

Mit Schönfelder, Charme und Stundensatz

10 Gebote für den Arbeitsalltag von Anwältinnen

(erschienen in "Die Kanzlei" 11 / 2003)

Von Johanna Busmann, Hamburg



"Was uns von den männlichen Kollegen unterscheidet? Bei uns ist die gefühlte Kompetenz niedriger als die faktische". So polemisierte die Teilnehmerin eines Anwältinnen-Seminars ihre eigenen Alltagserfahrungen. Polemik rankt sich jedoch stets um einen wahren Kern, und so war die Seminar-Erkenntnis folgenscher und einhellig: Anwältinnen fühlen sich nicht nur geschwächt durch die faktische, gesellschafts- und sozialpolitisch erwiesene Benachteiligung* gegenüber ihren männlichen Kollegen. Anwältinnen schwächeln gern auch selbsttätig.

Das Brevier weiblicher Selbstsabotage mit dem Titel "Wie grabe ich mir selbst das Wasser ab?" befindet sich offenbar auch im mentalen Bücherschrank von Anwältinnen und versammelt hochwirksame Alltags-Tricks:

Das Denken

- Geben Sie anderen die Schuld (Bürokratie, Männer, Wetter...)
- Bereiten Sie Ihre Argumente drei Tage lang vor und spulen Sie sie in drei Sekunden alle ab.
- Beklagen Sie sich anschließend über die Wirkungslosigkeit Ihrer Argumentation.
- Drohen Sie!
- Seien Sie nett!

Die Sprache

- Benutzen Sie "müssen" und "sollen" ("Wir müssen noch mal über ... reden ")
- Benutzen Sie Relativierungen (eigentlich, irgendwie, sag ich mal, ich denke, ein Stückweit
- Benutzen Sie viele Verneinungen! (keiner, nie, nicht,)
- Rechtfertigen Sie sich.
- Treten Sie Ihr Rederecht ab.
- Fallen Sie anschließend mit schriller Stimme ins Wort.

Das Selbstbild

- Seien Sie dankbar, daß man Ihnen überhaupt zuhört.
- Vereinzeln Sie sich. Sie sind sowieso allein.
- Lassen Sie alles beim alten.
- Zeigen Sie schon in der Kleidung Ihre Unentschiedenheit.
- Ziehen Sie sich zurück.
- Bestätigen Sie zweimal am Tag Ihre Negativ-Programme.
- Seien Sie mindestens einmal am Tag beleidigt.
- Bleiben Sie Opfer

Zehn Gebote für Durchsetzung und Effizienz :

1) Harte Fakten? Weiche Sprache!

Ich bin für das Personal zuständig und seit einem Jahr Partnerin. Meine Argumente sind von erlesener Sachlichkeit, immer begründet, bauen aufeinander auf und würden die Kanzlei wirklich nach vorn bringen. Dennoch werden sie in Partnersversammlungen nicht berücksichtigt.

Anwälte unterbewerten Personalfragen nach wie vor. Umso geschickter sollte also Ihre Präsentation Ihrer Vorschläge sein. Frauen können oft besser als Männer den Sachteil eines Argumentes herauskehren und präsentieren dann nur diesen. Das ruft Widerstand hervor, wirkt "kühl", "überlegen" und bisweilen sogar "arrogant". Kündigen Sie deshalb "harte Fakten" "weich" an - und sorgen Sie dafür, daß IHR Beitrag (und nicht etwa Ihr vom -männlichen?- Nachredner verfremdet-imitierter Beitrag) ins Protokoll kommt. Etwa so : "Ich möchte auf einen Punkt hinweisen, der heute noch nicht benannt wurde. (Stimme runter) Er hat zu tun mit...(Stimme runter). Es geht dabei um folgende Überlegung..." Wenn Sie allerdings bereits für diesen angeblich "weichen" Stil bekannt sind und DESHALB nicht mehr gehört werden, probieren Sie mal das Gegenteil, wie im nächsten Beispiel.

2) Brecht'sches Theater / KISS

Ich weiß von meiner Kollegin, daß ich lange drumrum rede und nicht auf den Punkt komme. Ich verliere sogar manchmal während eine Satzes den Faden und mein Ziel. Meine Mandantengespräche dauern viel zu lange.

Eine zu unrecht als "weiblich" bezeichnete Schwäche. Ein Pluspunkt ist für Sie, daß Sie feed-back einholen und darauf hören, denn Kommunikation ist immer Wirkung und nicht Absicht. Danken Sie auch Ihrer Kollegin für deren offene Kritik.

Tipp 1: Für Sie könnte das Brecht'sche Theater richtungsweisend sein. Brecht und Piscator revolutionierten die Theaterperformance, indem sie den Inhalt des folgenden Aktes auf den noch geschlossenen Vorhang projizierten ("Im folgenden Akt trifft Mutter Courage auf einen Vertreter der Obrigkeit und beginnt mit ihm einen Streit.") Für Sie heißt das : Benennen Sie - z.B. im Mandantengespräch - die Anzahl der Punkte, die gleich folgen und zählen Sie sie an den eigenen Fingern ab. Etwa : "In Ihrem Fall gibt es drei Dinge zu berücksichtigen: A, B und C. (Sie halten drei Finger hoch) Beginnen wir mit A". So erhalten Sie selbst eine Konzentrationshilfe -und der Mandant sowieso.

Tipp 2: KISS = Keep It Simple and Straight. : Anwaltssprachen sind nur für Anwälte verständlich. Alle anderen Menschen benötigen eine Banalisierung Ihrer Sprache. Bringen Ihre Hauptbotschaft immer in den Hauptsatz. Verzichten Sie auf Verneinungen, Aufzählungen, Einschränkungen, eine Anhäufung modaler Hilfsverben sowie die Inflation des Konjunktiv, auf das Passiv, auf anstrengende erweiterte Infinitive mit "zu", auf Nebensätze und Einschübe. Üben Sie das auch zuhause.

3) Selbstoffenbarung

Meine direkte Mitarbeiterin ist seit 2 Jahren bei mir. Sie verdreht die Augen, wenn ich von ihr etwas will, noch bevor sie weiß, worum es geht. Sie wird doch dafür bezahlt, mich zu unterstützen, und ich weiß nicht, wie ich dafür sorgen soll. Was tun?

Personalführung ist für viele Anwälte ein Buch mit sieben Siegeln. Eine schlechte oder abwesende Führung produziert meßbar Krankenstand und Fluktuation. Es ist tatsächlich IHRE Sache, Ihre Mitarbeiterin zu BEWEGEN. Motivation fehlt niemals generell.

Sie kommen aus dem Kreislauf (Mitarbeiterin dreht die Augen - und Sie drehen durch) wahrscheinlich nur durch Selbstoffenbarung ("Mir macht es zu schaffen, wenn Sie unzufrieden sind mit mir. Ich weiß nicht, was ich besser machen kann"), durch feed-back-Antrag ("Bitte sagen Sie mir bitte, was ich an meiner Führung verbessern kann, was Sie sich wünschen, was Ihnen auf dem Herzen liegt") oder durch die Meta-Ebene heraus ("In unserer Kommunikation stimmt irgendwas nicht. Immer wenn ich....., verdrehen Sie die Augen. Was ist da los?")

Überprüfen Sie vorher: Ist sie fachlich ok? Ist sie an der richtigen Stelle Ihrer Kanzlei eingesetzt? Benachteiligen Sie sie? Über- oder unterfordern Sie sie? Unangemessen hart oder weich gewesen? Kennen Sie ihre Wünsche?

Falls sie allerdings nicht folgen WILL, weiter bei Frage 7.

4) Professionelles feed-back

Ich kritisiere offenbar zu weich oder zu hart. Meine Kritik wird nicht angenommen; alles ist nach der "Schrecksekunde" bald wieder wie vorher.

Mitarbeiterführung muß für beide Seiten absolut berechenbar sein. Kritik soll deshalb eine Kritik an der konkreten Leistung, am konkreten Verhalten, an einer konkreten, benennbaren Situation sein - und nicht an der Persönlichkeit. Jede Verallgemeinerung MUSS deshalb fehlen!

Probieren Sie es deshalb im feed-back-Dreierschritt:

- 1) Mir ist am (Datum, Uhrzeit) aufgefallen, daß Sie ... (ein Fehlverhalten benennen).
- 2) Dadurch konnte ich ... nicht schaffen (Ihren persönlichen Nachteil benennen)
- 3) Und deshalb wünsche ich mir, daß Sie... (Verbesserungswunsch sagen)

Bringen Sie diese Schritte in Ihrer Sprache rüber, also "organisch". Fragen Sie, wie Ihr Mitarbeiter für Punkt drei die Chancen sieht. Das ist eine Voraussetzung für Ihre Kontrolle. Bei einem späteren Vergehen in derselben Richtung weisen Sie ihn auf seine frühere Bereitschaft hin.

5) Love it - leave it - change it

Ich bin Fachanwältin für Familienrecht in einer Kleinstadt. Ich bin die jüngste und zuletzt in die Kanzlei gekommen. Meine fünf männlichen Kollegen haben traditionell die lohnenden Mandate. Ich bin seit kurzem auch Fachanwältin für Arbeitsrecht, erhalte aber Kenntnis und Mandatierung nur über Arbeitnehmermandate, in unserem Haus deutlich die Minderheit. Zwei meiner AR-Kollegen beraten und vertreten mittelständische Unternehmen und keine Arbeitnehmer. Wie kriege ich bessere Mandate?

In diesem Fall eine Selbstmanagement-Frage. Ihre Kollegen "geben nichts ab" und Sie grämen sich. Gram macht krank, und Sie sollten Ihre Prioritäten untersuchen: Durch was bleiben Sie dennoch? Was mögen Sie so sehr, daß Sie bleiben? Welchen Vorteil haben Sie, es zunächst alles so zu lassen? (love it) Was wäre die durch Sie hergestellte Alternative? Was genau wäre woanders besser? Was hindert Sie zu wechseln? (leave it) Was hatten Sie bereits selbst unternommen, um Unternehmer-Mandate zu erhalten? Welche Arten von Durchsetzung Ihren beiden Kollegen gegenüber haben Sie bereits versucht? Welchen Vorteil bieten Sie den beiden, damit diese abgeben? Welche Allianzen / Unterstützer haben Sie? Spielen Sie Tennis? Wie steht's mit Vortragstätigkeiten bei der Handelskammer? (change it) Wovor haben Sie Angst? Haben Sie Leidenschaft für Ihren Beruf (sic)? Wenn man nicht teilen kann / will, dann verdoppelt man eben! Gehen Sie auf die Pirsch. Akquirieren Sie eigenständig. Laden Sie Ihre Kollegen ein, Sie zu unterstützen, und geben Sie Richtung und Ideen vor. (Vorsicht. Ideen können geklaut werden!!). Wieso sollten andere abgeben, wenn Sie (aus deren Sicht) nichts bringen? Schwierigkeiten dabei zeigen nur, daß Sie endlich in Bewegung sind. Der Wechsel im eigenen Kopf ist immer schwieriger als der Wechsel ins andere Büro. Trauen Sie sich. Ab morgen.

6) Verbindlichkeit

Meine Mandanten sind zähneknirschend von den Kollegen zu mir gekommen. Ich bin 14 Jahre jünger als der nächste Sozius - und ich bin blond! (lacht) Ich arbeite im Strafrecht, also viel - und inzwischen erfolgreich - vor Gericht. Fachlich trauen sie mir viel zu. Aber bei Honorarforderungen streiken fast alle. Ich falle oft auf Versprechen herein.

Zunächst: Sind wirklich alle zähneknirschend zu Ihnen gewechselt? Gibt es Ausnahmen? Ist keiner gern von Anfang an bei Ihnen? Woher wissen Sie das? Oder macht etwa Ihr Selbstbild diesen Satz möglich? Zum "Reinfallen": Selbsttäuschung passiert oft mangels anderer Methoden; es ist nun mal einfach bequemer, sich täuschen zu lassen als sich plötzlich verbindlich und berechenbar zur Gegenleistung des Mandanten zu äußern. Mandanten haben Anspruch auf vollständige Information: sowohl über Ihre Leistung als auch über deren Gegenleistung.

Dazu kommt: Auditive Rezipienten (= Menschen, die ihre Umgebung hauptsächlich durch das Hören wahrnehmen), glauben "auf's Wort". Leiten Sie das Honorartheema von sich aus im Erstgespräch mit den Worten "Und nun würde ich Sie gern, wenn Sie einverstanden sind, über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen können". Warten Sie, bis er zustimmt. Denn erst dann hört er zu. Machen Sie unbedingt schriftliche Honorarvereinbarungen bereits im Erstgespräch, arbeiten Sie mit einem Vorschuß und vermitteln Sie das ganze als "Kanzlei-Usus". Etwa so : "Wir arbeiten in unserer Kanzlei immer mit..." Bei kritischen Nachfragen antworten Sie immer aus der Sicht des Mandanten: "Unsere Mandanten können sich alle darauf verlassen, daß..."

7) Fordern und fördern

Ich muß meiner Mitarbeiterin kündigen, finde aber diesen Schritt selber so hart. Sie ist ein Jahr hier, hat bereits zweimal eine Fortbildung verweigert und verhält sich am Telefon nach Aussage meiner Mandanten patzig und unfreundlich. Sie zieht ein Gesicht, wenn sie mal länger als bis 17 Uhr bleiben muß.

Gute Sekretärinnen sind immer unterbezahlt, schlechte immer überbezahlt, egal wieviel sie verdienen. In Ihrer Sprache höre ich ein "muss kündigen", als wollten Sie gar nicht. Zu einer Chefin gehört neben einer gradlinigen Einstellungspolitik auch eine ebenso klare Linie in Bezug auf die Kündigung. Haben Sie Ihre Mitarbeiterin deutlich genug auf Ihre Wünsche und Erwartungen hingewiesen? Falls ja - und nur dann! - konsultieren Sie unbedingt zunächst einen Arbeitsrechtler. Der weiß nicht nur Rechtliches. Hören Sie auf das, was er sagt. Er kennt Ihre Situation mit allen Implikationen und macht Ihnen Mut. Und dann hören Sie auf Ihr Gefühl - und fühlen Sie Ihr Gehör! Visualisieren Sie Ihr "Superbüro" so lange, bis das Bild attraktiv für Sie ist. Visualisieren Sie Ihr Traumpersonal. Werben Sie die Empfangsdame eines guten Hotels ab. Finanzbuchhaltung ist schnell lernbar. Lust auf Service nicht.

Was sagt Ihr eigener "innerer Chef" zu diesem Problem? Gott wird es schon richten? Manche Sekretärinnen sind nun mal so? Man kann sich auf niemanden verlassen? Wer nicht will, der hat schon? Oder eher : Ich kann es doch nicht ändern?

Richten Sie sich ein darauf, daß Sie deutlicher als bisher Grenzen setzen und fordern lernen. Und verbinden Sie das mit fördern. Stellen Sie Fragen nach der Motivation. Wer fragt, führt. Bitten Sie Ihre

Mitarbeiter um feed-back. Geben Sie es zurück. Lernen Sie, Lob und Kritik zu geben und anzunehmen. Das ist das Zentrum von Personalführung. Werden Sie berechenbar.

8) Keine Rechtfertigung ohne Not!

Wenn Mandanten mich kritisieren, werde ich innerlich klein. Ich finde das ungerecht, denn ich tue so viel und denke: mehr kann ich nicht tun. Wie behalte ich in Krisen meine Größe?

Eine zentrale Frage Ihres Geschäfts. Drehen Sie zunächst dies in Ihrem Kopf: Wer kritisiert wird, erhält automatisch zunächst einmal ein Kompliment. Es lautet: Ich bin mit Dir und Deiner Leistung verbunden. Richtig schwierig ist doch nur der Mandant, der schweigend zum Mitbewerb wechselt. Dagegen können Sie - anders als hier - fast nichts tun.

Unterscheiden Sie dann zwei Arten von Kritik: die berechnete und die unberechnete. Wenn Ihre Kanzlei einen Fehler gemacht hat (besonders bedrohlich : nicht erfolgte Rückrufe !!), entschuldigen Sie sich UMGEHEND und SELBST, denn Sie sind in NOT! Das ist eine A-Aufgabe! Dasselbe gilt bei allen anderen Arten gebrochener Versprechen und - aus Mandantensicht - unfreundlicher Behandlung.

Anders bei Gewohnheitsnörglern, Daueropfern und anderen Aggressoren: "Sie sind Dienstag schon wieder in Urlaub? Wann arbeiten Sie überhaupt?" Bei einem solchen Anwurf sind nicht Sie in Not, sondern der andere. Lernen Sie, das animalisch agierende Stammhirn des anderen (Flucht und Kampf, also abhauen und draufhauen, auf jeden Fall aber : hauen) durch Fragetechnik zu neutralisieren, so daß er denken muß. "Was kann ich vor meinem Urlaub für Sie tun?" Das Denkhirn setzt das Stammhirn außer Kraft. Anders gesagt: Wer fragt, führt. Besonders in unsachlichen Gesprächsmomenten.

9) Finish an unfinished business

Ich habe vor zwei Jahren nach einem Streit über Geld die Kanzlei gewechselt. Ich habe meinen Kollegen von damals demnächst in einer außergerichtlichen Verhandlung auf der Gegenseite und fürchte mich vor der Begegnung. Dabei ist unsere Rechtsposition einigermaßen gut. Was tun?

Die Antwort liegt schon in den Zwischentönen Ihrer Frage. Und Sie kennen sie selbst. Unerledigte Geschäfte sind selbstgemachte bremsende Bugwellen vor Ihrem Lebens-Schiff. Manchmal sind Bremsen gut, allerdings nicht dann, wenn sie - wie hier - die Qualität Ihrer Arbeit beeinträchtigen.

Identifizieren Sie bei dieser Gelegenheit gleich zwei weitere "unfinished business" und fragen Sie sich : Welchen Vorteil verschaffe ich mir dadurch, daß ich dieses Ding nicht aus der Welt schaffe? (Mindestens einen gibt es immer!) Welche schlimmste denkbare Katastrophe tritt ein, wenn Sie diesen Kollegen im Vorfeld der Verhandlung ansprechen? (Tipps in Frage 3) Und: Welche Denk- und Fühlmuster hindern Sie, das alles locker zu tun? Ist es Ihr Stolz? Ist es Ihr "Frau-Sein"? Oder Ihr Gerechtigkeitsinn? Egal. Do it. Überwinden Sie sich und rufen Sie an. Ihr Mandant wird es Ihnen danken. Und Ihr Kollege geht sicher gern mit Ihnen essen, denn er hat dasselbe Problem, gibt es aber nicht zu. Zahlen Sie unbedingt das Essen.

10) Widerstände und Einwände nutzen, nicht fürchten!

Knapp drei Jahre arbeite ich angestellt in einer Kanzlei mit 11 Anwälten. Die beiden Senioren sind die Gründer. Ich arbeite gern dort, will bleiben und - ich möchte mehr Gehalt. Gehaltswünsche von Kollegen - Männer und Frauen - wurden bereits abgeschmettert mit der Bemerkung über schlechte Konjunktur. Wie stelle ich das an?

Ein "Nein" ist im Geschäft lediglich eine Aufforderung zum Tanz. Erproben Sie deshalb eine parkettsichere Performance. Gehaltsgespräche immer nur mit festem Gesprächstermin. Sprechen Sie den Chef auf das Abschmettern an (abholen bei seiner Überzeugung!) und fragen Sie ihn, wie er Ihre Arbeitsleistung momentan einschätzt. (Aktivieren durch offene Fragen = Wer fragt, führt!) Äußert er sich positiv, fragen Sie ihn, wie er das honorieren möchte. (Wie immer: durch Fragen führen) Wenn er sagt: Zur Zeit gar nicht, haben Sie natürlich - wie in jeder Verhandlung - Plan B parat: "Wie möchten Sie sich meine Arbeitsleistung erhalten?" "Auf was kann ich zählen?" "Wie stellen Sie sich meinen weiteren Weg in dieser Kanzlei vor?" Äußert er sich am Anfang indifferent, fragen Sie ihn, ob er EINVERSTANDEN ist, daß Sie ihm Ihre Leistung vorstellen. Haben Sie das als Aufzählung und visualisiert parat. Äußern Sie nur Beweisbares. Benennen Sie Ihre Leistung auch aus Mandantensicht. "Wie verbleiben wir?" ist eine gute Abschlußfrage.

Ein solches Gespräch hat mit Drohungen nichts zu tun. Ihr Chef soll allerdings wissen, daß es für Sie normal und angezeigt ist zu wechseln, sofern die Gegenleistung nicht stimmig ist. Das betrifft auch Arbeitsatmosphäre, Förderung Fortbildung etc.