



## Selbstmanagement - ein Blitzkurs in 10 Lektionen

**"Steuern Sie sich, bevor's ein anderer tut"!**

busmann training® - Johanna Busmann  
[www.anwaltskanzlei-strategie.de](http://www.anwaltskanzlei-strategie.de) --- [www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de) --- [www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)



Wer hätte sie nicht gern, die **Unabhängigkeit von äußeren Faktoren** und die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend **selbst gesteuert** zu gestalten?

Ein **„Selbstmanagement-Blitzkurs“** in **zehn Lektionen** wird Ihnen behilflich sein, Ihr „wichtigstes Geschäftsfeld“ (das ist Ihr Gehirn!) so zu organisieren, dass es Sie auch bei **kompliziertesten Vorhaben** **unterstützt**.

## Selbstmanagement - ein Blitzkurs in 10 Lektionen

In diesen **10 Blitzlektionen** erhalten Sie **Tipps** darüber, wie Sie sich **selbst steuern** können, bevor das jemand anderes tut. Dabei ist **alles lernbar** (Selbstbestimmung, Ziele, Misserfolgsmanagement, Jammerprophylaxe etc.) - bis auf den **Willen, es zu lernen!**

- Lektion 1 Wer ist der Boss auf dem Schloss?
- Lektion 2 Hurrah! Ein Misserfolg!
- Lektion 3 Der Wirkung ist es egal, wie sie entsteht!
- Lektion 4 Wählen Sie ab, was Sie behindert!
- Lektion 5 Ohne den Willen geht gar nichts, mit ihm nicht alles!
- Lektion 6 Erst hat ihn die Wahl gequält, dann hat er die Qual gewählt
- Lektion 7 Weg mit Sachzwang-Junkies, Opfer-Gurus und Verantwortungsflüchtern!
- Lektion 8 Love it – leave it – change it: Jammern fällt aus
- Lektion 9 Verwenden Sie pro-aktive mentale Entwürfe
- Lektion 10 Was Du im Kopf hast, kannst du auch im Leben haben

## Lektion 1: Wer ist der Boss auf dem Schloss?

„Erfolg ist kein Geschenk. Erfolg muss erarbeitet werden.“<sup>1</sup> Die hierfür notwendige Basisarbeit findet nicht in einer Kanzlei, auf einer Akquisebühne oder in einem Gerichtssaal statt, sondern im wichtigsten **Geschäftsfeld eines Anwalts**, und das liegt **zwischen seinen Ohren!**

Keine **Macht** ist mächtiger, keine **Kraft** kräftiger und keine **Entscheidung** entschiedener als die, die wir selbst dort platzieren.

**Wer seine Kanzlei erfolgreich führt**, ist der „**Boss auf dem Schloss**“ und zeigt allen anderen, auch **seinem inneren Schweinehund**, wo es lang geht.

Er braucht das **Gelassenheitsgebet** nicht mehr aufzusagen, denn er hat es „inhaliert“:

- Gib mir die **Gelassenheit**, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den **Mut**, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die **Weisheit**, das eine vom anderen zu unterscheiden.

### „The big five“

Viele Einflüsse von außen und manchmal auch der **innere Schweinehund** (der ist bekanntlich immer selbst gewählt und kann in die Hütte gesperrt werden! ☺) versuchen, unseren **Chefstatus zu gefährden**.

**Ärger über andere** und **Ärger über uns selbst** kosten uns den letzten Nerv. Wir regen uns doch tatsächlich oft über Dinge auf, die wir nicht ändern können und über Menschen, die uns gar nicht nahe stehen! Dabei verschleudern wir Energie, die uns woanders fehlt.

**Wie unsinnig ist das!** Mein Ausbilder zitierte daher sein eigenes, sehr spezielles Gelassenheitsgebet. Es steht hier am Anfang des Skripts, weil es mir persönlich seit über 20 Jahren hilft, **Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden** und **Macht über mich selbst** immer zu behalten:



### Offizielle Machtübertragung:

„Ich erteile hiermit ab sofort **diesen fünf** Personen, Institutionen, Tieren etc. die **Macht**, mich zu verärgern und meine selbst gewählte Stimmung negativ zu verändern. Wenn ein sechster diesen Versuch unternimmt, werde ich wissen, dass das **völlig aussichtslos** ist.“ Hier sind meine „Big five“:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Dr. Roderich Heinze (+ 2004), Autor von: „Der Aufschwung beginnt bei mir“ (Orell Füssli 1997) bei der Einführung in das Thema „Selbstmanagement“ während meiner Coaching-Ausbildung

## Lektion 2: Hurrah! Ein Misserfolg!

„Große Menschen machen große Fehler nur einmal; sie machen sie aber wenigstens.“<sup>2</sup> Eigene Fehler können nur zu Möglichkeiten werden, wenn Sie das zulassen. Lügen nämlich **Misserfolge** an Ihrem **eigenen Verhalten**, an Ihrem **eigenen Denken** oder an Ihren **eigenen Grundüberzeugungen**, könnten Sie sie **drehen**.

Lügen sie dagegen an der viel besungenen „Konjunktur“, am bösen „Mittelbewerb“ oder an der stets strukturschwachen „Region“, hätten Sie **keine Chance**: Die drei können **sich ja nicht mal selbst ändern!** ☺

Zum Lernen – nicht zum Wiederholen! - sind Fehler ja da!

- **Nur was Sie selbst vermässelt haben, können Sie selbst verändern. Suchen Sie nach Ihrem Anteil am Misserfolg, damit Sie letzteren drehen können!**

### 1. Erhöhen Sie Ihre Fehlertoleranz in vielen Alltagssituationen:

Wenn Sie zum dritten Mal in diesem Jahr einen Mandanten verloren haben, definieren Sie, **wodurch Sie ihn vertrieben haben!** Wenn Sie am Ende des Geldes immer wieder noch so viel Monat übrig haben, ermitteln Sie, an welcher Ihrer **Denk- und Verhaltensweisen** das liegt. Wenn die dritte Assistentin innerhalb von zwei Jahren gekündigt hat, stellen Sie fest, **wodurch Sie sie dazu veranlasst haben.**

Wenn Sie sich immer noch nicht mit Ihren Wunschmandanten umgeben, machen Sie eine **Liste mit Ihren zukünftigen Vorgehensweisen!**



2. Listen Sie **drei Ihrer letzten ärgerlichen** Misserfolge. Beschreiben Sie bei jedem **Ihren eigenen Anteil**. Legen Sie fest, **wodurch genau** Sie Ihr Denken / Verhalten modifizieren werden:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

---

<sup>2</sup> Dr. Roderich Heinze

## Lektion 3: Der Wirkung ist es egal, wie sie entsteht!

Haben Sie eigentlich sich schon einmal klar gemacht, dass Sie **jeden Morgen neu** alle Begleitumstände Ihres kommenden Tages **selbst entscheiden**?

Wohin Sie gehen? Mit wem? Welchen Beruf Sie heute ausüben wollen? Und wie Sie das heute tun? Und warum Sie das tun? Mit wem Sie streiten? Mit wem Sie sich vertragen? Mit wem Sie lachen? Wen Sie anschweigen? Welche Fähigkeiten Sie heute nicht zeigen? Welche dagegen im Überfluss? Was Sie über Ihren Kollegen und sich heute denken? Wann und wohin und mit wem Sie zurückkehren? Und wozu? Und was in der Zwischenzeit mit und in Ihnen passiert?

**Nicht immer ist Ihre Wahl bewusst getroffen.** Doch was ändert das schon? Auch wer wiederkehrenden Stress oder unwiderstehlich charmante Glückssituationen unbewusst produziert, produziert sie.

Vom Ergebnis her gesehen, ist es gleichgültig, ob Sie **bewusst oder unbewusst** eine Entscheidung treffen. Es ist auch gleichgültig, durch welches Verhalten Sie Ihre Entscheidung bekannt geben, etwa durch **Duldung** („Ich tue nichts“) oder durch **Aktion** („Ich tue alles“).

Gehirnphysiologisch haben beide Verhaltensweisen dieselbe Basis: Sie sind **Ergebnisse Ihrer Entscheidungen** und **schaffen Fakten**.

- **Einer Entscheidung ist es egal, ob sie bewusst oder unbewusst getroffen wird. Sie schafft immer Fakten. Ihre Wahl ist immer aktiv!**

Handeln und Unterlassen, Verursachen und Dulden, Bewegung und Starre sind jeweils **zwei Seiten derselben Medaille**. Beides sind jeweils **gewählte**, vorher von Ihnen **bewusst oder unbewusst** entschiedene Aktionen.

- **Möchten Sie das Problem behalten oder loswerden?**

Viele Menschen **behalten lieber ihre Probleme** als eine Lösung anzugehen. Lösungen sind kurzfristig anstrengend, können Imageschäden bewirken, eine Fortbildung nötig machen, die Ehe auflösen, die Kollegen angreifen, Freunde vertreiben - oder sie wäre einfach nur ein ungewohnter Weg.

Gern werden **eigene Entscheidungen** als „Vergessen“, als „Usus“ oder als „Zufall“ externalisiert:

- Sie **entscheiden** beispielsweise, Ihren ehemaligen Sozios Gerd nach zehn Jahren gemeinschaftlichen Schweigens auch heute wieder nicht anzurufen und auch heute Abend wieder Ihre private Begleitperson anzuschweigen.
- Sie **wählen** natürlich auch, in ein Büro zu gehen, dessen Geruch Ihnen nicht behagt und mittags mit Ihrer Kollegin Frau Dr. Berger zu streiten, deren schrille Stimme Sie seit Jahren terrorisiert.
- Sie begeben sich auch heute wieder **freiwillig** in die Gerichts-Kantine, obwohl Sie Kartoffeln "eigentlich" hassen und haben gegen Ihre „eigentliche Absicht“ schon wieder einen rechtlich langweiligen und finanziell für Sie bedrohlichen Nachbarschaftsstreit ohne stundenbasierte Honorarvereinbarung angenommen.
- Sie allein **entscheiden** (Wer sonst?), dass Sie Ihrer Tochter auch heute wieder den flippigen Freund innerlich übel nehmen und im Fitness-Studio weiter trainieren, obwohl andere Sie - und **nicht Sie sich selbst** - für fett halten?
- Niemand außer Ihnen **entscheidet**, das Rückrufversprechen erneut zu brechen und sich stattdessen um die Bearbeitung einer „wichtigen Akte“ zu kümmern.
- Und wer - außer Ihnen - **sorgt** eigentlich dafür, dass Sie grublos griesgrämig morgens im Büro erscheinen, die **komplizierte Akte** des komplizierten Mandanten Meier auch an diesem Tag wieder auf dem "**Nordfriedhof**" (Stapel links unter Ihrem Tisch mit den rechtlich interessanten, komplexen Akten) belassen, während ein großer Teil der

einfacheren, unbearbeiteten Fälle auf dem „**Südfriedhof**“ (höherer Stapel rechts unter Ihrem Schreibtisch mit den rechtlich langweiligen Akten) bereits in die **dritte Zwischenlager - Woche** geht?

- **Niemand nimmt Ihnen diese Entscheidung ab.** Sie üben also Ihre Wahl täglich und stündlich aus, und das seit langem! Sie wählen aus den Alternativen „Pest“ und „Cholera“, Sie wählen das Stillhalten, die Duldung - und Sie **wählen so manches Problem**, weil Sie mit ihm besser klarkommen als mit seiner Lösung.



Beschreiben Sie **drei Ihrer Denk- oder Verhaltensweisen**, durch die eine für Sie **negative Konsequenz** entstand / immer wieder entsteht. Ob Sie diese Wahl unbewusste oder bewusste trafen, ist unwichtig.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Lektion 4: Wählen Sie ab, was Sie behindert!

Wer gewählt hat, kann wieder **abwählen**, und das geht jetzt sofort!

Das glauben Sie nicht? Dann sei die Gegenfrage gestattet: „Wer sollte Sie hindern können?“ Schätzen Sie mal, wie viele **Umgebungen, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Gedanken, Werte und sogar Identitäten** Sie persönlich und selbsttätig bereits **abgewählt haben**, seit Sie kein Kind mehr sind:

- Lange schon gehorchen Sie nicht mehr jedem, der Ihnen etwas sagt.
- Lange schon sind Sie nicht mehr „Der Zappelphilipp“, „Die Leserratte“, „Der Träumer“, „Der Weltenbummler“ oder „Der Weltverbesserer“.
- Lange schon fragen Sie nicht mehr nach 10 Minuten Fahrt „Wann sind wir endlich da?“
- Lange schon wohnen Sie nicht mehr mit Mama und Papa zusammen.
- Lange schon glauben Sie nicht mehr an den Weihnachtsmann - sondern sind selbst einer.

### Sie haben längst bewiesen, dass Sie abwählen können! Was hindert Sie also?

Haben Sie Ihre **Umgebung** so eingerichtet, dass Sie jeden Tag zu einer Arbeit gehen könnten, die Sie **richtig lieben**, mit **Kollegen**, durch die Sie weiter kommen und **Rechtsgebieten**, die Sie sexy finden?

Haben Sie Ihren Alltag so gestaltet, dass Sie und andere gern in Ihrem **Team** sind? Haben Sie in Ihrer Umgebung **jede Verhaltensweise implementieren** können, die Sie selber zu erleben wünschen?



Beschreiben Sie **drei Ihrer Denk- oder Verhaltensweisen**, die Sie **sofort abwählen** möchten. **Definieren Sie, wessen Hilfe Sie dazu brauchen – und was Sie bislang hinderte!**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Lektion 5: Ohne den Willen geht gar nichts, mit ihm nicht alles!

Was will ich denn überhaupt?

Tja, wenn ich das wüsste..., dann würde sich einiges wie von selbst regeln... dann könnte ich mich besser entscheiden.... dann wäre ich nicht mehr so wankelmütig .... dann hätte ich den Kollegen Meier längst rausgeschmissen..... dann hätte ich längst meine Kanzlei auf einem Boot in Kanada .... dann hätte ich längst den Blumenladen gekauft.... dann hätte ich längst keine PKH Mandanten mehr... dann hätte ich längst zwei eigene Kinder .... dann könnte ich viel besser delegieren etc.

- **Wenn der Wille da ist, dirigiert er alles andere. Wenn er fehlt, auch.**

Der Wille ist die wichtigste, tollkühnste und folgenreichste Erfindung seit der Erfindung des Rades.

Er ist sogar **so dominant**, dass man ihn – anders als cold calls, Honorarinformation, Verhandlungen, Kanzleimanagement, Chefrolle, Vorträge, Präsentationen, Mitarbeiterführung oder Zeugenvernehmung - **nicht trainieren kann**.

Der echte Wille reagiert nicht auf **Appelle oder Drohungen von außen**.

Appelle, Druck oder Drohung verändern Haltungen oder Präferenzen, nie jedoch einen echten Willen.

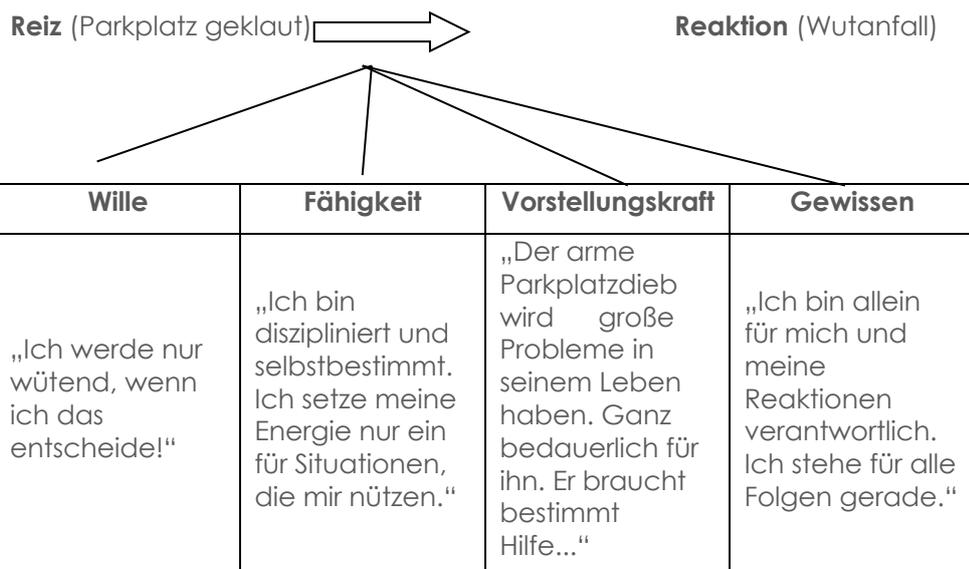
**Nur** die eigenmächtige Entscheidung seines Inhabers **ersetzt einen Willen** - meistens durch einen genau so starken oder stärkeren Willen.

### Der Wille unterbricht Ihre Standardreaktionen:

Sie reagieren seit 22 Jahren extrem wütend, wenn ein anderer Autofahrer Ihnen den **Parkplatz weggenommen** hat?

Da rauff sich ein externer Beobachter die Haare und fragt sich: Was bringt diesen eigentlich sonst eher verständigen und klugen Menschen dazu, einem dahergelaufenen Autofahrer die **Macht zu erteilen**, seinen **Gemütszustand zu verändern**, obwohl er selbst das **gar nicht offensiv wünscht**?

Wenn dieser Mensch seinen **Willen** (zusammen mit dessen Fans „Fähigkeiten, Vorstellungskraft und Gewissen“) **zwischen Reiz und Reaktion** stellt, sieht das so aus:



Zwischen **Reiz und Reaktion** gibt es ein immer ein breites Feld! Bestimmen Sie selbst, wem Sie die **Macht übertragen möchten**, Sie wütend zu machen! (Lektion 1: „Big Five“)

**Selbststeuerung** ist denkenden Wesen gegeben, sobald die sich das **selbst gestatten**. Ein Wutanfall kommt im obigen Fall nicht mehr in Frage, weil Wille, Fähigkeiten, Vorstellungskraft und Gewissen die **Reaktion auf den eingetretenen Reiz verzögern** und dadurch verändern. Denken („Was mache ich jetzt?“) ist bereits eine **Störung eigener Spontanreaktion** und blockiert das Stammhirn mit seinen Impulsen „Flucht“ und „Kampf“; **animalische Reflexe** sind dadurch ausgeschlossen.

- **Üben Sie Ihre Selbststeuerung in kleinen Alltagssituationen.**

Drehen Sie **probeweise ein ernsthaft unnötiges Miniverhalten** pro Woche. Führen Sie darüber Buch!

Zeitungslesen beim gemeinsamen Frühstück? Auto immer samstags um 15 Uhr waschen? Sekretärin morgens nicht nach dem Befinden fragen? Urlaubszeiten zu spät eintragen? Ihre Kinder nie zur Schule bringen? Jeden Morgen um 8.15 Uhr in den Stau fahren? Modifizieren Sie Ihre Auftritte!

Geben Sie dem neuen Verhalten ein „Willens-Dach“, und ziehen Sie es **auch gegen (innere) Widerstände** durch!

Sie werden nicht nur neue Wege, sondern auch eine neue Art von **Macht über Ihre Umgebung entdecken**, da diese sich schlagartig **mit Ihnen verändern wird**. Test it!

Neues Verhalten kann sich dann ungefährdet in einer „Testphase“ ausbreiten und leicht gelernt und optimiert werden, sobald es durch den **Willen des Akteurs** gestützt wird.



**Was hat Sie bislang immer genervt / aufgeregt / geärgert?** Definieren Sie **drei Minisituationen** und schieben Sie Ihren Willen, Ihr Gewissen, Ihre Fantasie und Ihre Fähigkeit zwischen Ereignis und Reaktion.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Lektion 6: Erst hat ihn die Wahl gequält, dann hat er die Qual gewählt

Es wäre so wundervoll, wenn andere als wir zuständig wären für unsere Umgebung. Es wäre alles so einfach, wenn wir unsere **Partner** verantwortlich machen könnten für unsere Stimmungen und Aktionen.

Es wäre attraktiv, der **Konjunktur** fehlgeschlagene Bemühungen in die Schuhe zu schieben!

Es wäre unübertroffen grandios, wenn das **Wetter** unsere Depressionen und **unfähige Sekretärinnen** unser Missmanagement herbeiführen würden.

Es würde uns grenzenlos erleichtern, wenn Krankenstand und Fluktuation im Büro mit uns als **Chefs** nichts zu tun hätten und wenn **Mandanten** über unsere **Zeiteinteilung beim Mandantengespräch** verfügen würden.

Wir dürften uns **wie Marionetten fühlen**, in der Ecke abhängen, bis die Vorstellung wieder beginnt und uns einer vom Haken nimmt. Marionetten sind vom Puppenspieler abhängig und funktionieren nur dann gut, wenn ihr Benutzer die Puppenspielerei gelernt hat.

Als Marionetten könnten wir uns **bequem zurücklehnen** und wissen: **Ich kann ja nichts dafür!!**

- **Die Vorstellung, wir hätten "keine Wahl", widerlegt sich zwanglos durch sich selbst: Sie ist ihrerseits bereits eine Auswahl aus einem breiten Spektrum von Verhaltens- und Denkmöglichkeiten.**

Das **Maximum an persönlicher Freiheit** erreichen Sie, wenn Sie sich die **Konsequenzen Ihres Handelns** bewusst machen, bevor Sie handeln oder dulden, dramatisieren oder verharmlosen, sich selbst oder andere beschimpfen.

Dann, und nur dann, **gestalten Sie Ihre Umgebung!**

Sie **bestimmen**, ob durch Ihr Verhalten in Ihrer Umgebung Begeisterung oder Stress ausbricht. (Kommen Sie morgens mit gesenktem Kopf und grußlos in die Kanzlei und schmeißen Ihre Aktentasche in die Ecke?).

Sie **bestimmen** durch Ihr Verhalten, ob die Nachbarin Sie wieder grüßt oder ob sie nach wie vor grußlos an Ihnen vorbei rauscht. (Zeigen Sie Ihr einen Vogel und nennen Sie sie eine Zicke?)

Sie allein lösen auf der Seite Ihres erbitterten Gegners die **Bereitschaft zum Zuhören oder die zum Draufhauen aus!** (Nennen Sie ihn einen „defizitären Taktiker auf dem Egotrip“?)

Freiheit hat mit Verantwortung und mit Macht zu tun. **Macht über andere Menschen auszuüben ist nicht mehr nötig, wenn Sie die Macht über sich haben!**

Jeder Leser weiß intuitiv über die innere **Kleinheit und Machtlosigkeit** eines Menschen Bescheid, der anderen Befehle erteilt, wilde Bewertungen und Attacken absondert oder für Probleme stets „**die Schuld**“ statt „**die Lösung**“ sucht.

- **"Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit. Das ist der Grund, warum so viele Menschen sie so sehr fürchten"**<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> George Bernhard Shaw, irischer Dramatiker und Satiriker (1856 – 1950).



Wählen Sie drei kleine, neue – oder Ihnen nur in anderem Kontext bekannte – Verhaltensweisen, durch die Sie ein Büroproblem anders als bislang angehen:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Lektion 7: Weg mit Sachzwang-Junkies, Opfer-Gurus und Verantwortungsflüchtern!

Natürlich. Wir wählen Kleider aus, Möbel, Anzahl unserer Kinder, den Wein aus der Weinkarte, Reiseziele, Ehepartner, Formulierungen, Teppichböden, Hobbies und Autos.

Doch was ist eigentlich mit **Schwierigkeiten**?

Mit den Dingen, die uns übel mitspielen? Die wir als "Sachzwänge" katalogisieren? Die wir für "unabänderlich" halten?

Böse Mächte halten uns unnachgiebig im Griff: Schlechte Konjunktur, „Fälle-für-den-Fachanwaltkurs-kriege-ich-nie-zusammen“, graues Wetter, "die Personalsituation", eingestürzte WorldTradeCenters, manche Kollegen, hoch ritualisierte Familienfeiern, „schlechte“ Sekretärinnen und „schwierige“ Mandanten fordern alles.

- **Sachzwänge<sup>4</sup> werden von Menschen gemacht**

Manche Anwälte (eigene Aktivität) begeben sich mit dem Rechtsgebiet „Familienrecht“ in den Stadtteil X, in dem schon 17 andere Kollegen dasselbe Rechtsgebiet bearbeiten und wundern sich anschließend jahrelang **über zu wenig Umsatz**.

Andere Anwälte (**eigene Passivität**) dulden Sachzwänge und sorgen so für deren Verbreitung: Sie halten eigene Ziele, Wünsche oder Ideen sogar vor sich selbst geheim, da sie „sowieso nicht durchsetzbar“ sind und beschuldigen der Einfachheit halber **externe Faktoren**. Beide haben gute Gründe gefunden, nichts zu tun!

„**Nicht Schuldig!**“ lautet das Urteil selbst ernannter **Sachzwang-Gurus**, sobald „**die Umstände**“ **als Ursache für unerwünschte Konsequenzen** herhalten müssen:

„Da konnte ich nichts machen; die Konkurrenz war stärker“ oder: „Wir haben hier vier Anwälte auf 20 Bewohner.

Da hat kein fünfter eine reelle Chance.“

Oder „Das ist doch ein Teufelskreis: je mehr Anwälte mit ihren Honoraren runtergehen, desto eher muss ich das auch tun.“

---

<sup>4</sup> Selbstverständlich ist hier nicht die Rede von dem Krankheitswert solcher Zwänge (das können nur Profis auf ihrem Gebiet behandeln), sondern von dem, was jeder von uns hat: **Selbstblockierungen durch Vorannahmen und unüberprüfte Verhaltens- und Denkgewohnheiten** – und wie Sie so etwas selbst auflösen können!

- **Sachzwänge liefern externe Begründungen für etwas, das man ohnehin gern falsch machen würde!**

### **Sachzwänge sichern die eigene Bequemlichkeit!**

Das ist ein Vorteilspack, für das man woanders bezahlen muss:

Sachzwänge liefern einem Heer von begeisterten Usern eine **salonfähige Passivität** und sichern dabei noch den „Status Quo“! Kein Wunder, dass sie wegen ihres charmanten Doppel-Nutzens häufig besonders **sorgfältig begründet** werden. Sie würden ansonsten schon beim Aussprechen von selbst in sich zusammenfallen.

Ein kurzer Satz würde da nicht reichen: "**Kanzleisitzungen führen bei uns zu nichts.**" Allzu einfach wäre ein solcher Satz auszuhebeln, und zwar schon vom Sprecher selbst.

Der Sprecher würde sich selbst diesen Satz in dieser **Totalität** nicht glauben. Also **legt er nach**: "Wir haben **alles versucht**. Wir haben Rotationssysteme ausprobiert und die Moderatoren geschult. Wir haben die Hierarchiestufen getrennt.

In den Partnersitzungen bleiben die echten Probleme trotzdem immer unter dem Tisch. Tagsüber schleichen wir Entscheider umeinander herum.

Nicht einmal ein gemeinsames Wochenende in der Pfalz hat Klärung gebracht. Der Zug ist abgefahren. **Kanzleisitzungen führen bei uns zu nichts.**"



**Listen Sie drei äußere Begebenheiten, die Sie bis heute als „Sachzwänge“ kategorisieren, und denen Sie bislang die Macht erteilen, Sie zu bremsen:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Lektion 8: "Love it – leave it – change it"; Jammern fällt aus

Auch im Anwaltsalltag gibt es einen coolen Ersatz für **Jammern, Aktionismus, Verantwortungshopping** und andere Energieräuber!

Einige Ihrer bisherigen Reaktionen **auf bedrohliche externe Einflüsse** werden in der folgenden Tabelle vorgestellt.

- **Es gibt keine Verhaltensweise ohne Vorteil für ihren Besitzer!**

Jede der folgenden Verhaltensweisen hatte für Sie **einen Vorteil** (positive Intention); sonst hätten Sie sie nicht gewählt. Wie nutzen Sie die Tabelle? Wählen Sie jetzt einen solchen bedrohlichen, externen Einfluss **aus dem letzten Monat aus** und kreuzen Sie in Gedanken an, wie Sie sich am ehesten verhalten haben. Je nach Typ und Erfahrung werden Sie Ihr Verhalten wieder finden.

### Eine bedrohliche Entwicklung in der letzten Woche....

Sie haben **Ihren A-Mandanten** trotz des laufenden Mandats mit einem Kollegen desselben Rechtsgebiets beim Lunch gesehen. Kreuzen Sie Ihre **Lieblingsreaktion** an (links):

Aktion	positive Intention	Motto	Verborgenes Motiv
nichts tun	gute Erfahrung: „Aussitzen“, Fehlervermeidung, taktische Positionierung	„Es wird sich schon wieder einrenken.“	Machterhalt
zu blindem Aktionismus neigen	Zügel in der Hand, sich stärker fühlen als die Situation, Imagegewinn, Versicherung	„Jetzt erst recht.“	Machterhalt
andere beschuldigen	„Nur auf mich selbst ist Verlass“ = Selbsterhöhung, Autarkie, Energiesparen	„War ja klar. Wenn man nicht alles selbst macht.“	Machterhalt
sich selbst beschuldigen	Chancenlosigkeit groß und Verantwortung klein = Entlastung, fishing for compliments	„Ist ja wieder mal typisch. Ich kann das eben nicht.“	Machterhalt
Andere vorwurfsvoll anschweigen	eigene Ziele bleiben vorborgen = Ablenkung, Opferrolle, Flexibilität, Taktik	„Er weiß schon selbst, was er mir / uns damit antut.“	Machterhalt
sich ablenken	„Gras über eine Sache wachsen lassen“, kurzfristige Entspannung, Verdrängung	„Die Zeit heilt alle Wunden.“	Machterhalt

### Das verborgene Motiv schwebt als „Motivator“ über allem!

Natürlich fällt in der Tabelle gleich auf, dass alle Verhaltensweisen das verborgene (d.h. nicht ausgesprochene und oft auch oft nicht eingestandene) Schlussmotiv des **„Machterhalts“** haben. Macht gehört zu den **inneren Werten** eines Menschen und **dirigiert dessen Verhaltensweisen**.

Jeder Mensch strebt **seine persönliche Art von „Macht“** an:

Für manche heißt Macht eher **Geltung** (im Freundeskreis), für andere **persönliche Autorität** (in der Kanzlei), für wieder andere Image (im Kollegenkreis); manche empfinden Macht, wenn sie **Geld** auf dem Konto oder **Einfluss** auf Entscheidungen haben, wenn sie über **Selbstbewusstsein** während eines Auftritts, über wieder gewonnene **Gesundheit** oder über **Selbstbestimmung** im Leben verfügen.

- **Wer „Macht“ schon hat, muss sie nicht mehr ausüben.**

**Echte Macht** schließt allerdings die „Macht über sich selbst“ ein und kann auf Attacken anderer, beleidigte Rückzüge oder eingleisige Befehle verzichten. Sie **ebnet Wege, sichert persönliche Kongruenzen** und **ermöglicht Verlässlichkeit**. Sie fördert Mitarbeiter, hebt gute Laune und hilft, Krankheiten zu vermeiden. Sie **ersetzt Reaktion durch Aktion**.

#### **Jammern fällt aus!**

Der folgende **Dreierschritt** ist ein **Denk- und Handlungsmuster vieler erfolgreicher Menschen** und wird behilflich sein, „echte Macht“ zu gewinnen, zu halten oder sogar zu erhöhen. Er wird **Ihre Reaktionen dominanter positionieren als den originären Zwang**:

- **Love it**  
**Akzeptieren Sie, was um Sie herum ist.** Sie haben es mit erschaffen. Stehen Sie dazu. (Beispiel: Ich habe durch massive Akquise-Anstrengungen nun erstmals einen Vortrag zu halten vor 26 anspruchsvollen Gästen. Ich bin so total nervös. Diese Nervosität zeigt ja bereits meinen Erfolg: Ich habe selbst diese großartige Chance erarbeitet).
- **Leave it**  
**Verlassen Sie den jetzigen Zusammenhang.** Lernen Sie aus ihm. Schaffen Sie Neues. (Beispiel: Ich habe vieles versucht, um mit meinen Partnern auf eine Linie zu kommen, was die pro-aktive Akquise angeht. Wir haben lange diskutiert, und es hat nur meine Energie gekostet. Da es mir so wichtig ist, werde ich nun die Kanzlei verlassen und mich selbständig machen).
- **Change it**  
**Ändern Sie den jetzigen Zusammenhang.** Lernen Sie aus dem, was ist. Bauen Sie darauf auf. (Beispiel: Wir haben immer wieder Ärger, weil einer unserer Sozien darauf beharrt, unrentable Fälle nach RVG abzurechnen. In seinem Büro stapeln sich die Akten; er hat durchschnittlich drei Beschwerdeanrufe pro Tag wegen nicht gehaltener Versprechen. Er behindert inzwischen unser Marketing. Morgen stellen wir ihn vor die Alternative zu gehen oder sofort sein Verhalten für immer zu ändern).

## Lektion 9: Wählen Sie pro-aktive mentale Entwürfe

**Erfolgreiche anwaltliche Akquisiteure** haben keine Angst vor einem „Nein“. Sie gehen auf Mandanten zu und schaffen deren Bedarf, statt auf ihn zu warten. Sie beweisen ihr Können, statt mit Wissen zu prahlen. Sie suchen sich ihren Kundenstamm aus, statt alle Anfragen anzunehmen. Sie **ersetzen** ihre Belehrungen durch Fragen und ihre folgenlosen Wünsche durch **unveränderbare Ziele**. Sie **lieben Einwände**, statt sie zu fürchten. Sie benötigen keinerlei Angeberei oder unangemessene Schüchternheit, sondern punkten durch **taktische Zurückhaltung** und **aktive Quantifizierung ihrer Kompetenzen**.

- **Erfolgreiche Akquisiteure verwenden hauptsächlich pro-aktive Denkmuster.**

In dieser Tabelle finden Sie typische mentale **Muster von Denkern und Lenkern**. Ermitteln Sie, zu welcher Kategorie Sie in Bezug auf Ihre Art von Akquise derzeit gehören. Dabei erleben wir immer wieder:

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

<b>Reaktive Muster (so lenken Denker):</b>	<b>Proaktive Muster (So denken Lenker):</b>
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.

### Die „Fehlersuche“ und ihr Bezug zum Unbewussten...

Die anwaltliche Ausbildung ist statt dessen 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“<sup>5</sup> denken, peilen sie Führung erst gar nicht an, und die wenigen **halbherzigen Versuche misslingen** natürlich. Das rächt sich auch im Selbstbild:

**Depressiv anmutende Dispositionen** (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, an richterliche Zauberkräfte glauben etc.) versprechen bis weit über das Examen hinaus **trügerische Erfolge**.

### Anwaltliche Unternehmerrollen sind unzureichend entwickelt.

Doch 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 **energieraubende 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!**<sup>6</sup>



Listen Sie drei äußere pro-aktive Denkrahmen (gern auch aus der Liste oben), die Sie bislang noch nicht gut genug beherrschen. Kreieren Sie Situationen dazu, in denen Sie diese pro-aktiven Entwürfe gut gebrauchen könnten:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

<sup>5</sup> Rechtsanwalt Dr. Reiner Ponschab in: „Kooperation statt Konfrontation – Neue Wege anwaltlichen Verhandeln“ S. 52, Verlag Dr. Otto Schmidt, 1997

<sup>6</sup> Siehe Lektion 9.

## Lektion 10: Was Du im Kopf hast, kannst du auch im Leben haben

Wahrnehmung ist immer subjektiv. Nichts auf der Welt wird von dem einen Menschen ebenso gesehen, gehört und empfunden wie von dem anderen.

Das betrifft vor allem die **Wahrnehmung von sich selber**: Anwälte können sich als tolle Verhandler sehen – und nerven jeden Mandanten, Richter und Interessenten durch eine gewisse **arrogante Art**. Umgekehrt erleben sie sich selbst - z.B. durch Fragen - zunächst als „**schwach**“ - und lösen dennoch bei **anderen Begeisterung** aus für ihre „coole Strategie“.

Das Gehirn sortiert jedes Detail einer Wahrnehmung in „passend“ oder „unpassend“ zum bisher Gelernten:

Wenn ein Input von außen nicht in ein zuvor "lieb gewonnenes" **Weltbild** zu passen scheint, wird er entweder, der Einfachheit halber - getilgt, neutralisiert, gestrichen, wodurch Lernen in diesem Moment unterbrochen wird - oder er löst eine **gewaltige Verwirrung** aus.

- **Verwirrung ist - lernphysiologisch gesehen – ein Beleg für eine Störung des Gehirnfriedens durch Lernen.**

Verwirrung tritt in Gestalt von **Kollisionen mit dem Selbstbild** immer dann ein, wenn ein Feedback ein völlig **unerwartetes Ergebnis** hat.

Anwälte arbeiten viel zu **wenig mit Feedback von außen**. Sie haben oft **keine Ahnung**, wie sie auf andere wirken.

Sie glauben zum Beispiel gern von sich selbst, sie seien **kooperativ, ausgewogen** und **sachlich**, während viele Mandanten aus ihrer Sicht **widersprüchlich, unwissend** oder **gefühlsduselig** sind, so wie hier:

Ich bin flexibel.	Sie haben kein Rückgrat.
Ich habe meine Überzeugungen.	Sie sind starsinnig.
Ich bin ein Idealist.	Sie sind ein Ideologe.
Ich bin Realist.	Sie haben keine Prinzipien.
Ich bin ein Kenner auf dem Gebiet.	Sie verstehen meine Beweggründe nicht.
Ich bin pragmatisch.	Sie würden auch Ihre Großmutter verkaufen.
Ich bin stark.	Sie sind aggressiv.
Ich reagiere rasch.	Sie handeln unüberlegt.
Ich bin geradeheraus.	Sie sind taktlos.
Ich bin selbstbewusst.	Sie sind arrogant.
Ich bin analytisch.	Sie sind besserwisserisch.
Ich bin vorsichtig.	Sie sind zögerlich.
Ich bin gewissenhaft.	Sie sind pingelig.



Fragen Sie mehrere langjährige, sympathische oder ansonsten **geeignete Mandanten** - und Ihre **Sekretärin!** - nach persönlichen (nicht Kanzlei-) **Optimierungsmöglichkeiten** während Ihrer **Kommunikationsarbeit**. Nehmen Sie alle **Ratschläge** ernst und bitten Sie diese Personen, auf **Veränderungen Ihres Verhaltens** zu achten:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

---

**johanna busmann**  
busmann training®, hamburg

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

tel. 0171 1244321  
[info@busmann-training.de](mailto:info@busmann-training.de)

