

# FRESHFIELDS



## IMR261: Klaus-Stefan Hohenstatt

IMRechtsmarkt013 (x Bucerius CLP): State of Arbeitsrecht 2024, Teils unnötige Verhandlungen, Individuelle Beratung und Legal Tech-Automatisierung

Episode 261 | Gäste: Klaus-Stefan Hohenstatt | Arbeitgeber: Freshfields | Veröffentlicht: 4.10.2024

### [00:09] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode IM Rechtsmarkt im Rechtsmarkt. Dieses Wortspiel ist irgendwie trashig, aber so bleibt es jetzt. Wieder zusammen mit dem Bucerius Center on Legal Profession, Bucerius CLP. Und heute sitze ich für euch bei Freshfields in Hamburg und darf sprechen mit Klaus-Stefan Hohenstatt. Hallo Klaus-Stefan.

### [00:31] Klaus-Stefan Hohenstatt:

Hallo.

### [00:31] Marc:

Du bist noch auch am Bucerius Center on Legal Profession tätig oder gerade so nicht mehr? Wir sind in der Übergangszeit, könnte man sagen.

### [00:41] Klaus-Stefan Hohenstatt:

Das ist richtig, genau. Ich habe das einige Jahre sehr aktiv gemacht und bin jetzt sozusagen fading out. Und ja, du bist ja inzwischen, glaube ich, aktiv. Und insofern, ja, vielleicht sogar mein Nachfolger, wenn auch in völlig anderer Rolle.

### [00:57] Marc:

Das sollen andere beurteilen, aber jedenfalls verbindet uns sozusagen die Leidenschaft für den Rechtsmarkt und die Entwicklungen im Rechtsmarkt, die da so vonstatten gehen. Wir wollen heute mal ein kleines bisschen darauf eingehen, wie das eigentlich aus arbeitsrechtlicher Sicht aussieht und du hast mir im Vorgespräch gesagt, ja klar, vieles hat sich geändert und manches, in Klammern nerviges, ist auch total gleich geblieben. Wir fangen mal mit den Veränderungen an und vielleicht mit einem Blick auf die Anwaltschaft. Erzähl mal ein kleines bisschen was zu dir. Wann bist du Anwalt geworden? Wann begann deine Reise ins Arbeitsrecht?

**[01:33] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Die Reise im Arbeitsrecht begann noch vor der Anwaltschaft als Student. Viele kommen ja aus Leidenschaft zu ihrem Rechtsgebiet. Ich bin zum Arbeitsrecht gekommen, weil bei den Kriminologen kein Platz mehr im Seminar frei war. Und dann stieß ich auf das Arbeitsrecht. Mir wurde gesagt, das sei auch sehr spannend und das hat sich als richtig erwiesen. Ich habe dann bei Professor Zeuner promoviert auch im Arbeitsrecht und dann eigentlich sehr konsequent auch diese Richtung immer weiter verfolgt. Und bin dann 1992 Anwalt geworden und bin zunächst in eine arbeitsrechtliche Boutique eingetreten, am Jungfernstieg in Hamburg. Und damals gab es, sage und schreibe, in Hamburg zwei Arbeitsrechtsboutiquen, die dafür bekannt waren, Arbeitgeber auf hohem Niveau zu beraten. Und dann gab es ungefähr zwei bis drei Großkanzleien, in Anführungsstrichen, weil die damals gar nicht so groß waren, wie man sich eine Großkanzlei vorstellt, die auch ein oder zwei Arbeitsrechtspartner hatten. Und das war es dann auch schon mit der Anmallandschaft in Hamburg, was die Arbeitgeberseite betrifft. Und wenn ich das mit heute vergleiche, dann kann man da wirklich von einer Erdbeben-ähnlichen Entwicklung sprechen. Wir haben inzwischen bestimmt 30, 40 Kanzleien in Hamburg, die zum Teil sehr große Einheiten, also Großkanzleien mit großen Teams, jetzt etwa hier bei Freshfields oder CMS oder andere, aber eben auch viele mittelgroße Einheiten und Boutiquen. Inzwischen gibt es ja auch so eine Kategorie der Großboutique, die spezialisierten Firmen, die dann aber auch sehr, sehr groß geworden sind und inzwischen wirklich in der Fläche ein breites Angebot haben. Das gab es alles damals nicht, sondern es gab wirklich sehr wenig Auswahl. Ansonsten sind Arbeitgeber auch viel zu den Verbänden gegangen und haben sich dort vertreten lassen. Und erst eigentlich mit der Komplexität der Wirtschaft Und mit den zunehmenden Transaktionen, also Unternehmenskäufe, Umstrukturierung, Spaltung, grenzüberschreitende Verschmelzung, was es alles gibt, entsprechend haben sich dann eben auch die Kapazitäten dieser Kanzleien enorm vergrößert. Also um ganz ehrlich zu sein, man sieht sich ja immer als Visionär und glaubt, die Dinge gut voraussehen zu können, aber ich hätte mir nicht träumen lassen, dass in dem Markt mal so viel Platz ist, wie da tatsächlich ist und ich würde noch nicht mal sagen, dass diese Entwicklung schon an irgendeinem Ende ist, sondern ich kann mir durchaus da auch noch ein weiteres Wachstum vorstellen.

**[04:15] Marc:**

Jetzt könnte man ganz naiv einmal fragen, ja gut, wo sind denn die Leute dann früher hingegangen oder wird heute einfach so viel mehr gestritten, sodass so viel mehr Markt entstanden ist?

**[04:25] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Also ich glaube, das Streiten ist vielleicht das Uninteressanteste im Arbeitsrecht. Es gibt natürlich viele Anwälte, die sich nach wie vor auf Kündigungsschutzverfahren und ähnliches Beschlussverfahren im Betriebsverfassungsrecht konzentrieren. Aber das meiste ist doch Beratung. Konzepte entwickeln, Strategien entwickeln, Strukturen beraten und dann in der Umsetzung auch Rechtsstreitigkeiten zu führen. Ja, das gehört dazu. Aber ich glaube, die Entwicklung, die ich beschrieben habe, lässt sich nicht mit der Streitsüchtigkeit der Menschen erklären, sondern mit der Komplexität der Welt.

**[05:05] Marc:**

Und der Globalisierung vielleicht auch ein Stück weit.

**[05:07] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Absolut, klar, weil auch immer mehr grenzüberschreitende Vorgänge dazukommen. Aber selbst wenn man sich auf das nationale und deutsche Arbeitsrecht bezieht, ist dieser Kuchen extrem viel größer geworden.

**[05:22] Marc:**

Jetzt ist das Arbeitsrecht ein Gebiet, ohne irgendjemandem zu nahe treten zu wollen, aber jedenfalls, wenn man das aus Legal Tech Perspektive betrachtet, das im Vergleich mit anderen Rechtsgebieten einen relativ hohen Sachverhaltsanteil hat. Deswegen eignet es sich besonders gut für Automatisierung, Workflows, gibt viele verschiedene Legal Tech Anbieter im Arbeitsrecht. Was hast du dahingehend in den letzten Jahren beobachtet?

**[05:46] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Ich glaube, dass letztlich doch die Maßarbeit, die Massenarbeit deutlich überwiegt, auch im Arbeitsrecht. Es gibt bestimmte Bereiche, die sich sicherlich sehr gut für Technologieanwendungen eignen und die kommen dort auch schon stark zum Einsatz. Also das ist das eine, ist die Due Diligence bei Unternehmenstransaktionen. Die läuft heute natürlich völlig anders ab als vor 20 Jahren, wo wir da noch mit Teams von 5 oder 10 Leuten durch die Republik gereist sind, meist geflogen und dann in irgendwelchen Datenräumen Zeit zugebracht haben und da durch Leitsordner durchgeföhrt sind. Das gibt es alles nicht mehr. Es gibt deutlich gestraffte Verfahren. Es wird auch viel mehr auf das Wesentliche geguckt als früher. Da hat man alles gesammelt, was einem irgendwo aufgefallen ist. Und es kommen eben dann auch Legal Tech Anwendungen zum Einsatz. Das ist sicherlich ein Feld. Das andere Feld, was wir am Bucerius Center auch immer mal wieder als Anwendungsfall besprochen haben, ist die Frage Verhandlungen über Abfindungen, Trennungsgespräche, das ganze Feilschen um die Abfindung. Ist das nicht eigentlich ein Prozess, den man vielleicht automatisieren könnte? Könnte man vielleicht gleich drauf kommen. Aber ich glaube, das andere ist viel wichtiger. Die Vielgestaltigkeit dieses Rechtsgebiets und dann auch die Einzelfallbezogenheit. Wenn ich so schaue, was ich innerhalb einer Woche für komplett unterschiedliche Mandate betreue, da wird dann relativ schnell deutlich, dass man da mit Maschinen nur einen sehr kleinen Teil vereinfachen können. Das ist also die Verhandlung Interessenausgleichssozialplan bei einer großen Werft. Am nächsten Tag geht es um einen MeToo-Fall in einem großen Industrieunternehmen, wo sich eine Person 17 Jahre nach ihrem Ausscheiden meldet wegen eines schweren MeToo-Falls, der damals passiert sein könnte oder angeblich passiert ist. Und ein Unternehmen, das sich intensiv mit den Folgen und den potenziellen Reputationsschäden befasst, die ein solcher Fall mit sich bringt. Da arbeitet man mit Strafrechtlern zusammen und überlegt sich die richtigen Schritte, vielleicht auch mit Kommunikationsspezialisten. Am nächsten Tag geht es um die Umwandlung eines Versicherungsunternehmens in eine SE und am nächsten Tag vielleicht um eine M&A Transaktion. Das heißt, diese Vielgestaltigkeit der Themen spricht eher dagegen, dass jetzt diese Maschine ersetzt Anwaltsgehirn zur realen Option wird. Trotzdem wird es natürlich so sein, dass ganz viele Hilfsmittel, mit denen wir unterwegs sind und viele Tätigkeiten, die wir so zwischendurch machen, etwa das Überarbeiten von Dokumenten oder das erstmalige Erstellen von Dokumenten, da gibt es natürlich eine Entwicklung. Und ich kann mir vorstellen, dass ich irgendwann einfach in meinen Mikrofonen spreche. Ich hätte gerne einen Sozialplanentwurf aus Arbeitgebersicht in der und der Konstellation und spucke mir mal einen Entwurf aus und dann würde da wahrscheinlich was ganz Brauchbares kommen und dann würde ich da ein bisschen drüber gehen oder jemand anders würde das für mich tun und dann hätten wir schon einigermaßen was passgenaues. Nicht, dass wir heute von null solche Entwürfe anfertigen. Man benutzt natürlich dann Muster oder Vorlagen aus anderen Fällen, aber das ist dann immer noch so ein händisches Anpassen. Da sitzt dann ein intelligenter Anwalt oder Anwältin und überarbeitet solche Dokumente. Das wären sicher Arbeitsschritte, die dann alle zeitlich immer mehr zusammenschrumpfen. Aber es bleibt eben diese Anstrengung und die Herausforderung, halt für jeden dieser Fälle kluge, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Es bleibt die Kommunikation. Wir verbringen als Arbeitsrechter, glaube ich, da spreche ich wahrscheinlich für die ganze Zunft, wahrscheinlich zwei Drittel des Tages in Teams-Konferenzen oder ähnlichen Formaten und verhandeln, sprechen, beraten. All das... Bleibt Anmahlsaufgabe.

**[10:23] Marc:**

Ja, definitiv. Da will ich auch gar nicht ran sozusagen. Das glaube ich auch. Lass mich trotzdem ein kleines bisschen dagegen halten. Ich glaube, am Ende haben wir dieselbe Meinung. Aber sozusagen, um nochmal eine andere Perspektive reinzubringen. Man muss sicherlich nochmal unterscheiden zwischen der arbeitsrechtlichen Beratung aus Unternehmenssicht und so einer arbeitsrechtlichen Beratung, ich sag mal B2C aus Arbeitnehmersicht, vielleicht auch eher in einem kleineren Zuschnitt, einer kleineren Einheit. Wo glaube ich, schreibt uns bitte, falls ich da total daneben liege, die Varietät, Variety nicht ganz so groß ist, wie das, was du gerade beschreibst an potenziellen Fallkonstellationen. Und ich beobachte nur im Markt viele Tech-Anbieter, die sich genau darauf stürzen und die natürlich niemals, gerade wegen dieser großen kommunikativen Komponente, den Anwalt ersetzen wollen, aber eben sehen, ah, hier gibt es im gesamten anwaltlichen Wertschöpfungsprozess Teilprozesse und die können wir attackieren und entsprechend automatisieren, wie du es gerade auch schon beschrieben hast. Wenn ich jetzt irgendwie ein Unternehmen vertrete und ich muss mich von 90 Mitarbeitenden trennen, dann habe ich bestimmte Parameter, die 90 mal in 90 Schreiben irgendwie mehr oder weniger automatisiert erstmal jedenfalls eingefügt werden können.

**[11:44] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Ja, also solche Verfahren gibt es auf jeden Fall. Also das beste Beispiel sind ja die Massenverfahren der Litigator, wo sich dann zigtausendfach letztlich ähnliche Schriftsätze verbreiten. Wieder spiegeln und wo in großer Menge immer wieder ähnliche Dokumente produziert werden müssen. Das ist ja schon längst Standard. Im Arbeitsrecht gibt es selbstverständlich auch solche Verfahren, in denen man dann solche Vereinfachungen übernehmen kann. Wenn jetzt etwa Massenverfahren im Bereich der betrieblichen Altersversorgung gibt es sowas, wenn dann eben nicht nur ein Pensionär klagt, sondern eben 12.000, dann gibt es natürlich Schritte, um diese Verfahren effizient zu führen, die man dann ohne technische Hilfsmittel doch nur sehr mühsam bewältigen kann. Aber ich würde schon sagen, dass das Gros der Arbeitsrechte diesen breiten Fokus hat. Natürlich kommt nicht jeder an eine grenzüberschreitende Transaktion ran, aber trotzdem viele der Themen, die ich vorhin beschrieben habe, sind auch für den zum Beispiel jetzt bei einem der Großboutiquen, nenne ich sie jetzt mal, tätigen Arbeitsrechte. Da gibt es doch auch nach meiner Einschätzung ein extrem hohes Maß an Variabilität, was die alles beraten. Und ich glaube, die Arbeitsrechtler waren da auch in den vergangenen Jahrzehnten sehr geschickt, bestimmte Themen für sich zu reklamieren und haben sich, glaube ich, auch einen Ruf erarbeitet, dass sie mit allen Themen, die irgendwie mit Menschen zu tun haben im Wirtschaftsleben, auch eine besondere Kompetenz mitbringen. Deshalb ist es, glaube ich, auch kein Zufall, dass wir eben auch in Themen, die dann in Grenzbereichen zum Strafrecht, zum Gesellschaftsrecht, zum Öffentlichen Recht spielen, auch zur Kommunikationsstrategie, dass man da die Arbeitsrechtler gerne auch um Rat fragt. Weil wir glaube ich viel Erfahrung darin haben, abzuschätzen, wie bestimmte Nachrichten bei einem bestimmten Publikum ankommen und welche Sensitivitäten es gibt und wie man Dinge auch ausdrücken kann, ohne zu provozieren, obwohl man eigentlich inhaltlich dasselbe sagt. Und da haben wir unseren Platz erkämpft und uns auch so eine Breite erkämpft, die könnte nur in Gefahr geraten, wenn bestimmte Dinge durch den Gesetzgeber beispielsweise endlich, muss man sagen, vereinfacht würden. Und wenn bestimmte, ich hätte fast gesagt liebgewordene Prozedere, also insbesondere, ich spreche jetzt an das ganze Thema Trennung von Mitarbeitern, wenn das in Deutschland mal möglich wäre, das weniger emotional und weniger forensisch abzuwickeln, sondern als etwas, was eigentlich ganz normal ist. Das ist ein zivilrechtlicher Vertrag, der hat irgendwann mal angefangen, der muss auch irgendwann mal enden und manchmal endet er früher, als einem das Recht ist und dann müsste es eigentlich einen Mechanismus geben, in dem man relativ schnell und ohne Blessuren da auch wieder rauskommt und das haben wir leider nicht.

**[14:56] Marc:**

Bevor wir darauf näher eingehen, weil ich glaube, das ist ein spannendes Thema, das müssen wir nochmal fünf Minuten oder auch ein paar Minuten mehr in der Tiefe diskutieren. Eine Zwischenfrage und zwar, du hast eben angesprochen, wie sich das Arbeitsrecht sozusagen über die Jahre verändert hat. Und mich würde interessieren, wie hat sich denn die Kanzlei dahinter dann auch verändert? Also wenn du sagst Legal Tech Tools, interdisziplinäres Arbeiten auch, sowohl mit anderen Praxisgruppen hier und da, aber auch Stichwort Kommunikationsberatung, davon ein bisschen was mit reingezogen, zumindest was das Skillset angeht. Ist da vielleicht auch die Kanzlei oder die Kanzlei Welt insgesamt ein bisschen bunter geworden?

**[15:37] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Ja, das würde ich so sehen. Ich habe natürlich meine eigene Perspektive als jemand aus einer internationalen Großkanzlei. Da bildet man natürlich andere Allianzen, als wenn man zum Beispiel in einer reinen arbeitsrechtlichen Umgebung ist und nur mit Arbeitsrechtern zusammen ist. Für mich sind die anderen Partner und die anderen Anwälte und Anwältinnen unserer Sozietät, die sehe ich immer als Kollegen, aber letztlich auch als Mandanten in gewisser Weise, weil die arbeiten für Mandanten, die ich noch nicht kenne. Die arbeiten an Projekten, die für mich möglicherweise eine Perspektive bieten und wir entwickeln dann auch gemeinsam immer wieder Themen, bei denen wir feststellen, die können wir eigentlich in unseren Silos nicht wirklich vernünftig bearbeiten. Also MeToo ist ein interessantes Stichwort, da käme man nie auf die Idee, allein einem Arbeitsrechtler anzuvertrauen, weil da eben andere Rechtsgebiete eine wichtige Rolle spielen, aber wenn man es dann schafft. Die Spezialisten für solche Themen zu einem Team zusammenzubringen und gemeinsam dann Erfahrungen macht, dann auch Mandanten anspricht mit diesem Skillset, das man entwickelt hat und dann merkt, dass man im Markt wahrgenommen wird als eine Kanzlei, die eben solche Fälle sehr behutsam, klug und mit strategischem Blick bearbeiten kann. Das macht dann sehr viel Spaß. Das gleiche gilt an der Nahtstelle zum Gesellschaftsrecht, bei Transaktionen, bei Unternehmensspaltung beispielsweise. Da gibt es so viele arbeitsrechtliche Themen und auch Kommunikationsthemen. Wir haben tatsächlich das Thema Kommunikation in unserer Sozietät früh erkannt, dass das ein Thema ist, wo sich Jura und Lebenswirklichkeit auch immer wieder ordentlich aneinander reiben. Viele Unternehmen beauftragen ja Kommunikationsberater in schwierigen Situationen und häufig entwickeln die Strategien, die sich nach kurzer Zeit als rechtlich auch gefährlich erweisen, weil dann oft nicht erkannt wird, dass bestimmte Aussagen dann im Zivilprozess beispielsweise ziemlich tödlich sind. Also ich will nur ein Beispiel nennen, wenn irgendeine große Umweltkatastrophe oder ein schwerer Unfall oder eine andere Panne im Unternehmen passiert, dann ist der Reflex der Berater häufig, Eingriff, da muss jetzt jemand nach vorne gehen, die Verantwortung übernehmen, die Schuld eingestehen und dann muss man alle nach vorne blicken und so weiter. Das ist eben, wenn man weiß, dass man möglicherweise Ziel von Massenverfahren wird, sicherlich nicht die richtige Strategie, weil man dann einfach doch sein Pulver trocken erhalten muss. Und das ist gerade dann die Kunst, trotzdem noch mitfühlend und klug zu kommunizieren, ohne sich rechtliche Risiken ins Haus zu holen. Und das geht nur, wenn Juristen und Kommunikationsberater gemeinsam dann im Boot sind und nicht getrennt voneinander irgendwelche Kommunikationsstrategien entwickeln. Und das macht mir riesig Spaß, deshalb würde ich auch meinen Weg in eine so vernetzte und vielseitige Kanzlei, den habe ich nie bereut, weil ich glaube ich in der Vielzahl von Fragestellungen doch nicht mit den wäre ich so nicht in Berührung gekommen, wenn ich nicht dieses Anregenumfeld hätte, das mich auch ständig zwingt, mich mit so neuen Themen zu befassen.

**[19:18] Marc:**

Wir hatten ja im Podcast auch schon das ein oder andere Mal Juristen, die in der Kommunikationsberatung, sei es für größere Konzerne, sei es als Freelancer unterwegs waren. Wir verlinken die Folgen entsprechend, dann könnt ihr da nochmal die andere Perspektive sozusagen auch hören. Jetzt zu dem..., Fast schon allgegenwärtigen Thema, Kündigungsschutzklagen und sich von Mitarbeitenden trennen. Du hast gesagt im Vorgespräch, das ist etwas, naja, das ist jetzt über die Jahre nicht unbedingt spannender geworden. Vielleicht gibst du mal so einen kurzen Abriss, wie das so üblicherweise abläuft, um erstmal alle abzuholen, die hier zuhören und vielleicht auch nicht aus dem Arbeitsrecht stammen.



#### [19:56] Klaus-Stefan Hohenstatt:

Ja, in Deutschland gibt es eben einen relativ starken Kündigungsschutz, was, wenn man damit nicht sehr viel zu tun hat, man sicherlich erstmal als ein positives Element unserer Rechtsordnung sozusagen einordnen würde. Und das tue ich auch. Ich bin also durchaus auch der Meinung, dass es auf dem Gebiet gewisse rechtliche Regeln geben muss. Trotzdem ist es so, dass die Erfahrung zeigt, dass wenn die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz nicht mehr funktioniert oder wenn es irgendwelche Gründe gibt, die den Arbeitgeber dazu bewegen, sich trennen zu wollen, dass es am Ende sehr sehr sehr selten gelingt, auch mit diesen ganzen rechtlichen Hebeln, die der Gesetzgeber den Arbeitnehmern an die Hand gegeben hat, den Arbeitsplatz wirklich zu verteidigen, sondern am Ende trennt man sich. Ich glaube, es gibt natürlich sehr gute Statistiken darüber, aber ich würde mal davon ausgehen, dass in 95 Prozent der Fälle man sich eben trennt, manche früher, manche später, manche mit hoher Abfindung, manche mit sehr niedriger. Jetzt ist die Frage, was erhalten die Mitarbeiter als Gegenleistung und da geht es eben alles andere als gerecht zu. Es hängt letztlich vom Zufall ab, ob man einen guten Case hat oder keinen guten Case hat. Also beispielsweise, wenn ich betriebsbedingt gekündigt werde, also ich verliere meinen Arbeitsplatz, weil mein Arbeitgeber argumentiert, ich brauche für diese Aufgabe weniger Personen oder gar keine mehr, dann hängt meine Abfindung am Ende davon ab, wenn ich als Einzelperson betroffen bin, ja, ob zufällig andere Mitarbeiter da beschäftigt sind, deren Sozialdaten nicht so stark sind wie meine. Oder es hängt überhaupt davon ab, ob es vergleichbare Mitarbeiter gibt. Wenn ich eben mich weit hoch entwickelt habe in der Hierarchie, dann bin ich vielleicht Leiter Finanzen und wenn ich dann betriebsbedingt gekündigt werde, dann gibt es halt niemanden vergleichbaren. Von solchen Zufälligkeiten hängt ab, ob mein Anwalt oder meine Anwältin aus meinem Case einen guten Case machen können. und am Ende spiegelt sich das auch in der Abfindung wieder. Und manche gehen dann nach dem deutschen System ohne einen Euro aus ihrem vielleicht seit 20 Jahren bestehenden Arbeitsverhältnis aus. Ein anderer war da vielleicht drei, vier Jahre und kann eine sechsstellige Abfindung erkämpfen. Und das leuchtet nicht so ohne weiteres ein. Und was ich daran ermüdend finde, ist eben, man streitet dann in diesen Kündigungsschutzverfahren oft gar nicht über den eigentlichen Kündigungsgrund, sondern eben über so technische Feinheiten. Um ein Beispiel zu nennen, in Deutschland haben leitende Angestellte eben nur einen eingeschränkten Kündigungsschutz. Nun ist, seit ich Anwalt bin, die Definition eines leitenden Angestellten immer gleich geblieben. Der muss eine herausragende Stellung in der Hierarchie haben, soweit unstrittig. Und er muss zur Einstellung oder Entlassung von Mitarbeitern berechtigt sein, alleine. So, das ist die Definition, die steht da im Gesetz, seit ich denken kann. Das ist nie angefasst worden, obwohl in jeder Praktika sagen wird, dass das ein unsinniges Kriterium ist. In den modernen Unternehmen gibt es überhaupt niemanden mehr, der alleine entscheiden kann, ob jemand eingestellt wird oder entlassen wird, sondern das ist zumeist ein Vier-Augen-System und in einem vernünftigen Unternehmen bespricht man solche Sachen miteinander. Das hat doch aber mit der Frage nicht zu tun, ob jemand eine herausragende Stellung hat. Das frustriert mich manchmal im Rechtsstaat. Ich habe inzwischen verstanden, dass das wahrscheinlich nicht anders geht, weil die Masse der Themen einfach so groß ist, dass sich der Gesetzgeber nicht ständig um die Reparatur solcher scheinbar kleinen Schwächen beschäftigen kann. Aber es ist eigentlich schon ärgerlich, dass im Laufe dieser 25 Jahre, ich weiß nicht wie viele tausend Rechtsstreitigkeiten nur über diese Frage geführt worden sind, ist mein Mandant berechtigt, Leute einzustellen oder zu entlassen. Und dann wird darüber Beweis erhoben und ich weiß nicht was. Im Grunde volkswirtschaftlich gesehen eine komplette Verschwendung von Ressourcen, denn diese Frage ist eigentlich für die Ausgangsproblematik. Soll diese Person jetzt eine Abfindung erhalten oder nicht? Völlig irrelevant. Und das frustriert mich ein bisschen, dass diese Schwächen werden erkannt. Die würden, glaube ich, auch von jedem Praktiker hier bestätigt werden mit Nuancen hier und da. Jeder hat natürlich ein bisschen eine andere Sicht auf die Dinge, aber ich glaube, jeder würde mir zustimmen, dass das letztlich eigentlich fehlgeleitet funktioniert. Diskussionen sind, die dann eben darüber entscheiden, wie gut da jemand wekommt und wie gut der Anwalt am besten am Schluss dasteht. Und da gäbe es andere Verfahren, wenn ich nach Skandinavien blicke, da schauen die Leute sehr viel nüchterner auf das Thema Beendigung Arbeitsverhältnis. Da steht letztlich im Gesetz, was ich kriege nach so und so vielen Jahren mit dem und dem Gehalt, da kann ich in so einer Tabelle nachlesen, so das ist jetzt meine Abfindung. Natürlich gibt es da auch mal Fälle, wo sich jemand diskriminiert fühlt oder sich besonders ärgert und dann vielleicht trotzdem klagt. Aber der Regelfall ist einfach okay, die wollen mich nicht mehr. Wie viel kriege ich? Tschüss. Und ich richte meinen Blick nach vorn. Hier erlebe ich es oft, dass sich die Leute total verbeißen in solche Fälle. Das dann auch als eine Frage des Selbstverständnisses ansehen und ihren Seelenfrieden erst wieder finden, wenn sie da dem Arbeitgeber nochmal so richtig eins reingewirkt haben vor Gericht. Das sind natürlich Sachen, die sind sehr unproduktiv und volkswirtschaftlich gesehen ist es ein Jammer, kostet ein irre Geld auf beiden Seiten. Da gibt es ja auch Versicherungen, die das dann auf Arbeitnehmerseite alles abdecken und ähnliches. Also das wäre schon wünschenswert, wenn solche Baustellen dann einfach auch mal irgendwann abgeräumt würden. Aber da fehlt uns, glaube ich, der gesellschaftliche Konsens. Ich glaube, keine Regierung traut sich richtig an solche Projekte, weil sie sich sorgen, dass sie da irgendeiner Klientel auf die Füße treten. Und das macht dann den Beruf, finde ich, auch ein bisschen weniger faszinierend, weil dieser Teil, den empfinde ich als intellektuell eher so ein bisschen ernüchternd.

**[26:33] Marc:**

Diese Fälle laufen ja mehr oder weniger dann auch immer gleich ab. Das Problem ist, wenn du letztlich spieltheoretisch betrachtest, wenn du zu früh zu viel nachgibst, weil du sagst, wir wissen ja eh worauf es hinausläuft, wird deine Gegenseite das immer so lesen, dass dann noch mehr geht und dich noch weiter runter verhandeln. Das heißt, du brauchst diese gemeinsamen Konzessionsschritte aufeinander zu, damit man sich so eine Art Verhandlungsreputation aufbaut, damit man am Ende weiß, so jetzt sind wir wirklich hier an einem echten Korridor, wo beide bereit sind zu unterschreiben und dann geht es noch ein bisschen hin und her und dann hat man es. Wenn jetzt der Gesetzgeber nicht tätig wird, wovon wir mal ausgehen, was könnte man denn sonst machen? Hast du eine Idee, wie man das irgendwie entschärfen könnte?

**[27:16] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Also ich glaube, ohne dass der Gesetzgeber was tut, wird es wirklich schwierig, weil das Gesetz tatsächlich die Akteure tatsächlich dazu zwingt, sich so zu verhalten, wie sie sich verhalten. Ich könnte mir tatsächlich vorstellen, dass man einen Algorithmus entwickelt. Der bestimmte Elemente des Arbeitsverhältnisses eben mit einbezieht. Und dazu gehört dann auch die soziale Situation des Arbeitnehmers, die Dauer der Betriebslosigkeit, sein Gehalt natürlich oder ihr Gehalt und diese ganzen Themen. Und man könnte daraus dann eben eine Standardabfindung ableiten und man könnte dann vielleicht sogar so Zusatzfaktoren mit einkalkulieren, die vielleicht sogar diesen emotionalen Bereich oder zum Beispiel auch die Arbeitsmarktaussichten dieser Person mit berücksichtigen. Da könnte man sicher dran feilen, aber das würde nur funktionieren, wenn man tatsächlich die gesetzlichen Regeln ändert. Was man bei heutiger Gesetzeslage möglicherweise machen könnte, wäre, dass man mit seinem Gegenüber praktisch so eine Art spieltheoretische Überlegung anstellt und sagt, okay, geben wir mal alles in mein System ein und ich sage Ihnen mal, wo unsere Verhandlung wahrscheinlich endet. Und wir unterwerfen uns dann beide diesem Mechanismus und einigen uns dann auf diese Zahl. Das müsste aber natürlich dann eine Berechnungsmethode sein, die Vertrauen verdient. Aber das wäre dann am Ende immer noch ein Durchschnittswert. Den kämpferischen Arbeitnehmeranwalt oder umgekehrt den besonders ökonomisch denkenden Arbeitgeber könnte es dann immer noch motivieren zu sagen, ja, ich will aber nicht den Durchschnitt bezahlen, ich möchte gar keine Abfindung bezahlen, weil ich ja Recht habe. Aber in der Tat, ich meine, das Gleiche erleben wir ja auch, wenn wir am Fernseher oder als Zeitungsleser Zeuge von Tarifverhandlungen werden. Dann werden ja diese Forderungen bekannt gegeben, meist sehr vereinfacht. In Wirklichkeit ist das ja alles ein bisschen komplexer. Aber da werden irgendwie Prozentsätze genannt und häufig meint man ja auch zu ahnen, wo die Sache endet. Trotzdem haben es die Tarifparteien noch nie geschafft, einfach zu sagen, komm wir tun so, als würden wir verhandeln in Wirklichkeit. Klar, das funktioniert nicht. Lassen wir uns einfach ausrechnen, was ja am Ende rauskommt. Bisher hat das nicht funktioniert.

**[30:02] Marc:**

Da gibt es auch Legal Techs in dem Bereich. Wir machen mal gerade keine Werbung, aber wir beobachten natürlich den Markt sehr genau und wenn es dann noch einen durchschlagenden Erfolg gibt, der diese Mechaniken aushebelt, dann hört ihr sicherlich hier als allererstes davon. Welcher Trend, vielleicht so als abschließende Frage, wird den Rechtsmarkt und vielleicht auch das Arbeitsrecht in den nächsten fünf Jahren beherrschen aus deiner Sicht?

**[30:27] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Also ich würde gerne noch einen Trend aufzeigen, der vielleicht ein bisschen speziell ist, aber den ich ganz interessant finde. Und zwar ist das die Frage, wie viele arbeitsrechtlich tätige Anwälte werden eigentlich in Zukunft als Partner von Anwaltsfirmen unterwegs sein? Und ist das in Zukunft eher eine Ausnahmeerscheinung oder ist das nach wie vor die Regel? Ich bin in einem Umfeld anwalt geworden, in dem... Die Idee war, dass jeder, der bei uns anfängt, entweder Partner ist oder Partner werden kann. Und wenn irgendwann feststand, er oder sie können nicht Partner werden, dann war auch relativ klar, dass man sich dann irgendwann wieder trennt. Dieses Modell führt zu relativ, das sind relativ kleine Einheiten, die aber eben diese klassische Hierarchie auch haben, Partner und dann eben Associates. Und die ist ja, finde ich, sehr vorschnell für tot erklärt worden und man hat gesagt, das sei sozusagen alles von gestern. Man muss sozusagen das Ganze viel breiter auffächern und mehr Möglichkeiten zulassen. Das hört sich auch erstmal sehr gut an, aber wenn ich jetzt beobachte, wie die Entwicklung sich jetzt darstellt, beispielsweise in diesen großen arbeitsrechtlichen Einheiten, dann stelle ich fest, dass das doch für die jüngeren Generationen ein gemischtes Bild sich ergibt, weil diese Kanzleien doch dadurch geprägt sind, dass sehr wenige Equity-Partner mit einer sehr großen Zahl an Angestellten anmelden, die dann zum Teil angestellte Partner sind oder Council oder ähnliche Kategorien. Aber letztlich ist das Gefälle, das man vielleicht nicht so deutlich sieht, aber dieses Gefälle ist sehr groß geworden. Und wenn man mit den Partnern solcher Firmen spricht, dann hört man häufiger, ja, das ist in der Tat eine Entwicklung und die sei auch darauf zurückzuführen, dass sehr viele der Anwältinnen und Anwälte sich auch ausdrücklich mit dem Wunsch, Äußern, nur angestellter Partner sein zu wollen, also Sanary Partner sagen ja auch viele, weil sie sagen, das ist ein Einkommen, das mich anspricht, das reicht mir auch völlig aus für die Lebensplanung, die ich habe und die Erwartungen, die ich habe. Und andererseits bietet mir das aber ein deutlich reduziertes unternehmerisches Risiko, beziehungsweise eigentlich gar keins. Und außerdem kann ich in so einem Rahmen dann auch eher eine Begrenzung meiner Arbeitszeit erwarten auf ein vernünftiges Maß, als wenn ich sozusagen voll drinstehe mit dem unternehmerischen Risiko und da als Partner antrete. Und das ist eine Entwicklung, die ist übrigens, gibt es die zum Beispiel auch im medizinischen Bereich, wo man zumindest in den lukrativen Bereichen jetzt auch sieht, dass bestimmte Investoren eben Arztpraxen aufkaufen.

**[33:39] Marc:**

Ja, Radiologen ohne Ende zum Beispiel.

**[33:41] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Ja, Zahnarzt, Praxen, aber durchaus auch andere inzwischen. Sogar Dermatologie oder Urologie. Und ja, dann werden die jetzigen Praxenbesitzer, die werden zu Angestellten. Für die ist das auch irrelevant, weil die dann nach ein paar Jahren ohnehin ausscheiden. Die erzielen sicherlich auch einen interessanten Kaufpreis aber die nächsten Generationen die werden dann alle nur noch als Angestellte dort tätig sein und das ist halt was völlig anderes als wenn ich selbst meinen eigenen Laden konzipiere und dort meine eigenen Prinzipien und Ideale umsetze und mich als Unternehmer fühle und ich glaube das wird auch im Arbeitsrecht und wahrscheinlich auch in anderen Rechtsgebieten, sich doch immer mehr zeigen, dass der Angestellte, der Anwalt, das absolute Regel, die absolute Regel ist und der Partner die richtige große Ausnahme.

**[34:43] Marc:**

Das würde ich so unterschreiben nach 250 Podcast-Episoden hier und wirklich hunderten Perspektiven auf den Rechtsmarkt. Ich glaube, das gibt einen gewissen Wandel, der sicherlich auch generationenbedingt ist, kulturell bedingt ist, dass eben, wie du gesagt hast, von vielen das Ziel nicht mehr die Vollpartnerschaft ist, sondern irgendwie mal gucken, wie weit man kommt. Und dann irgendwann ist man aber vielleicht auch zufrieden mit den ja wirklich auch sehr, sehr guten Umständen, die man dann hat. Das muss man ja auch dazu sagen. Was hat das denn für Auswirkungen auf Führung in Kanzleien? Also das würde ja gleichzeitig bedeuten, dass wir eigentlich dann doch wieder eine etwas breitere Pyramidenstruktur erhalten, wenn wir nicht von der Pyramide uns dann doch viel diskutiert, noch relativ wenig hat sich geändert, ein kleines bisschen wegentwickeln aus zum Beispiel technologischen Gründen.



**[35:36] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Ich weiß das noch nicht genau, in welche Richtung das geht. Ich glaube tatsächlich, dass dieses Modell, was sich da herauskristallisiert hat, zum Beispiel in den großen Spezialkanzleien, ich glaube schon, dass das sustainable ist, wie man so schön sagt. Insbesondere wäre es das dann, wenn diese These stimmt, dass die meisten, die sich dort irgendwo einordnen, da auch glücklich sind. In der Rolle, die ihnen dann zugewiesen wird oder die sie sich selber erarbeitet haben, dann kann das durchaus überlebensfähig sein. Ich kritisiere das auch nicht, weil ich an dem Erfolg, an dem wirtschaftlichen Erfolg des Modells zweifle, sondern meine Fragezeichen kommen eher daher, ob es eigentlich richtig ist, dass die Erwartungen der Berufsanfänger schon so von vornherein so begrenzt sind. Also da hätte ich glaube ich Lust, wenn ich in der Rolle wäre. Ja gut, dann würde man mir wahrscheinlich sagen, steht ja offen, du kannst ja versuchen dort Partner zu werden und dann könnte man testen, ob das Geschäftsmodell wirklich so offen ist für ehrgeizige und talentierten Nachwuchs oder eben nicht.

**[36:57] Marc:**

Das wäre nämlich eben gerade meine Folgefrage beziehungsweise die Schlussfolgerung daraus gewesen, dass doch eigentlich dann für das in Anführungszeichen klassische Modell, man tritt in eine größere Wirtschaftskanzlei ein mit dem Ziel, ich möchte hier mal eines Tages Partner oder Partnerin werden, viel, viel bessere Chancen bestehen müssten als noch vor x Jahren.

**[37:20] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Naja, vor x Jahren muss man sich ja immer die Frage stellen, was ist eigentlich mit den Menschen geschehen, die jetzt irgendwo in einer großen Kanzlei angefangen haben und dort nicht Partner geworden sind. Da war es übrigens auch häufig so, dass das jetzt nicht unbedingt immer nur die Entscheidung der Kanzlei war, die dazu geführt hat, sondern dass man irgendwie nach vier, fünf, sechs Jahren, manchmal sogar nach sieben, acht Jahren, dass beide Seiten eigentlich gesehen haben, das ist jetzt nicht unbedingt so. Das, was wir weiter verfolgen müssen. Was ist aus denen geworden? Ich kann aus meinem eigenen Team sagen, dass ich inzwischen ganz viele Ex-Kolleginnen und Kollegen in anderen Kanzleien finde und zwar ganz häufig als Kanzlei Gründer oder Gründerinnen. Also ich glaube, es gibt allein in Hamburg fünf oder sechs Kanzleien, die gegründet worden sind von Teammitgliedern. Das heißt, dieses angeblich überholte Modell führt ja nicht dazu, dass da reihenweise Verlierer sind, die dann irgendwie aus dem System herausfallen. Sondern da gibt es halt eine Ausbildung, da gibt es einen riesigen Erfahrungsschatz, da gibt es auch so ein Branding, mit dem man auf dem Markt werben kann. Und viele sagen dann eben, mein Gott, die war acht Jahre bei Freshfields, die hat jetzt eine eigene Firma, die ist wahrscheinlich noch besser als die Leute, wo sie war. Da gehen wir jetzt hin. Und da kommt es dann immer darauf an, was für einen Zuschnitt hat ein Mandat und passt das dann für so eine Firma. Aber ich kann nur feststellen, die sind alle erfolgreich, diese Firmen, mehr oder weniger, aber alle erfolgreich, das kann man wirklich sagen. Und daran sieht man auch, wie breit dieser Markt eben ist. Und insofern gibt es eben nicht mehr, wie das viele darstellen, dieses, ja das ist eine Sackgasse, wenn man da in so eine Kanzlei geht und wenn man da nicht Partner wird, dann steht man da und die Welt bricht zusammen. Das ist ja nicht die Realität.

**[39:22] Marc:**

Ich glaube, dann haben wir hier sehr spannende und wirklich tiefe Einblicke bekommen, wie man sie sonst in dem Stadium, in dem viele, die hier gerade zuhören, in der Ausbildung oder am Anfang des Berufslebens stehend nicht unbedingt hat. Vielen, vielen herzlichen Dank, Klaus-Stefan.

**[39:40] Klaus-Stefan Hohenstatt:**

Sehr gerne, hat mir Spaß gemacht.

**[39:42] Marc:**

Ebenso, ciao.

---

## Zum Arbeitgeberprofil von Freshfields



---

Generiert von IMR Podcast • 8.2.2026