



Die Rollen eines Anwalts - Gedanken über Führungsrollen

Sechs Gedanken über anwaltliche Führungsrollen

busmann training® - Johanna Busmann
www.anwaltskanzlei-strategie.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



Jeder Anwalt spielt täglich etwa zehn **berufliche Hauptrollen**, ohne jemals zu schauspielern. Nicht in jeder Rolle sind Anwälte gut aufgestellt:

Sie sind oft **Kanzleihinhaber**, ohne auch **Unternehmer** zu sein. Das geht nicht gut!

Sie sind **Standortleiter**, ohne ein guter **Motivator** zu sein? Die Umsätze stagnieren!

Sie sind **Teamleiter** ohne **Arbeitsorganisator** zu sein? Das geht sofort schief.

Sie sind **Akquisiteur**, ohne **Marktstrategie** zu sein? Das rächt sich!

Die Rollen eines Anwalts - 8 Tipps

Anwälte **sichern ihre Umsätze**, indem sie ihre **Berufsrollen** (Chef, Akquisiteur, Motivator) mit Leben füllen. **Passende Verhaltensweisen** machen sie in jeder Rolle zu **verlässlichen** und **attraktiven Partnern** für ihre Umgebung. Lesen Sie hier,

1. welche Berufsrollen **ein Anwalt hat**
2. **wie durch Rolleninkongruenzen** Misserfolgen, Streit und Stress entstehen
3. wie die "Kultur der Fehlersuche" **Unternehmerrollen behindert**
4. über den großen Unterschied zwischen „**Unternehmer**“ und „**Kanzleihinhaber**“
5. was **Mitarbeiter** vom Chef einer Anwaltskanzlei **erwarten**
6. wie anwaltliche **Führung** entwickelbar ist.

1. Was sind Anwaltsrollen, Unternehmerrollen und private Rollen?

Jeder Anwalt bekleidet automatisch etwa **zehn Hauptrollen pro Tag** mit vielen weiteren **Nebenrollen**, ohne jemals zu schauspielern! Zwischen diesen Rollen wechselt er ab, normalerweise ohne jede **bewusste Beachtung**.

Die Wechsel **passieren sekundenschnell** und fallen selten jemandem auf. Mit den Rollen wechseln **Verhaltensweisen, Kleidung, Körpersprache, Tonhöhe, Aktentaschen, Sprachniveau, Orte, sogar Fähigkeiten** und innere **Überzeugungen** - normalerweise ebenfalls **ohne bewussten Plan**.

Berufsrollen haben mit Schauspielererei nichts zu tun. Berufsrollen durchziehen vielmehr einen **durchschnittlichen anwaltlichen Tagesablauf** – mit allen seinen **Tücken und Chancen**.

Typische Anwaltsrollen unterteilen sich in

- **Unternehmerrollen**
- **Anwaltsrollen**
- **private Rollen**

Die anwaltliche Ausbildung **vernachlässigt Unternehmerrollen** (in der folgenden Tabelle links), obwohl „Unternehmer sein“ vom ersten Tag der Zulassung an „eine Rolle spielt“ im Anwaltsalltag:

Unternehmerrollen	Anwaltsrollen	private Rollen
Chef	Kanzleihinhaber	Ehepartner
Marketing-Strategie	Berater	Freund
Akquisiteur	Sachbearbeiter	Familienmitglied
Referent	Verhandler	Kellner
Motivator	Verteidiger	Papa
Autor	Aktenwähler	Helfer
Teamleiter	Ausbilder	Chauffeur

Alle drei Kategorien können **innerhalb von wenigen Minuten** nacheinander auftreten, wie dieses **Beispiel zeigt**:

Der Anwalt telefoniert mit dem **Redakteur** der Hamburger Morgenpost, um einen Artikel zu platzieren (Akquisiteur = Unternehmerrolle), direkt danach kommt der **Mandant** ins Zimmer zu seinem Erstgespräch (Berater = Anwaltsrolle), und direkt danach braucht die **13-jährige Tochter**, die sich beim Tennistraining das Knie verletzt hat (Papa = private Rolle).

Redakteur, Mandant und **Tochter** brauchen völlig **unterschiedliche Verhaltensweisen**. Leicht verständlich, dass er sich ins Abseits begibt, wenn er mit der Tochter so spricht wie mit dem Mandanten - und mit dem Mandanten so wie dem Redakteur.

2. Rolleninkongruenzen sind Ursache von Misserfolgen, Streit und Stress

Was passiert, wenn Sie gerade eine hitzige telefonische Auseinandersetzung mit Ihrem Gegner hatten und danach Türen knallend und schimpfend in das Zimmer Ihrer Assistentin rennen?

Sie haben ein **Verhalten aus der Rolle Berater** (Telefonat mit Mandanten) in die **Rolle „Chef“** ungebremst übertragen und dort für die **Gefahr eines Missverständnisses** gesorgt. Ihre Assistentin könnte den Grund Ihres Zustandes auf sich beziehen und glauben, sie selbst habe etwas **falsch gemacht**.

Von „**Rolleninkongruenz**“ redet ein Coach, wenn **Attribute der einen Rolle** (Verhaltensweisen, Kleidung, Körpersprache, Sprachniveau, Fähigkeiten und innere Überzeugungen) ungebremst einer **anderen Rolle zugeordnet** werden. Die Attribute sind „inkongruent“ (nicht deckungsgleich) zur Rolle.

Inkongruente Rollenbesetzungen führen zu **inneren Kündigungen, Streit** und einem **miesen Arbeitsklima**. Doch das ist leider noch nicht alles: **Inkongruente Rollenbesetzungen gefährden das gesamte soziale Umfeld**.

Sie treten immer dann auf, wenn das **Verhalten nicht zur Rolle, die Fähigkeiten nicht zu den Werten und die Umgebung nicht zu den Zielen passt**.

Einige Beispiele:

- Wer als **Akquisiteur** wartet, bis ein Kunde einen Bedarf signalisiert, **gefährdet seine Umsätze**.

- Wer als **Berater** mit dem Mandanten genauso spricht wie mit dem Kegelbruder, überlädt das Mandatsverhältnis mit **Konflikten**.
- Wer als **Verhandler** aus wohlüberlegten strategischen Gründen rücksichtslos gegen die Interessen der Gegenseite agiert hat, produziert mit demselben Verhalten im Auto auf dem Rückweg in der Rolle des Verkehrsteilnehmers Tote und Verletzte.
- Wer als **Freund** immer „Der Tolle“ sein will, **verliert Freunde, Ansehen** und langfristig auch seine **Selbstachtung**.
- Wer als **Chefin** nicht delegiert bzw. das Delegierte nicht kontrolliert, **gefährdet Kanzlei- Umsätze**.
- Wer als **Einzelanwalt** keine Kooperationen oder strenge Spezialisierungen anstrebt, **entfernt sich vom Markt**.
- Wer als **Berater** dem Geschäftsführer einer GmbH dasselbe Sprachniveau angedeihen lässt wie dem arbeitslosen Waldarbeiter, nimmt den **Rückgang seiner Umsatzzahlen** in Kauf.
- Wer sich als **Partnerin** in der neuen Kanzlei nur auf die Aktenarbeit konzentriert, **entzieht seinen Partnern das Vertrauen**.
- Wer als **Marketingstrategie** keine Budgets einrichtet, **verliert Geld und Geltung**.

3. Die "Kultur der Fehlersuche" behindert Unternehmerrollen

Die anwaltliche Ausbildung ist stattdessen auf **Fehlersuche** geeicht („Nur wer klagen kann, kann nicht klagen“), sie liebt den **Kampf** („Ich gewinne, wenn du verlierst“) und gefällt sich in detailreich-reaktiver, rein rechtlicher **Argumentation**: „Solange Anwälte sich bereits dadurch für erfolgreich halten, dass sie als „**erfolgreiche Anwender der juristischen Methode** buchhalterisch, vergangenheitsbezogen und fehlerorientiert“¹ denken, peilen sie Führung erst gar nicht an, und die wenigen **halbherzigen Versuche misslingen** natürlich. Das rächt sich auch im Selbstbild: **Depressiv anmutende Dispositionen** geben bekannt, dass dieser Anwalt **Führung nicht gelernt hat**.

- Fehler bei anderen suchen
- Details aufbauschen
- langatmig sprechen
- Probleme statt Lösungen interessant finden
- die Meinung anderer sowie die Kapazitäten der eigenen Sekretärin gering schätzen
- sich bis an die Zähne bewaffnen
- aber“ sagen
- anderen ins Wort fallen
- vorwurfsvoll verstummen
- Gespräche nicht strukturieren
- hauptsächlich helfen wollen
- eigene Erfolge fürchten
- eigene Ziele verschweigen
- Einwände als Hindernis sehen
- kein Feedback geben oder einholen

¹ Dr. Rainer Ponschab in "Kommunikation statt Konfrontation", S. 27

4. Sind Sie „Unternehmer“ oder nur „Kanzleihinhaber“?

Verantwortung für **Führung nach innen** und für **Präsentation nach außen** sowie die Erstellung eines **Businessplans** in der Gründer-Anwaltskanzlei bei und die gemeinsame **Entwicklung erreichbarer Unternehmensziele** inklusive der gewünschten **Mandantenstruktur** liegen also im Wesentlichen brach.

Auch das lockere **Jonglieren mit Zahlen**, vor allem mit den angepeilten Entnahmen, den genau aufgelisteten Kosten (Gesamt-Kostenquote bis 50 % einplanen!) und den daraus wiederum folgenden, notwendigen Umsätzen, um den „**break-even-point**“² und die minimal notwendige **Höhe der Stundensätze** zu beziffern, sind Anwälten ein Dorn im Auge.

In Anwaltskanzleien sind Rollenkonflikte im Alltag spürbar. Die Symptome sind leicht zu erkennen, untereinander verwandt und haben ihre Ursache in der inkongruenten Rollenbesetzung. Die folgenden Symptome gehen fast immer auf eine „Inkongruenz in der Chefrolle“ zurück:

- „Eine Hand weiß nicht, was die andere tut“ (Anwalt über seine Kollegen)
- „An allen Ecken und Enden fehlen Anweisungen“ (Assistentin über Anwälte)
- „Keiner übernimmt die Verantwortung“ (Kanzleimanager über Partner)
- „Da wird mit der heißen Nadel gestrickt“ (Angestellter Anwalt über Partner)

„**Unternehmer sein**“ ist in Anwaltskanzleien immer noch **verpönt**. Eine ideologisch motivierte „No-Go-Area“ hat sich in Anwaltsköpfen breit gemacht! Das Maximum an aushaltbarer Hierarchie steckt in dem Wort „Kanzleihinhaber“.

In den meisten Kanzleien ist das Wort „Kanzleihinhaber“ allerdings leider nicht automatisch ein Ausdruck von Unternehmertum sondern Teil eines kostspieligen Paradoxon: **Er hat zwar die Kanzlei, managt sie aber nicht!**

5. Was erwarten Mitarbeiter vom Chef einer Anwaltskanzlei?

Ein Führungskoaching geht immer los mit einem brainstorming: Der Chef versetzt sich in die **Position der Mitarbeiter** und ermittelt **deren Anforderungen**. Der Chef muss

- sagen, wo es lang geht.
- seine Mitarbeiter mögen.
- seine Führungs-Rolle mögen
- die Mitarbeiter motivieren zu Eigeninitiative
- das Dach bauen, während die Mitarbeiter die „Zimmerchen einzuräumen“
- kontrollieren wollen
- loslassen können
- sich durchsetzen wollen
- Macht mögen – vor allem: die Macht über sich
- Ideen haben, nicht nur Visionen
- fragen, um zu führen
- Mitarbeiter fördern, damit sie gern abgeben
- ausreichend, zeitnah und präzise begründet kritisieren
- ausreichend, zeitnah und präzise begründet loben

Anschließend ermittelt der Anwalt, welche dieser Erwartungen er nicht erfüllt - und welche Folgen das hat. Er ermittelt, wie er seine Führungsrolle kongruent (=deckungsgleich) gestaltet.

² „break-even-point“: (dt etwa: Gewinnschwelle) Von dieser ausgerechneten Zahl an wird Gewinn gemacht. Bis dahin hielten sich Ausgaben und Einnahmen die Waage!

6. Anwaltliche Führung ist unzureichend entwickelt

Die juristische Beratung allein ernährt niemanden! **Unternehmerrollen** sind in vielen Anwaltsköpfen und noch bis ins hohe Erfahrungsalter hinein fahrlässig weit entfernt von **Anwaltsrollen**. Ihr Fehlen gefährdet **Arbeitsplätze** und **Gesundheit** aller Beteiligten.

Das Ständesrecht stützt diese **Energie raubende Inkongruenz** zwischen **Fähigkeit und alltäglicher Anforderung** noch. Bei dem Versuch, sich pro-aktive Denkweisen anzugewöhnen, kommen Anwälte naturgemäß zügig an ihre Grenzen, denn diese Denkweisen sind (noch) nicht gestützt von passenden **Werten** und der eigenen **Unternehmeridentität!**

Sie sehen hier auf der linken Seite die **Gedankenwelt eines Anwalts** und auf der rechten Seite die Gedankenwelt eines Unternehmers. **In einem Coaching lernen Anwälte, die rechte Seite zu entwickeln.**

Ein Lenker, der nicht denkt, ist ebenso ineffizient wie ein Denker, der nicht lenkt!

Re-aktive Muster (so lenken Denker):	Pro-aktive Muster (So denken Lenker):
Ich will ja, aber...	Mein Wollen erkennt man an meinem Tun.
Es geht nicht.	Irgendwie geht es immer.
Ich warte erst, wie die anderen entscheiden	Ich wähle mein Verhalten und dessen Folgen.
Wenn mein Partner x macht, mache ich y.	Ich motiviere Partner für (m)einen Weg.
Ich habe so viele Probleme.	Probleme zeigen meine Entfernung vom Ziel.
Das mache ich, solange es gut geht.	Hindernisse sind Anzeichen für meine Bewegung.
Meine Umwelt setzt mich unter Druck.	Ich wähle meine Umwelt täglich selbst.
Ich möchte immer das, was ich nicht habe.	Für ein lohnendes Ziel ändere ich den Weg.
Ich möchte das nicht, was ich habe.	Was ich habe, zeigt, was ich brauche.
Wie schön könnte es sein, wenn...	Träume sind Ziele ohne Zeitrahmen
Das schaffe ich nicht.	Wer keine Ziele hat, kann keine erreichen.
Das geht so nicht. Ich lasse es lieber.	Umwege schärfen die Ortskenntnis.
Hoffentlich passiert das nicht wieder.	Ich mache das auch gern noch mal anders.
Wenn die Gelegenheit kommt, mache ich's.	Gelegenheiten schaffe ich mir, falls nötig.
Das sollen am besten andere machen.	Das delegiere ich.
Ich bin nicht Herr über mein Schicksal.	Ich bin für meine Wirkung verantwortlich.
Die anderen machen es mir schwer	Externe Hindernisse zeigen meine Ziele.
Andere dominieren mich.	Zum Dominieren gehören immer zwei.



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de
www.anwaltskanzlei-strategie.de

tel. 0171 1244321
info@busmann-training.de