

A bokeh background with soft, out-of-focus light spots in shades of yellow and green, creating a dreamy and ethereal atmosphere.

# "WASCH MICH - ABER MACH MICH NICHT NASS"

Über Ziele in der Anwaltskanzlei  
© Johanna Busmann



# INHALTS- VERZEICHNIS

02	DIE FOLGENLOSE WUNSCHPROKLAMATION
03	WÜNSCHEN SIE NOCH ODER ZIELEN SIE SCHON?
10	DIE ZIELDEFINITIONS - STRATEGIE "S.P.E.Z.I." IN AKTION
15	JOHANNA BUSMANN: ÜBER MICH

# Die folgenlose Wunschproklamation

---

"Umsatz ist unser Ziel" oder "Wir möchten den Mittelstand interessieren" - Selten hat so Wohlklingendes ein solches Desaster ausgelöst:

Folgenlose Wunschproklamationen stehen ganz oben auf der Liste anwaltlicher Managementfehler.

Ersetzen Sie sie durch Ziele.

---

# I. WÜNSCHEN SIE NOCH ODER ZIELEN SIE SCHON?

## 1. Management "by Wunschbrunnen" ist Anwalts Liebling

Wünsche sind harmlos, es sei denn, sie ersetzen ein geschäftliches Ziel. Dann gefährden sie Arbeitsatmosphäre, ruinieren Vertrauen und vernichten schließlich Arbeitsplätze.

Wünsche von Kanzleientscheidern - im Gegensatz zu deren Zielen - sind wohlklingend, folgenlos und austauschbar. Sie tun niemandem weh, jeder hat welche und keiner muss im Kanzleialltag individuelle Konsequenzen fürchten.

Wünsche gaukeln Management vor und klingen, als sei ihr Inhaber besonders engagiert, kenntnisreich und zukunftsorientiert.

Wünsche überleben, solange niemand aus ihnen ein Ziel macht, das alle Player anstreben.

## 2. Wünsche sorgen für Wohlgefühl. Ziele sorgen für Erfolg

Wer Wünsche hat, muss sich nicht anstrengen.

Wünsche klingen herrlich locker, adeln den Smalltalk und schweißen Teams durch gemeinschaftliches Nicken vordergründig zusammen.

So ist auch die Wunschproklamation "Wir wollen mehr Umsatz" geeignet, ein vergängliches Wohlgefühl besonders zwischen den formell gleichrangigen Partnern herzustellen, ohne den Einzelnen auch nur ansatzweise im Alltag zu fordern.

Das macht Wünsche so attraktiv: Individualverhalten und der gern als Vorwand für eigene Untätigkeit vorgetragene "Individualismus" der Player bleiben im Alltag auf angenehmste Weise unangetastet.

### 3. Vorsicht Mogelpackung: Wunschproklamation durch Doppelbotschaften

Ausgesprochen von Entscheidern einer Kanzlei gelangen Wünsche im schlimmsten Fall durch Doppelbotschaften in die Welt. Doppelbotschaften ("double-bind") sind in der klinischen Psychologie ein Indiz gestörter Beziehungen<sup>1</sup>.

Sprachstrukturell gesehen<sup>2</sup> erkennt man die Doppelbotschaft daran, dass Sachebene und Beziehungsebene derselben Botschaft entgegengesetzte Informationen übermitteln, die sich widersprechen oder sogar gegenseitig ausschließen:

"Wir haben hier flache Hierarchien."

Wer "flache Hierarchien" in der Kanzlei behauptet, ohne sie in Gegenwart aller Mitarbeiter offiziell eingerichtet zu haben, ist allein durch das Aussprechen des Postulats der (angeblich nicht existente) Boss.

Doppelbotschaften liegen auch vor, wenn der Kanzleientscheider

- "Wir schätzen Eigeninitiative" in der Stellenanzeige behauptet und verschweigt, dass Eigeninitiative schon beim Formulieren der Anzeige gerügt wurde.<sup>3</sup>
- aus der Partnerriege einen Geschäftsführer wählt ("Endlich haben auch wir eine Führung") und dann ausrastet, wenn der wirklich die Führung übernimmt.
- "Marketing- und Kommunikationsgenies" (Stellenanzeige) einstellt und anschließend deren Ideen wiederholt "nicht braucht".
- "Querdenker schätzt" (Stellenanzeige) und deren Ansichten anschließend für untauglich, "bemüht" oder unrealistisch hält.
- "offene Kommunikation" fordert und "Nestbeschmutzung" identifiziert, wenn ein Mitarbeiter "offen" auf Organisationsfehler der Kanzlei hinweist.

Defizitäre Selbstbilder des Sprechers

In manipulativen (Geschäfts-)Beziehungen dienen Doppelbotschaften zur Tarnung defizitärer Selbstbilder des Sprechers.

Sie ermöglichen z.B. einer Führungskraft die Selbsterhöhung dadurch, dass der Empfänger immer gegen eine der beiden rezipierten Botschaften verstoßen – also einen Fehler machen – muss. Das hat gravierenden Folgen:

Der Sprecher spielt durch seine Doppelbotschaften so lange weiter den „Herrscher“ (= Hochstatus), bis seine Mitarbeiter aufhören, sich wie „Untertanen“ zu verhalten (= Tiefstatus) - und ihn verlassen.

---

<sup>1</sup> In privaten Dominanzbeziehungen (Eltern-Kind, Lehrer-Schüler, Priester-Gläubige) führen Doppelbotschaften zu Depressionen, negativen Selbstbildern und Aggression.

<sup>2</sup> Wegweisend zur Binnenstruktur von Sprache und Nonsprache: "Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien" von Paul Watzlawick und Janet Beavin et al. (17. Auflage 2017), Ersterscheinungsjahr 1969

<sup>3</sup> Das "Wir" kann dabei ein selbsterhöhender pluralis majestatis sein und zusätzlich verschleiern, dass nur einer in der Kanzlei die Deutungshoheit über das Wort "Eigeninitiative" hat.

#### 4. Ziele sind hinter der riesigen Wunschwolke nicht in Sicht - und nicht erwünscht.

Sie würden die mentale Grabesruhe nur stören. "Unser gemeinsames Ziel" bleibt bei dieser vollautomatisch standardisierten Gruppen-Verfassung ein verträglich verkleideter - und vor allem folgenloser - Wunsch.

Und so schaffen auch Sie das: Ein sketchartig anmutendes Wortgeplänkel aus der „wöchentlichen Sozienversammlung der Kanzlei Wisch & Weg“<sup>4</sup> zeigt, wie einfach es geht:

- RA Eins:            So, und jetzt müssen wir noch die Ziele definieren.
- RA Zwei:            Warum?
- RA Drei:            Das wurde auf dem Seminar gesagt.
- RA Eins:            Ich bitte um Vorschläge ...
- RA Vier:            Wir wäre es mit: "Wir wollen stets gute Organe der Rechtspflege sein."
- RA Zwei:            "... und Haftungsfälle vermeiden."
- RA Eins:            "Einverstanden. Ich werde da noch mal nachbessern müssen, aber im Ansatz ist das gut. Wir kommen jetzt zur Frage der Anschaffung eines neuen Kopierers für den Empfangsbereich..."

#### 5. Nicht überall, wo Management draufsteht, ist auch Management drin.

Natürlich. Die vollmundige Proklamation "Wir wollen mehr Umsatz" löst in der Partnernversammlung pure Zustimmung aus.

Selten war man sich so einig! Alle zwölf Entscheider senden Zuversichtssignale: Sie nicken, erwähnen ihren unbedingten Qualitätsfokus nebst diverser Auszeichnungen der Fachpresse sowie ihre selbst in der gesamten Coronazeit stabilen Umsätze - und gehen einmal im Monat zusammen essen.

Der "Status Quo" als größte Gemeinsamkeit

Doch danach hat der Alltag sie wieder. Das Wohlgefühl der "gemeinsamen Richtung" versteckt sich spätestens nach einer Woche hinter Aktenbergen und unter Mandantentelefonaten, bis es vollends absäuft im alltäglichen B-Aufgaben-Strudel.

---

<sup>4</sup> Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: „Braucht eine Kanzlei Ziele? - Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei“ (Anwaltsblatt Mai 1998 (!), S. 113 – 119)

## 6. "Die Definition des Kanzleiziels war anstrengender als dessen Erreichung."

Diese Wahrnehmung eines Partners ist mehr als verständlich: Eine Kanzlei, die Ziele zu definieren beginnt, ächzt zunächst unter der Last der detailreichen Festlegung von Verhaltensweisen aller, durch die das Ziel tatsächlich erreichbar wird.

Ein Ziel schließt nämlich konsequent aus, wodurch Wünsche sich enttarnen: Bloße Absichtserklärungen, bequeme Verallgemeinerungen, wohlfeile Botschaften, fehlende Spezifizierung und Quantifizierung, der Konjunktiv ("müsste", "sollte", "könnte"), nicht definierte Zeiträume, unbenannte Akteure und jede weitere Art von Beliebigkeit sind bei der Zieldefinition Tabu.

Zieldefinitionen sind harte Arbeit.

Wer den Wunsch "Wir wollen mehr Umsatz" in ein Ziel verwandeln will, hinterfragt zunächst alle Verallgemeinerungen:

- Wozu wollen Sie mehr Umsatz machen?
- Wie viel Umsatz mehr soll es genau sein?
- Wodurch genau wollen Sie „mehr“ Umsatz machen?
- In welcher Zeit wollen Sie das schaffen?
- Welche Stellschrauben verändern Sie? (Mandantensegmente, Honorarpolitik, Kostenreduktion, Personal etc)
- Wie wollen Sie diese Veränderung (neue Honorare, neue Mandantengruppen?) vereinheitlichen?
- Wie wollen Sie diese Veränderung (neue Honorare, neue Mandantengruppen?) veröffentlichen?
- Was wollen Sie dadurch generell erreichen? (expandieren? spezialisieren?)
- Welche Rechtsgebiete (und Anwälte) wollen Sie dazu gewinnen?
- Welche Rechtsgebiete (und Anwälte) wollen Sie abgeben?
- Wohin und unter welchen Bedingungen geben Sie Rechtsgebiete / Anwälte ab?
- An wen geben Sie sie ab? Und mit welchem Ziel?
- Welche Wunschgröße streben Sie an?
- Wie weit und in welchen Feldern soll Expansion geschehen?

Über Jahre folgenreich

Üblicherweise wird keine dieser Fragen durch die Entscheider spontan und einvernehmlich beantwortet, da jede Antwort für alle Beteiligten (auch für Mitarbeiter und Mandanten) über Jahre folgenreich ist.

Das ist echt anstrengend, richtig gut - und macht Konflikte sichtbar.

## 7. Angst vor dem Verschweigen eines Konfliktes lohnt sich unter Gleichrangigen. Angst vor dessen Ausbruch nicht.

Strategiemeetings sind so gut wie immer konfliktär. Denn sie legen für alle Entscheider dieselbe Richtung und dasselbe Ergebnis nach außen und innen fest – und das für Jahre.

Eine ruhige und konfliktarme Strategieentwicklung gelingt gelegentlich in neuen Formationen, in denen die Entscheider jung sind und sich noch nicht gut kennen.

Wenn dagegen ein Streit (Auseinandersetzung über eine Meinung, Sache oder Idee) einen älteren Konflikt (schwelende Beziehungsstörung zwischen Gleichrangigen) verdeckt, können alle Beteiligten eine zügige gemeinsame Strategieentwicklung ausschließen.

Offener Streit in Strategie-Workshops etablierter Kanzleien ist vollkommen normal.

Wenn unausgesprochene Angst-, Neid- oder sogar Misstrauensszenarien innerhalb der Partnerschaft unter dem Schutz externer Moderation erstmals sichtbar oder hörbar werden, die bis dahin nur vage fühlbar gewesen waren (sprich: die Arbeitsatmosphäre bis dahin belastet hatten), wird der Vorgang sogar gelegentlich als "reinigendes Gewitter" bezeichnet:

Da braut sich was zusammen

Wenn jeder seine Rolle in der künftigen Kanzlei neu finden muss (z.B. wenn drei von sieben Anwälten die Kanzlei zeitgleich verlassen), wenn die Kanzlei ihre eigene Auflösung beschließt oder sich durch eine neue Aufstellung fit für die Zukunft macht (z.B. durch Spezialisierung: Nur noch drei der acht Rechtsgebiete werden angeboten), dann geraten alte Überzeugungen, alte Rechte und alte Verträge schnell mal ins Wanken - und müssen dringend flexibilisiert werden.

Abstimmungen verhindern eine Lösung

In Notsituationen greifen Anwälte - aus tiefer Sehnsucht nach technischer Problembewältigung - zu dem stets untauglichen Instrument der Abstimmung. Abstimmungen indizieren fehlendes Management und destruktive Hierarchiefurcht, denn:

- Je bedeutender das Thema für die gesamte Kanzleientwicklung, desto undemokratischer sind Abstimmungen (Beispiel: Marktstrategie einrichten).
- Je unbedeutender das Thema für die gesamte Kanzleientwicklung, desto grotesker sind Abstimmungen (Beispiel: Lieferanten für Bleistifte wechseln).
- Je respektloser Abstimmungen inszeniert sind ("Wir stimmen jetzt darüber ab, ob Kollege X wirklich weiterhin nach RVG abrechnen darf"), desto schneller ruinieren sie Kanzleikulturen.
- Je häufiger Abstimmungen stattfinden, desto weniger sinnvolle Hierarchien werden zu beobachten sein.

## 8. Zielphobie, Angst und Glaubenssätze verhindern die gemeinsame Zielentwicklung

Vor Beginn der Coach-Intervention meinen Entscheider zwar oft, ihre Kanzleistrategie stünde bereits fest, doch in der Regel bricht diese Vorstellung bereits nach den ersten Antworten auf Coach-Fragen in sich zusammen.

Dafür sind im Wesentlichen drei Schwächen verantwortlich:

### 1. Fehlende Ziele

Durch fehlende, zu unkonkrete oder nicht von allen Entscheidern eingehaltene Zielvereinbarungen ziehen die Entscheider nicht an einem Strang.

### 2. Ängstliche Motive

Einige Anwälte aus der Entscheiderriege rücken gar nicht, nicht rechtzeitig oder nicht offen genug mit der Sprache heraus.

Sie verweigern vor dem Start des Strategie-Workshops Informationen über ihre tatsächlichen Ziele, halten ihre Furcht von der eigenen Degradierung geheim und torpedieren im anschließenden Kanzleialltag die Umsetzung der gemeinsam gefundenen Strategie durch passive Aggression:

Kommunikation ganz verweigern, verwässern oder "vergessen", Fristen liegen lassen, krank werden, wiederholt zu spät kommen, das eigene Dezernat nicht führen, trotz des Beschlusses nicht ausreichend / nicht pünktlich abrechnen, Assistenz demotivieren etc.

### 3. Egozentrische Glaubenssätze

Glaubenssätze sind für ihren Inhaber realistischer als die ihn umgebende Realität.

So wird der typische Glaubenssatz eines langjährigen Kanzlei-Entscheiders ("Was früher erfolgreich war, kann heute nicht falsch sein") diesen dazu verleiten, keinesfalls etwas an seinen bisherigen Verhaltensweisen zu ändern, egal, was "andere Leute beschließen" (Originalität). Das gilt sogar dann, wenn er dadurch unmittelbar den Kanzleierfolg gefährdet.

Wenn er aus tiefster Überzeugung ("Glaube") seine bisherigen Arbeitsweisen (Abrechnungsmodi, Degradierung seiner Assistentin zu einer "Schreibkraft", Verzicht auf elektronische Mandatsbearbeitung und selbst abstruse Angewohnheiten wie "Meine Termine mache ich selbst") beibehält, dokumentiert er neben seiner Eigenständigkeit auch seine Unbelehrbarkeit.

Wen wundert's, dass er während der nächsten Partnersitzung dringend am Marathon in Paris teilnehmen muss.

## 9. Glaubenssätze (nicht Fakten!) verhindern Zieldefinitionen.

Selbst wenn Anwälte wissen, was Wünsche von Zielen unterscheidet, definieren sie letztere ungern. Für einen Business-Coach ist das kein Wunder: Zieldefinitionen kosten nicht nur viel Zeit und Energie, auch ranghohe Werte und bisherige Glaubenssätze der betroffenen Individuen können subjektiv durch ein Kanzleiziel bedroht sein.

Alle geschäftlichen Ziele können zunächst das Gefühl von persönlicher Sicherheit, Selbstbestimmung, Individualität, Anerkennung, Selbstbestimmung, Würde oder sogar Harmonie bedrohen. Das erkennt man so:

Anwälte sagen:	Anwälte fürchten,	Ihr Glaubenssatz:
"Da hol ich mir ja nichts als Kontrolle ins eigene Haus."	sich selbst unterwerfen zu müssen	Ich bin Opfer externer Faktoren.
"Ich möchte selbst bestimmen, wie mein Tag abläuft."	ihre Selbstbestimmung zu torpedieren	Ziele machen unfrei.
"Anweisungen? Ich bin doch kein autoritäres A..."	ihre eigene Persönlichkeit zu verraten	Anweisungen sind schlecht.
"Terminvereinbarung durch andere? Ich habe doch auch private Termine dazwischen."	nicht mehr Herr über ihre Zeit zu sein	Zeiteinteilung ist Privatsache.
"So viele Anweisungen? Bei uns sind eher flache Hierarchien."	ihrer Führungsrolle nicht gewachsen zu sein	Hierarchien sind schlecht.
"Wir haben genug damit zu tun, die Akten vom Tisch zu kriegen."	zu wenig Zeit für Wesentliches zu haben	Strategieentwicklung kostet mehr Zeit als sie bringt.
"Dann kann ich nicht mehr frei entscheiden, welche Mandanten ich will."	sich persönlich zu entmachten	Individualisten wie ich richten sich nicht nach anderen.
"Die haben den ganzen Laden aufgebaut. Denen können wir keine Vorschriften machen."	erfahrene Partner zu verschrecken	Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein.
"Dann schalten die erst recht auf Durchzug."	Low-Performer weiter zu demotivieren	Jedes Teammitglied muss bleiben.
"Wenn wir Zahlen intern zugänglich machen, gibt es böses Blut."	durch offene Leistungsvergleiche Zwietracht zu säen	Mich kontrolliert niemand.
"Wenn ich warten muss, bis der so weit ist ..."	durch Kooperation selbst Einbußen zu erleiden	Ich bin besser als andere.

# II. DIE ZIELDEFINITIONS - STRATEGIE S.P.E.Z.I. IN AKTION

## 1. Die Lösung: S.P.E.Z.I. in Aktion

Die Zielerreichungsstrategie S.P.E.Z.I. verdeutlicht, in welchen fünf Punkten sich Ziele von Wünschen unterscheiden. Alle fünf Bestandteile eines Ziels müssen vorhanden sein, damit das Ziel erreichbar bleibt oder wird.

Jedes größere Ziel wird unterteilt in mehrere Zwischenziele, die ebenfalls nach den S.P.E.Z.I.-Regeln aufgebaut sind.

Ein Ziel ist immer

### Sinnesspezifisch beweisbar

Ihr Ziel ist immer sichtbar, hörbar oder fühlbar, bevor Sie den ersten Schritt machen. Ermitteln Sie, woran konkret (sehen, hören, fühlen<sup>5</sup>) Sie erkennen, dass Ihr Ziel erreicht ist, so dass Sie im Moment des Erreichens Ihre Bemühungen vorerst einstellen können.

Beispiele: Ich sehe die Summe X auf dem Konto. Ich höre Applaus. Es kribbelt in der Magengegend.

Kanzleiziel: Sieben neue Mandate aus der Holzverarbeitenden Industrie innerhalb der kommenden zwölf Monate. Erreicht ist es erst, wenn wir die sieben Unterschriften unter den Anwaltsvertrag in unseren Akten sehen können.

### Positiv und konkret ausgedrückt ohne Vergleich

Ein Ziel enthält nur positiv ausgedrückte Handlungspläne; dagegen keine Vergleiche<sup>6</sup> (schöner als, erfolgreicher als, genauso toll wie Katrin, der Beste von allen aus dem Team) und keine Negationen (keine, nie, nicht).

---

<sup>5</sup> Bei einer Zieldefinition kommen gelegentlich auch die restlichen beiden Sinne zum Zug: riechen und schmecken.

<sup>6</sup> Der einzige motivierende Vergleich, der die Zielerreichung erleichtert und dringend angeraten ist, ist der Vergleich mit sich selbst.

Gründe: Das Gehirn konzentriert sich bei Vergleichen und Negationen nicht auf seinen Besitzer, sondern macht unnötige Umwege über die jeweilige Referenzgröße.

Verneinungen fallen komplett durch die Maschen und lösen das Gegenteil des Gewünschten aus, da Verneinungen nicht sinnlich erfahrbar sind (Beispiel: Denken Sie bitte jetzt nicht an die Hochwasserkatastrophe im Ahrtal)

**E**rrreichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch

Ziele sind ausgeschlossen, wenn die eigenen Machtbefugnisse oder Zugangsvoraussetzungen unzureichend sind. „Ich möchte eine Welt ohne Kriege“ hat ungefähr die Durchschlagskraft von "Ich möchte ab morgen Tauchlehrer auf Mauritius sein", wenn Sie in Telgte<sup>7</sup> wohnen und noch nie getaucht sind.

Ein Wunsch kann nicht zu einem Ziel werden, solange persönliche Reichweiten für die Zielerreichung faktisch kürzer sind als der lange Arm anderer Einflussnehmer.

Erreichbar ist ein Ziel übrigens auch dann durch Sie selbst, wenn Sie Teile der Zielerreichung an jemanden delegieren, den Sie kontrollieren können.

Damit ein Ziel durch Sie erreichbar ist, muss es außerdem Ihrer persönlichen Ökologie entsprechen: Es muss mit Ihrer Persönlichkeit in Einklang und für Sie persönlich attraktiv sein.

**Z**eitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen

Alle Ziele sind detailreich quantifizierbar (Wie viele? Bis wann? Ab wann? Wann beginnt eine Aktion und wann endet sie? Was ist bis übermorgen 13 Uhr fertig? Was erst am 10. Oktober?) und detailreich spezifizierbar (Was genau? Wodurch? Welche nicht? Spezialisierung? In welchem Zusammenhang?).

Alle Zwischenschritte haben ein festes Datum; bei kleinen Zielen kommt die Uhrzeit dazu. Alle Aufgaben gelangen in die offiziellen Terminkalender aller Beteiligten.

Der Zusammenhang der Zielerreichung ist definiert: "Ich will nicht mehr so rumschreien" - das ist (ja wegen der Negation schon kein Ziel und) im Fußballstadion von St. Pauli während eines Heimspiels wohl eher unnötig.

---

<sup>7</sup> Malerischer Ort im Münsterland; in der Gegend wuchs die Autorin auf – und fand keine Tauchschulen. Tipp der Autorin: Besuchen Sie Telgte.

## I

### ntegrationshilfe für mögliche Einwände

Sind die Einwände gegen die Zielerreichung stärker als das Ziel, ist das Ziel zu schwach und muss vor dem ersten Schritt umgestellt oder eingestellt werden.

Erfahrungsgemäß kommen die gewichtigsten Einwände gegen das Ziel – und gegen dessen Erreichung – vom Zielinhaber selbst; die schwächeren kommen meistens aus seiner Umgebung.

Identifizieren Sie alle Einwände gegen Ihr künftiges Ziel, besonders die eigenen, und legen Sie konkrete Aktionen fest, durch die diese Einwände ihren Einfluss auf das Ziel vollständig verlieren.

Wenn das nicht gelingt – oder Sie sich bei dieser Aufgabe selbst beschummeln –, ist das Ziel nicht erreichbar.

## 2. Die Zieldefinition von Frau Rechtsanwältin D. nach S.P.E.Z.I.

Durch die folgende Zieldefinition nach S.P.E.Z.I. (Protokollauschnitt) erneuerte Rechtsanwältin D. im Jahr 2012 bis heute ihr Berufsleben.

Besondere Herausforderung war damals ihre 10-jährige Kinderpause, durch die sie sich selbst den Einstieg in ihre Traumkanzlei zunächst nicht zutraute. Dieser Einstieg war Coaching-Ziel (Rechtsgebiete aus dem Protokoll geändert):

### S

#### innesspezifisch beweisbar

- Ich sehe innerhalb der kommenden vier Monate vor mir einen beidseits unterschriebenen Vertrag mit einer auf Handelsrecht fokussierten Kanzlei in der Innenstadt.
- Bei jeder erdenklichen Schwierigkeit unterwegs werde ich mein inneres Zielbild "Die lächelnde Geschäftsfrau D. mit Aktentasche und Frisur lehnt im Gerichtsflur an der Wand" aufrufen und mich genauso von einem Profi fotografieren lassen.
- Dieses Zielbild wird auch in meinem späteren Büro hängen. Ich fühle mich angemessen stark und kann über die Frau auf dem Bild sagen: "Was die kann, kann ich auch."
- Ich sehe das Bild in allen Details. Wenn ich das sehe, weiß ich: ich habe es geschafft.

### P

#### ositiv und konkret ausgedrückt ohne Vergleich

- Ich bekomme diesen Job, weil meine Gerichtserfahrungen meine künftigen Arbeitgeber beeindrucken werden.
- Der Vertrag gewährt mir zunächst Teilzeitarbeit; eine Aufstockung der Stundenzahl ist verbunden mit mehr Eigenständigkeit und mehr Geld. Fälle für den Fachanwaltstitel Handels- und Gesellschaftsrecht werde ich in der Kanzlei erhalten.

- Ich begnüge mich zu diesem Zweck auch mit kleinen Fällen und bemühe mich um Litigation-Fälle der anderen Kollegen, die Gerichtsauftritte nicht so lieben wie ich.
- Ich werde meine Aufsätze über "Commercial Litigation in Liefer-, Vertriebs- und Franchiseverträgen" ergänzen und anfangs auch korrigieren. Diese Aufsätze sind noch alle unveröffentlicht. Ich werde sie der Kanzlei zur Verfügung stellen.
- Eine Alleinstellung kann dadurch vlt. in meiner künftigen Kanzlei gelingen.
- Ich fertige eine Seite mit konkreten, fachsprachlich mitgeteilten Erfahrungen, die mich im Handelsgericht fasziniert haben. Auch Spezialparagrafen sowie typische handelsrechtliche Konfliktlösungsmöglichkeiten kommen in dieser Liste vor. Diese Liste lege ich in den Anhang zur schriftlichen Bewerbung.

## Erreichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch

- Ich arbeite anfangs an 3,5 Tagen ganz in der Kanzlei und den Rest der Woche lerne ich zuhause für den Fachanwaltskurs. Dadurch werde ich meiner Mutterrolle gerecht UND biete der Kanzlei einen echten Nutzen.
- Zwei Jahre lang übernimmt mein Mann jeden Samstag komplett die Kinder, und ich arbeite mich ins Gesellschafts- und Vertriebsrecht ein.
- Ich delegiere Teile von Kinderbetreuung und Haushalt auf Dritte: Ich finde vor dem [Datum] für vier Nachmittage in der Woche jemanden, der meine Kinder betreut sowie eine Putzfrau, die anfangs 2 Stunden in der Woche kommt (Kombi mit Kinderbetreuung möglich?)
- Ich mache eine Liste mit Vorkehrungen, (auch mehrere „Plan B“) die sicher stellen, dass ich der Kanzlei 3,5 Tage anbieten kann, ohne dass ich mich in der Mutterrolle anzweifle.

## Zeitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen

- Ich schreibe mich morgen (bis 0 Uhr) in den nächsten Fachanwaltskurs "Handels- und Gesellschaftsrecht" ein.
- Dafür gebe ich mir drei Jahre Zeit, also genau bis zum [Datum] und übe den langen Atem. In der nächsten Woche kündige ich in meiner Kanzlei und melde mich morgen zum Fachanwaltslehrgang Handelsrecht an."

## Integrationshilfe für mögliche Einwände

- Ich vergleiche mich als Anwältin nur noch mit mir selbst. Ich feiere kleine Erfolge in dieser Rolle groß und definiere selber, was für mich ein Erfolg ist.
- Meine Ansprüche an mich formuliere ich in den künftigen Zeitzonen realistisch.
- Ich erlaube mir Fehler, lerne aber sofort aus ihnen und wiederhole keinen. Ich werde offensiv Hilfe holen bei meinem künftigen Vorgesetzten; das übe ich bereits jetzt überall, selbst gegenüber unbekanntem Personen in der S-Bahn.
- Ich habe zum ersten Mal in meinem Leben eine Monatskarte für den öffentlichen Nahverkehr und schaffe den Wechsel von meiner Rolle "Anwältin" in die Rolle der "Mama" - und umgekehrt - während der 35 Minuten Bahnfahrt.
- Alle Ereignisse in meiner Umgebung werde ich - ohne Ausnahme - positiv bewerten und mich dabei immer an meine starke Mutterrolle erinnern. Das mache ich sogar, wenn ein Ereignis noch bevorsteht und nicht eingetreten ist, wie etwa: Das Bewerbungsverfahren
- Das Gästezimmer in unserem Haus baue ich mit Hilfe der Kinder zu meinem Büro um. Dort ist mein eigener Raum, in dem ich nicht gestört werden darf, solange die Tür zu ist. Erst wenn ich die Tür öffne, stehe ich als "Mama" zur Verfügung.

- Ich werde wegen dieser bewussten Rollenwechsel extrem streng auftreten und mich gegenüber meinem inneren Schweinehund ("schlechtes Gewissen") und meinen Kindern durchsetzen. Alle Beteiligten (auch mein Mann?) werden protestieren; ich bleibe dann freundlich und verkünde die Regeln erneut.
- Auch meinen Kindern und deren Lehrern sowie meinen Schwiegereltern, Eltern und Nachbarn werde ich - anders als noch letzte Woche - die Welt nicht mehr erklären. Auch sie müssen ab jetzt durch meine Fragen selbst Lösungen finden.
- Ein neuer Friseur macht mir genau die Frisur, mit der ich mich im Zukunftsbild als Geschäftsfrau sehen kann.
- Ich kaufe ein Business-outfit neu, in dem ich mich wohl fühle und das meinen neuen Status als Anwältin für Handelsrecht ausdrückt.
- Ich werde in den kommenden drei Monaten auch auf meinen Gang, mein Lächeln und meine Haltung achten. Schultern zurück, Blick nach vorn, und freundliches Nicken bei Einwänden!
- Selbstfürsorge: Ich werde ab morgen meine immer kalten Hände durch eine allmorgendliche eiskalte Dusche von innen wärmen. Dadurch dokumentiere ich, dass ich auch größere innere Prozesse künftig selbst steuere. Ich beweise mir, dass die „Kalduscher-Furcht“ in die Zeitzone Vergangenheit gehört und dort auch Sinn machte.
- Wegen der Finanzierung des Fachanwaltstitel (erreichbar in drei Jahren? Da brauche ich Hilfe?) frage ich unsere Bank; das Kreditangebot meines Mannes lehne ich erstmal ab. Für den Fachanwaltstitel brauche ich viele Fälle.

### 3. Auflösung: Rechtsanwältin D.

Sie hat ihren Traumjob durch eine eigene Anzeige im BECK-Stellenmarkt erhalten (Diese Anzeige hat sie mit dem Coach zusammen entworfen und in diversen Anwaltsportalen gepostet).

Sie hatte zwar Schwierigkeiten, zunächst die Halbtagsstelle durchzusetzen ("Im Handelsrecht gibt es keine Halbtagsstellen"), den Einwand hatte sie jedoch vorausgesehen. Sie ist ihm begegnet mit dem Hinweis, bis zum Erwerb des Fachanwaltstitels die Zeit zu benötigen zum Lernen und mit der Ankündigung, dass sie ohne diese Anschub-Unterstützung den Job nicht antreten werde.

Offenbar waren ihre vollkommen unerschrockene, leise Art (sie ist introvertiert) sowie ihre noch nicht veröffentlichten Aufsätze über "Commercial Litigation in Liefer-, Vertriebs- und Franchiseverträgen" für ihre Vorgesetzten ausschlaggebend gewesen. Diese Aufsätze gab sie plangemäß sofort für den Blog der Kanzleiseite frei und schrieb sie zuvor selbst dafür in Mandantensprache um.

Sie hatte sich für eine sechsmonatige Einarbeitungszeit mit reduziertem Einstiegsgehalt einverstanden erklärt und war in ihrer zweiten Arbeitswoche bereits mit einer fast unbekanntem Akte und dem gänzlich unbekanntem Mandanten in den Gerichtssaal geschickt worden.

Heute hat sie ihren Fachanwaltstitel für Handels- und Gesellschaftsrecht, veröffentlicht regelmäßig in Fachzeitschriften, hält Vorträge - und ist immer noch in derselben Kanzlei.

# JOHANNA BUSMANN - ÜBER MICH:

## Meine Werte

Zu meiner Ehrlichkeit gehört das Ablehnen von Aufträgen, durch die der Auftraggeber Geld oder Geltung verlieren würde. Meine Qualität lese ich an der Zufriedenheit meiner Kunden ab. Meine Selbstbestimmung reguliert, wer mich ärgern darf.

## Meine Rollen

Als ehemalige Französischlehrerin bin ich selbst Besserwisserin. Als HSV-Fan bin ich "mit Relegationshintergrund ausgestattet". Als Frau brauche ich keine Quote. Als Coach helfe ich anwaltlichen Führungskräften bei der Flexibilisierung ihrer Denk- und Fühlmuster. Als Bauernkind kenne ich mich mit Nachhaltigkeit aus. Als Oma eines zweijährigen Enkels nehme ich auch andere an die Hand. Als Trainerin vermittele ich Erfolgsstrategien bei Zeugenvernehmung, Verhandlung oder Honorarinformation. Als Klassenlehrerin von 12 vorpubertären ukrainischen Kindern in einem Hamburger Flüchtlingsdorf gebe ich einiges zurück. Als Skatspielerin erkenne ich erfolgreiche Strategien. Als Webdesignerin mache ich akquisestarke Kanzleiwebseiten. Als Tänzerin enttarne ich schlechte Führung sofort. Als Buchautorin biete ich gut strukturiertes Wissen. Als Sprachfreak unterscheide ich zwischen "zeitgleich" und "gleichzeitig".

## Meine Geschichte

Durch Gerichtsreportagen im Strafrecht finanzierte ich mein Lehrstudium (Germanistik, Romanistik) in Osnabrück und Angers (F) und lernte dabei Kommunikationsdefizite von Anwälten im Gerichtssaal kennen. Der 1990 noch unbekannt Beruf "Anwaltstrainer" war geboren. Meine One-Woman-Show entwickelte sich zu einer reputationsstarken Unternehmung mit vier europaweit eingetragenen Marken, 4700 Stammkunden, 240 Kanzleien, vielen juristischen Organisationen als Auftraggebern und noch viel mehr neugierigen Webseitenbesuchern.

## Meine Webseiten

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

## Meine Bücher

Mein erstes Buch „Chefsache Mandantenakquisition“ wurde in Zweiter Auflage zum Bestseller (De Gruyter Verlag Berlin, 2017, 764 Seiten, 79,95 Euro).

Mein zweites Buch "Chefsache Anwaltscoaching" ist auf dem Weg dorthin. (Berliner Wissenschafts-Verlag, 2022, 695 Seiten, 89,90 Euro)