Formulierungen der Skalenfrage können Sie einen kleinen, feinen und sehr wichtigen Unterschied feststellen zu dem, wie die meisten Menschen gewohnt sind zu denken und wie sie sozialisiert und erzogen wurden. Untersuchen wir zum Beispiel einmal das Thema «Wie gut sind wir in unserer Kanzlei für Homeoffice ausgerüstet?» mit der Skalenfrage. Normalerweise würde wahrscheinlich mit einer Auflistung begonnen, was alles fürs Homeoffice fehlt. Und natürlich gibt es viel mehr Energie und Schwung, wenn man zunächst einmal auflistet, was bereits alles vorhanden ist (nicht nur Hardware, sondern auch Software im

Sinne von Stärken/Haltungen bei den entsprechenden Personen). Bei der nächsten Teilfrage kann man dann ja immer noch überlegen, was anders ist, wenn man auf der Skala weitergekommen ist. Die Skalenfrage ist ein sehr flexibel einsetzbares Instrument, das sich im Kanzleimanagement auf unterschiedliche Themen wie Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit den Mandant/innen und last but not least die viel zitierte und häufig in Anwaltskreisen noch sehr kritisch beurteilte Digitalisierung anwenden lässt. Stellen Sie sich vor, wie viel vorwärtsgerichtete Energie entsteht, wenn man gemeinsam die (oft altgewohnte) Sichtweise des «Was fehlt uns noch?» versucht zu überwinden und stattdessen auf das Funktionierende schaut! Natürlich ist es wichtig, dass das Kanzleimanagement die Haltung und Methode des lösungsfokussierten Ansatzes vorlebt. Wenn die Methode einmal in den Köpfen der Mitarbeitenden und des Kanzleimanagements ist, wird sie (fast) zum Selbstläufer. Man kann sich immer wieder gegenseitig auf den lösungsfokussierten Pfad zurückführen – und sei es mit einer ganz einfachen Frage in einem Meeting wie «Was wollen wir stattdessen?» oder «Lasst uns doch einmal hinschauen, was wir im Projekt X alles bereits erreicht haben?». Mit der Einführung des lösungsfokussierten Ansatzes in Ihrem Umfeld wecken Sie Energie und fördern die Bereitschaft Ihres Teams, selbst weitere Lösungen zu (er)finden.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit der Skalenfrage könnte zum Beispiel die Frage «Wie zufrieden sind wir mit unseren (Online-)Meetings?» sein. Allein die Tatsache, sich nicht nur mit der Tagesordnung zu beschäftigen, sondern auch mit dem Wie des Miteinander, kann die Teilnehmenden zu Teil-Gebenden machen und Energie für kreative gemeinsame Weiterentwicklung wecken.

V. Kleine Schritte und Zeichen des Fortschritts

Gerade die kleinen Schritte sind in der heutigen, beschleunigten Zeit oft eine Herausforderung. Erfolgsgewohnte Führungskräfte neigen dazu, grosse Ziele zu formulieren und in kurzer Zeit sehr viel erreichen zu wollen. Oft wird der Output eines Meetings oder eines Workshops daran gemessen, wie umfangreich und detailliert der vereinbarte Aktionsplan ist. Der lösungsfokussierte Ansatz betont den Wert der kleinen Schritte und Zeichen des Fortschritts. Es bringt oft mehr, wenn sich jeder am Ende eines Meetings zu einer ganz kleinen Aktion bekennt, die er/sie bereit ist, in die Tat umzusetzen. So klein wie möglich und so konkret wie möglich. Aus der Erledigung dieser kleinen «sprint actions» entsteht weitere Energie und Motivation.

VI. Wertschätzung wirkt Wunder

Aus den vorherigen Ausführungen wird deutlich, wie wichtig Wertschätzung für bereits Funktionierendes und für vorhandene Stärken und Ressourcen ist. Umso mehr erstaunt es, dass viele Menschen nach dem Motto «Nichts gesagt ist auch gelobt» handeln. Dabei könnten wir uns selbst und anderen einen viel konstruktiveren Rahmen für

eine gute (Zusammen-)Arbeit geben. Wir fördern Zufriedenheit und Motivation, wenn wir im Alltag im Umgang mit uns selbst und mit anderen mehr auf das schauen, was alles schon gut läuft. Wenn wir uns das dann gegenseitig auch noch sagen, anstatt es nur zu denken, macht das einen Riesenunterschied. Stellen Sie sich vor, wie sich die Mitarbeitenden und Partner/innen in der Kanzlei für das gemeinsame Ziel einsetzen, wenn sie mehr Wertschätzung erfahren! Wertschätzung ist bei Weitem nicht nur monetäre Wertschätzung! Untersuchungen haben mehrfach gezeigt, dass die Wirkung einer Gehaltserhöhung schnell verpufft. Natürlich freuen sich Mitarbeitende, die im Homeoffice an den Tagen, an denen sie eigentlich nicht arbeiten, trotzdem kurz ihre E-Mails checken wenn das gesehen und anerkannt wird (ob nun monetär oder nicht). Sie bringen erfahrungsgemäss weiterhin bemerkenswerte Leistungen.

Wertschätzung sollte weit über das kurz ausgesprochene (oft leider oberflächliche Lob in Form von «Das haben Sie grossartig gemacht») hinausgehen. Wertschätzung kann auch bedeuten, sich für die private Situation der Mitarbeitenden zu interessieren und im geeigneten Moment Zeit für ein kurzes privates Gespräch zu haben.

Ich verstehe unter Wertschätzung

- Wertschätzung für mich selbst und andere
- Wertschätzung für bereits Funktionierendes
- Wertschätzung für kleine Schritte.

Inspiziert durch Dr. Luc Isebaerts drei Fragen zum Glück habe ich das «I-O-Prinzip für effektive Führungskräfte» (und andere, natürlich) entwickelt. Stellen Sie sich folgende zwei Fragen täglich:

- I-Frage (engl. I = ich): Was habe ich heute getan, was mich gefreut hat?
- O-Frage (engl. Others = andere): Was hat jemand anderes getan, was mich gefreut hat... und habe ich es ihm/ihr auch gesagt?

Wie gelingt es nun, mehr Wertschätzung im Team zu leben? Zum Beispiel, indem Sie regelmässig in bilateralen Gesprächen und Meetings eine Bühne für Erfolge geben: «Was hat in der letzten Woche gut funktioniert, und wie hast du dazu beigetragen?» Es muss nicht immer die Chefin sein, die lobt. Viel wirkungsvoller und authentischer kann es sein, wenn es gelingt, eine Kultur der Wertschätzung miteinander und untereinander zu schaffen. Das wirkt sich natürlich auch auf die Zusammenarbeit mit den Mandant/innen aus. Denn Mitarbeitende, deren Arbeit wertgeschätzt wird, bieten eine ganz andere Qualität in ihrer Arbeit und gehen gerne die sprichwörtliche Extrameile.

Wertschätzung und Vertrauen/Zutrauen helfen Menschen, ihr Potenzial voll zu entfalten. Ein konkretes Beispiel aus einer grossen Kanzleigemeinschaft mag das ver-

deutlichen. Die Empfangsdame war schon seit Beginn ihrer Arbeit in der Kanzlei für ihre Arbeit geschätzt worden. Sie wurde in Gespräche unter den Partner/innen der Kanzlei einbezogen (anstatt sie «nur» als Empfangsdame zu behandeln) und kann deshalb die Mandant/innen sehr kompetent und professionell (auch am Telefon) betreuen und bereits die Triage zu den einzelnen Dezernaten der Kanzlei vornehmen. Sie gründete sofort zu Beginn des Lockdowns zwei Chatgruppen: eine für private Nachrichten, die andere für den professionellen Austausch. Damit wurde der Teamgeist wesentlich unterstützt.

Die Zeit des Lockdowns hat gezeigt, dass Homeoffice in den meisten Fällen viel besser funktioniert als jemals angenommen. Und es funktioniert besonders gut, wenn das Kanzleimanagement den Mitarbeitenden Vertrauen schenkt, dass diese die ihnen übertragenen Aufgaben sehr gut erledigen – auch ohne Kontrolle. Mitarbeitende, deren Arbeit in dieser Zeit wertgeschätzt wird und denen Vertrauen entgegengebracht wird anstatt Kontrolle, werden sicher die Extrameile gehen!

Bohnenexperiment

In Workshops oder Meetings lade ich oft zu folgendem, einfachem «Bohnenexperiment» ein, um den Fokus auf Funktionierendes zu stärken und mehr Wertschätzung zu leben. Alle Teilnehmenden bekommen zu Beginn des Meetings fünf getrocknete Bohnenkerne (daher der Name Bohnenexperiment). Die Bohnen liegen gut sichtbar vor jedem und dienen als Erinnerungsstütze, um sich mit ein paar zugehörigen Fragen auf die positiven Momente im Meeting zu konzentrieren:

- Was hat mich inspiriert?
- Was hat mich gestärkt?
- Was hat uns weitergebracht?
- Was schätze ich an dir (dafür können Sie eine Bohne verschenken)

Die Bohnen eignen sich übrigens auch sehr gut für virtuelle Meetings. Am Ende des Meetings werden die «Bohnenmomente» miteinander ausgetauscht. Ich kenne einige Beispiele von Teams, die mit dem Bohnenexperiment (und nachfolgender kreativer Weiterentwicklung) mehr Wertschätzung untereinander leben, motivierter und produktiver sind.

Mitarbeitende, die in dieser Art (Lösungsfokussiert) geführt werden, helfen mit, diesen positiven Ansteckungseffekt im Unternehmen weiterzubreiten. Und sie gestalten miteinander einen Rahmen, in dem alle (zumindest mental) gesund bleiben, produktiv arbeiten und gerne ihren Beitrag zum Erfolg der Kanzlei leisten. Sie können alle ihre Talente und persönlichen Ressourcen auch in der Arbeit einbringen, anstatt unter der Woche mit angezogener Handbremse einen Nine-to-five-Job zu machen und im Verein und am Wochenende die coolsten Typen zu sein.