



## Der Anwalt als Führungskraft – Die vier Neurosetypen in der Kanzlei

### Vier Neurosetypen als Führungspersönlichkeiten in der Anwaltskanzlei

Sie haben sicher schon einmal gemerkt, wie **unangenehm** Ihr Gesprächspartner wirkt, wenn er **entgegen seiner Persönlichkeit** agiert.

Wann immer dies geschieht, wirken seine Sprachen und Non-Sprachen „auswendig gelernt“: Draufgänger, denen ein Trainer gesagt hat, sie sollten „sich zurückhalten“, können daraufhin merkwürdig schweigsam oder peinlich schleimig wirken.

Introvertierte dagegen agieren in solchen Fällen oft merkwürdig ungelenkt mit hart modulierten Kurz-Satz-Stakkatos und antrainierter Gestik.

#### **Was aber passiert, wenn der Anwalt unangenehm wirkt, WEIL er seiner Persönlichkeit folgt?**

In meinem neuen Aufsatz beschreibe ich anhand der vier Neurosetypen (nach C.G.Jung), welche Führungstypen in der Kanzlei vorkommen, wie man sie erkennt – und vor allem: Was Betroffene tun können, um die Umgebung zu schonen.

#### **Inhaltsangabe:**

- I. Ist der Anwalt eine Führungspersönlichkeit?
- II. C. G. Jung und die Persönlichkeitstypen „Introversion und Extraversion“
- III. Die vier Neurosetypen in der Anwaltskanzlei
  - Der Schizoide
  - Der Paranoide
  - Der Zwanghafte
  - Der Hysterische

## I. Ist der Anwalt eine Führungspersönlichkeit?

Natürlich nicht. Woher auch? Anwälte kommen aus der Universität und glauben, Rechtswissen und das Beherrschen der Juristischen Methodik seien für ihren Erfolg maßgeblich.

- **Führen kann jeder lernen, sobald er das wünscht.**  
Wenn ein Anwalt seine Chefrolle erlernen möchte, besucht er ein gutes Führungsseminar, und nach ein paar Monaten strammer Übung kann er führen. Falls er in der Übungszeit – und vor allem danach - viel **Feedback** einholt und den Ratschlägen seiner beruflichen Umgebung sowie den erlernten **Führungsgrundsätzen** für immer folgt, wird er sogar richtig gut.
- **Aus der Zeit, als das Wünschen noch half...**  
Dieses Motto von Peter Handke könnte das Schicksal eines Anwalts in der Führungsrolle treffend bezeichnen.  
Anwälte wünschen zwar, dass alles „glatt geht“, tun aber selber nichts dafür. Sie torpedieren sogar durch eigene Aktionen (z.B. unklare Anweisungen, nicht kontrollierte Delegation etc.) oder durch angebliche „Passivität“ (z.B. Duldung, Nichtstun) Erfolge in der Kanzleikultur.  
Das gefährdet nicht nur Arbeitsplätze in der Kanzlei, sondern ruiniert die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiter.
- **Wer Führungskraft ist, muss sich auch so verhalten**  
Wer eine beliebige Berufs-Rolle innehat, muss sie ausfüllen, ungeliebte Teile daraus delegieren oder komplett abgeben. Alles andere führt zu **Zeit-, Geld-, Image- und Gesundheitsverlusten**.  
Teile seiner eigenen Chefrolle kann ein Anwalt delegieren an eine andere Führungskraft unter zwei Voraussetzungen: 1.) Er kontrolliert ihre Arbeit und 2.) Die neu eingestellte Person ist führungserfahren und empathisch.  
Beispiel: Um die Nichtjuristen zu führen, können als Bürovorsteher eine Rechtsfachwirtin, eine Angestellte einer Hotelrezeption oder der ehemalige Leiter einer Tauchschule ☺ geeignet sein.)

## II. Carl Gustav Jung und die Führungstypen

„Denken ist schwer, darum urteilen die meisten“, bemerkte der Psychoanalytiker Carl Gustav Jung vor knapp 100 Jahren in Reaktion auf seine Beobachtung, dass Menschen völlig entgegengesetzt und **aneinander vorbei** agieren und reagieren und machte sich daran, Persönlichkeitseigenschaften zu katalogisieren.

### **Introvertierte und Extravertierte**

Seine Typologie, die Unterscheidung zwischen Introvertierten und Extravertierten, ist Alltagswissen geworden und bis heute nicht widerlegt.<sup>1</sup>

Nach dieser Lehre wirkt ein introvertierter Mensch zurück haltend und verarbeitet Eindrücke nach innen, sein extravertierter (auftrittsaffiner, nach außen gerichteter) Kollege wirkt eher draufgängerisch und verwertet seine Eindrücke nach außen. Er spricht drüber, agiert sichtbar und zeitnah.

- **Tipp für beide Gruppen:** Behandle alle Menschen gleich, nämlich jeden völlig unterschiedlich! So, wie er es braucht!

---

<sup>1</sup> C. G. Jung, Typologie (dtv 35172)

## Introvertierte und Extravertierte im Vergleich:

Introvertierte gehören nicht auf die Bühne, Extravertierte nicht hinter den Schreibtisch? Stimmt nicht immer, doch es ist was dran:

### **Können Introvertierte Vorträge halten?**

Schüchternheit ist oft eine Begleiterscheinung der Introversion. Viele schüchterne Menschen (aber längst nicht alle introvertierten!) gehen ungern auf Bühnen, ungern aktiv auf fremde Menschen zu und ungern in den Mittelpunkt.

Sie sind oft ungern monologisch. Sie halten jedoch phantastische Vorträge, wenn sie keine großen Gesten oder andere körperliche Kapriolen zur Schau stellen, hinter ihrem Rednerpult verbleiben und in einem nicht zu großen Raum teilweise auswendig gelerntes Material zelebrieren.

Wenn sie dabei auch noch am Tisch sitzen bleiben können oder ruhig auf einem Barhocker vor einer größeren Menge von Menschen sitzen (wie der introvertiert wirkende Sänger Max Mutzke) und ihre Worte durch ein erstklassig eingestelltes Kragenmikrofon verstärken lassen, wird ihr oft mit leiser Stimme vorgetragener Text zu einer auditiven Delikatesse.

- **Lernauftrag:** Introvertierte Präsentatoren bleiben in der Außendarstellung gern unterhalb ihrer Möglichkeiten und können entgegen ihrer Absicht inkompetent wirken. Bei ernsthafter Lernabsicht müssen sie sich überwinden, zu einzelnen aus dem Publikum den Blickkontakt zu halten, einzelne anzusprechen und Einwände für ein Zeichen von Beteiligung zu halten.

### **Können Extravertierte empathisch verhandeln?**

„Draufgänger“ sind oft ungern dialogisch. Sie sprechen viel, hören sich gern reden, haben ein hohes inneres Tempo und stehen gern im Mittelpunkt.

Sie haben oft wenig Verständnis für Denk- und besonders für Gefühlswelten anderer und sind nicht freiwillig empathisch.

Sie erlernen jedoch für schwierigste Akquisegespräche zurückhaltende und filigrane Argumentationen, weil sie Taktik lieben, gern andere überraschen und weil sie gern gewinnen. Sie lernen sehr leicht, empathisch zu agieren, weil sie von ihrer eigenen Wirkung oft fasziniert sind.

Sie merken sich alles, womit sie erfolgreich waren und transferieren das sofort in ihren Alltag.

- **Lernauftrag:** Draufgängerische Präsentatoren schießen in Verhandlungen gern übers Ziel hinaus und können entgegen ihrer Absicht apologetisch oder angeberisch wirken. Sie müssen sich bei ernsthafter Lernabsicht überwinden, die Anzahl ihrer Worte zu halbieren und die ihrer Fragen zu verdoppeln.

### **Ich bin introvertiert, meine Mitarbeiter extravertiert (oder umgekehrt?) Was beachte ich?**

---

---

---

---

### III. Die vier Neurosetypen – Ihre Wirkung und ihre Lernaufträge

Führung ist eine der drei A-Aufgaben in der Kanzlei (neben Fristsachen und Akquise). Wer sich und sein Team nicht führt, kann auch bei externen Interessenten nicht langfristig punkten.

Zu schnell machen unzufriedene, schlecht trainierte und unterforderte Mitarbeiter zunichte, was der Anwalt mühsam aufgebaut hat – und umgekehrt!

Die Konsequenz ist absehbar und unausweichlich: Sobald in einem der beiden Bereiche eine Schwäche auftaucht, ist der andere Bereich ebenfalls betroffen.

Mandanten und Mitarbeiter gehen weg, Image und Bankkonto sind nachhaltig ruiniert, und erneut kostet der Aufbau eines Teams vor allem Energie und Zeit.

#### **Die Verantwortung für alle Folgen schlechter Führung liegt immer bei der Führungskraft.**

Wer über die Folgen eigener, schlechter Führung schimpft statt deren Ursachen zu beheben, verliert Mandanten, Mitarbeiter & Märkte.

Im Anwaltsgehirn erreicht das Areal „eigene Verantwortung für Rückschläge in meiner Kanzlei“ maximal die Größe eines Stecknadelkopfes. Verantwortlich für schlechte Führung in der Kanzlei sind

- Anwaltsausbildungen
- fehlende Fortbildungsbereitschaft
- fehlender unbedingter Wille, gut zu führen

#### **„Die Hauptquelle von Frust, Verzweiflung und Ineffektivität sind unfähige Chefs“.**

Diese Sicht begründen die Psychologen Hesse und Schrader in ihrem Buch „Die Neurosen der Chefs“<sup>2</sup>. Jede Neurose, so belegen sie, korrespondiert exakt mit der durch sie verdeckten, **uneingestandenem Unzulänglichkeit** ihres Besitzers.

Man kann also an der „Wahl“ der nach außen wahrnehmbaren Neurose feststellen, welche Art von **innerer Kleinheit** der betreffende Mensch mit sich herumträgt.

Gestatten Sie mir deshalb den Versuch, mit Hilfe einer psychoanalytischen Persönlichkeitstypologie den mir persönlich bekannt gewordenen, konkreten Schwächen heutiger anwaltlicher Führungspersonen ein Muster zuzuordnen.

Jeder von Ihnen hat sich mit jeweils nützlichen Mustern und hilfreichen Glaubenssätzen ausgestattet, die Leichtigkeit, Erfolg, Witz und Gesundheit bewirken können.

#### **Spielarten anwaltlicher Selbstdemontage**

Im Zusammenhang mit Führung und Akquisition allerdings können exakt dieselben Muster zu Torpedos für Sie, Ihre Mitarbeiter und für Ihre (zukünftigen) Mandanten werden.

Im Folgenden systematisiere ich **Spielarten anwaltlicher Selbstdemontage**, die mir in Anwalts-Kanzleien häufig in Gestalt so genannter „menschliche Schwächen“ begegnen.

- **WARNUNG!**

*Manch harmlose Schwäche wird Ihnen bei der folgenden Aufstellung pathologisiert vorkommen, die „Lösungen“ dagegen merkwürdig alltäglich; tragen Sie beides bitte mit Fassung.*

*Inspiriert hat mich die **Typologie Fritz Riemanns**<sup>3</sup>, die ich jeweils im beschreibenden Teil **karikaturistisch überhöht** und an einer Stelle inhaltlich verändert habe; die übrigen Beobachtungen jedoch **entsprechen selbst erlebter Realität**.*

---

<sup>2</sup> Hesse / Schrader: Die Neurosen der Chefs 1987

<sup>3</sup> Riemann: Grundformen der Angst 1998

## Der Schizoide

Sie wirken zurückgezogen, **kühl, analytisch, distanziert** und **verschlossen**. Ihnen fehlt **menschliche Ausstrahlung** und das "offene Ohr" für Sorgen und Nöte anderer, da Sie Ihre schließlich auch nicht ausposaunen.

Es geht Ihnen immer um die **Sache**, und **Beziehungsgeflechte** sind Ihnen von vornherein suspekt. Sie durchdenken still, teilen Ihre Ergebnisse dann **am liebsten schriftlich** mit und wenden sich sofort wieder ab.

Der bloße Versuch, von Ihnen ein feed-back auf eine menschliche Verhaltensweise zu erhalten, löst bei Ihnen einen psychosomatischen Schock aus.

**Konflikte** in Ihrer Umgebung entstammen einem Paralleluniversum, zu dem Sie keine Eintrittskarte haben und schon gar keine wünschen.

Sie wirken **steril wie ein OP-Instrument** und brauchen das auch so. "Gleich und gleich gesellt sich gern" ist Ihr Motto, und Sie haben gern andere **Rational-Fetischisten** um sich.

Delegiertes kontrollieren Sie möglichst nicht, und wenn, dann bitte nicht selbst. Sie reden mehr mit sich als mit anderen und wundern sich, dass **andere das nicht hören können**.

**Akquisitionen vermasseln** Sie durch Ihre Weigerung anzuerkennen, dass Sie langfristige Geschäftsbeziehungen eben nur durch „Beziehungen“ aufbauen und halten können.

- **Lieblings-Killerspruch:** „Wer gute Rechtskenntnisse braucht, kommt zu uns. Wer jemanden zum Schmusen braucht, geht nach Hause.“

### Ihre Mitarbeiter und Mandanten fürchten Sie dafür, dass Sie

- häufig lächeln, aber nie lachen
- förmlich sind
- small-talk ablehnen
- nicht loben / nie Persönliches mitteilen
- keine klaren Aufgaben verteilen
- nichts Delegiertes kontrollieren
- den Unterschied zwischen Delegation und Befehl nicht kennen
- Teamkreativität durch Ihre Sprach- und Aktionslosigkeit unterbinden
- in der (Kanzlei-) Öffentlichkeit nicht offen loyal zu ihnen stehen

### Beispiel: „Arrogantes Gehabe“

*Dem Einzelanwalt Müller, der seit Jahren in finanzieller Schieflage agierte, wird ein Job in einer größeren, auf passendem Rechtsgebiet spezialisierten Kanzlei in der benachbarten Stadt angeboten.*

*Alles andere hätte ebenfalls gepasst, sogar der Umzug in die andere Stadt.*

*Das Vorstellungsgespräch ließ Müller jedoch ohne Entschuldigung verstreichen und gab danach zu verstehen, der anfragende Kollege habe nur auf Müller's schlechte finanzielle Situation „hinweisen“ und sich „über ihn stellen“ wollen.*

*So ein „arrogantes Gehabe“ brauche er nicht.*

*Wenn der Kollege ihn ernsthaft in seinem Team haben wolle, ließe er sich durch Müller's Verhalten nicht abschrecken und bliebe an seinen Sachleistungen interessiert.*

*Der Kollege hat sich jedoch nicht wieder gemeldet, wodurch Müller „wusste“, dass er es „nicht ernst gemeint“ hatte.*

### Lernauftrag:

In einem Coaching erlernen Sie, wie **bedrohlich und undurchschaubar** Sie auf andere wirken. Ihre Absicht ist mit Ihrer Wirkung nicht einmal verwandt.

Sie werden sammeln, was Ihre Mitarbeiter mutmaßlich von Ihnen erwarten und werden diesen Anforderungen gerecht.

**Arbeitshypothese:** Ihre Angst zu versagen bekommen Sie kleinschrittig in den Griff.

## Der Paranoide

Alle haben etwas gewusst, bekommen oder gemacht, nur **Sie wieder nicht!**

Und das schon **ein Leben lang**. Egal wo Sie hingehen und wer mitgeht. Sie als Chef fühlen sich **hintergangen, benachteiligt, schlechter gestellt, desinformiert, kaltgestellt, ausgenutzt** oder sogar **bedroht**.

Sie neigen zu **negativen Bewertungen neutraler Begebenheiten**, wodurch diese schließlich tatsächlich negativ werden. Sie sind der lebende Apologet der "self-fulfilling-prophecy". Sie produzieren eine libidinöse Bindung ans **Schuldprinzip**, besonders in **Konflikten**. Sie vermuten stets **Herrschaftswissen** hinter Ihrem Rücken. (Bestimmt hatte es eine Absprache gegeben!) Sie **irren sich nie** und übertreiben nicht; die anderen sind alle nur zu naiv. Ihr „Personal“ streitet sich nur, um Ihnen "das Leben schwer zu machen". Überhaupt passiert alles **hinter Ihrem Rücken** und mit Blick auf Sie. Besonders wenn Sie angelächelt und freundlich behandelt werden, fragen Sie sich: "Was will der denn nun von mir? Ich muss aufpassen, dass ich nicht wieder reingelegt werde..."

Sie **taxieren sorgfältig** jegliche Regung anderer, besonders **aufstrebender Angestellter**, und messen jedem Wort eine langanhaltende Bedeutung bei. "Abläufe neu gestalten" wird bei Ihnen zu "meine Entmachtung androhen", "Informationen über den Rechtsbereich einholen" bedeutet für Sie "meine Absetzung vorbereiten". Sie selbst **häufen Wissen auf** und unterstellen, andere täten das weit mehr - natürlich nur, um **Ihnen zu schaden**.

**Ihr Lieblings-Killerspruch:** (zu sich selbst, denn mit Ihnen redet ja kaum noch einer): „Der will doch nur selbst ein Stück vom Kuchen abhaben“

### **Ihre Mitarbeiter und Mandanten fürchten Sie dafür, dass Sie**

- vollkommen humorlos sind
- jedem Angst machen
- jede positive Bemerkung durch Ihre Negativität zunichte machen
- niemals etwas vergeben / vergessen
- jeden Kritiker als Feind erleben und behandeln (und ihn sich so erst zum Feind machen)
- in Konflikten ausgrenzen statt zu integrieren und dadurch
- hohe Fluktuation in Ihrem Team bewirken
- hierarchieübergreifend nach Verbündeten suchen gegen schuldige "Dritte" und
- regelmäßig "kuschen" gegenüber faktischer Macht

### **Beispiel: „Das Gespenst auf dem Flur“**

*Der Senior und Namensgeber einer Sozietät mit vier Anwälten wird von seinem Sozios Peters gebeten, ihn in den Partnerstatus zu erheben.*

*Peters' langjährige Zugehörigkeit und seine Spezialkenntnisse im Transportrecht sowie viele dadurch geglückte Akquisitionen rechtfertigten diesen Schritt aus Peters' Sicht. Nach dem ersten - noch ergebnislosen - Gespräch erlebt der Senior, wie Peters „immer mit gesenkten Augen durch den Flur“ läuft, neuerdings oft mit der jüngeren Kollegin (statt mit ihm) zum Essen geht und die „Tür zu macht, wenn ich komme“. Er beschließt, diese „Sache zu beobachten“ und „erstmal abzuwarten“, ob sich da „was hinter meinem Rücken zusammen braut“. Diese Phase des Umeinanderschleichens dauert sieben Monate (!). Dann kündigt Peters.*

*Peters leitet inzwischen seine eigene, auf Transportrecht spezialisierte Kanzlei. Fünf hochkarätige Mandanten sowie seine Assistentin (abgeworben aus einer Hotelrezeption!) sind mit ihm gegangen.*

### **Lernauftrag:**

In einem Coaching erlernen Sie, wie **selbstgerecht und egozentrisch** Sie auf andere wirken. Ihre Absicht ist mit Ihrer Wirkung nicht einmal verwandt.

Sie werden sammeln, was Ihre Mitarbeiter mutmaßlich von Ihnen erwarten und werden diesen Anforderungen gerecht.

**Arbeitshypothese:** Ihre Angst vor Ihrer Bedeutungslosigkeit und vor Ihrem sozialen Abstieg bekommen Sie kleinschrittig in den Griff.

## Der Zwanghafte

Sie wollen ordnen, **kontrollieren** und **beherrschen**.

Sie geben und verlangen **Pünktlichkeit, Sparsamkeit** und **Fleiß** und halten einmal gefasste und ausprobierte **Reihenfolgen** immer bei. Sie fürchten und hassen alles Spontane, alle "wildern" Ideen, alles Kreative.

Allein die Vorstellung eines brain-storming macht Sie schlagartig impotent. Sie möchten Pläne umsetzen, Schritt für Schritt, **detailgenau und akribisch**.

Sie sägen acht Stunden lang unverdrossen mit **stumpfer Säge** und halten den Vorschlag, die Säge doch einmal zu schärfen, für eine impertinente **Unterbrechung Ihrer Arbeit**.

Sie achten unterwegs auf jede **Kleinigkeit**. Jeder in Ihrer Umgebung wird wahnsinnig, weil Sie sich auf **Unwichtiges** so fixieren, dass am Schluss nichts erreicht wird. Und weil alle außer Ihnen wahnsinnig sind, müssen Sie noch mehr kontrollieren. Sie brauchen eine **Stechuhr** mit **Sekundenzeiger!**

Sie müssen noch schnell im Kühlschrank die Schimmelreste abwischen! Wenn man nicht alles selber macht! Sie sind **unfähig zur Delegation**; Sie sind **aus reiner Not oft als letzter im Büro** und verkaufen diese Art extremer Desorganisation vor sich und anderen als „Fleiß“. Das hören Sie natürlich nicht gern. Da Sie es nicht gern hören, stimmt es ja auch nicht.

Sie haben immer **detaillierte Begründungen** und Erläuterungen parat für jede noch so absurde erbsenzählerische **Zeit- und Energieverschwendung**.

**Akquisitionen vermasseln** Sie durch Ihre Weigerung, A-Aufgaben zuerst zu machen und ernster zu nehmen als alles andere sowie Teile von B-Aufgaben zu delegieren.

- **Ihr Lieblings-Killerspruch:** „Eins nach dem anderen“.

**Ihre Mitarbeiter und Mandanten fürchten Sie dafür, dass Sie**

- zum Lachen in den Keller gehen
- Lachen und Humor anderer verwerflich, ineffizient und störend finden
- stille und laute Vorwürfe als Lebenselixier erkoren haben
- jede unerprobte Idee sofort ablehnen
- Ihre Aufgaben aufgrund Ihrer eigenen strengen Regeln nicht schaffen, dadurch das Image der Kanzlei auf's Spiel setzen
- überall Regeln, Listen und Pläne entwerfen, die die Hauptaufgabe verdecken
- wegen Prioritäten-Hoppings Entscheidungen herauszögern

**Beispiel: „Wenn ich nicht seh', dass ich was kann, dann soll da auch kein anderer ran“**

Aufgrund einer Empfehlung bietet eine soziale Beratungsinstitution einer Einzel-Anwältin für Familienrecht eine kleine Vortragsreihe zum Thema "Trennungen begegnen – eine rechtliche Aufklärung" an.

Die Reihe soll in 2 Wochen beginnen – und man hat weitere zwei Familienrechtler gebeten, Angebot und Konzept vorzulegen.

Die Anwältin legt die Anfrage auf die Ablage und gibt kein Angebot ab.

Sie verbringt die folgenden zwei Wochen mit dem „längst überfälligen“ Ordnen von Steuerunterlagen sowie mit der Analyse einer „wichtigen“ Akte.

Die Vortrags-Serie wurde ein Erfolg, auch durch zwei Presseberichte, die nun auf der Webseite der beiden anderen Anwälte eingestellt sind – mit link auf den Veranstalter.

**Lernauftrag:**

In einem Coaching erlernen Sie, wie **kleinkariert und vor allem undankbar** Sie auf andere wirken. Ihre Absicht ist mit Ihrer Wirkung nicht einmal verwandt.

Sie werden sammeln, was Ihre Mitarbeiter mutmaßlich von Ihnen erwarten und werden diesen Anforderungen gerecht.

**Arbeitshypothese:** Ihre Angst vor Niederlagen und größeren Entwürfen in der Zukunft bekommen Sie kleinschrittig in den Griff.

## Der Hysterische

Applaus, Applaus! Sie sind das **Feuerwerk** in Ihrer Kanzlei.

Sie stehen oft und gern **im Mittelpunkt**. Sie als Chef nutzen gern für Ihr persönliches Fortkommen Ihre **Kontakte** und die Ihrer Kanzlei aus.

Das dürfen Sie auch - bei Ihren **vielen neuen Ideen!**

Sie sind nämlich wortgewandter **Visionär**, energiegeladener **Präsentator** und charmanter **Kontakter** in einer Person, und kaum einer kann verzichten auf Ihre schlagfertige, oberflächliche und beneidenswert pragmatische Art.

Um Sie herum ist **alles auf Sie gerichtet**. Wenn nicht, werden Sie sauer. Das zeigen Sie aber nicht in der Öffentlichkeit. Satt dessen wirken Sie **noch grandioser**, auch vor sich.

Zum Beispiel dadurch, dass Sie gern negative Auswirkungen Ihres eigenen Verhaltens **anderen in die Schuhe schieben** („Sekretärinnen sind auch nicht mehr das, was sie mal waren“).

Ihre genialen akquisitorischen Schachzüge sichern den **Kanzlei-Umsatz** und rechtfertigen Ihre Ansicht, Sie sollten durchaus **als etwas Besonderes gelten**.

Ihre **Währung heißt Anerkennung**; Sie sind Mephisto und Faust in einem. Sie triumphieren über Sachzwang, flache Hierarchien und Mittelmaß. Sie **fürchten Konkurrenz**. Und Sie dulden neben sich **keinen anderen Gott**.

- **Ihr Lieblings-Killerspruch:** „Wir vergleichen uns da nicht mit anderen. Dafür sind wir zu lange im Geschäft“

### **Ihre Mitarbeiter und Mandanten fürchten Sie dafür, dass Sie**

- nicht kritikfähig und „mehr Schein als Sein“ sind
- "unechte" emotionale Reaktionen zeigen
- Ursache und Wirkung gern vertauschen, wenn es Ihnen nützt
- gern negative Folgen Ihres eigenen Verhaltens anderen anlasten
- Ihren Anteil am Ergebnis wichtiger finden als das Ergebnis und dafür bewundert werden möchten
- nach kurzen, in die Runde gegebenen Befehlen die Sache für erledigt halten
- es schätzen, von Details abgeschirmt zu werden, denn die halten nur auf
- Ihre Umgebung gern als full-service-agency sehen und behandeln

### **Beispiel: „Zum Kopieren habe ich Sie nicht eingestellt“**

*Ein Anwalt ist ein genialer Akquisiteur. Er schafft es, binnen kurzer Zeit dreizehn von fünfzig ihm unbekanntem Vortragsgästen seines Vortrags zu akquirieren.*

*Zehn von ihnen sind Interessenten an seiner Anwaltsleistung (Visitenkarten nach Vortrag überreicht) und drei weitere bereits einige Wochen später Neu-Kunden seiner Kanzlei (Vertrag unterschrieben).*

*Die rechtlichen Mitarbeiter wollen nun ihre Arbeit für die neuen Fälle abstimmen. Dazu hat unser Reisender jedoch „keine Zeit“; er ist nämlich schon unterwegs zu seinem nächsten Vortrag.*

*Bei Detailfragen nach der Ausgestaltung eines Vertrages für einen der drei Neuen schnauzt er am Telefon seinen rechtlichen Mitarbeiter laut an, seit wann der denn Anwalt sei, ob solche Standard-Aufgaben ihn bereits überforderten und wozu er ihn überhaupt eingestellt habe.*

*Der Satz „Ich habe Sie nicht zum Kopieren eingestellt“ brachte diesen Mitarbeiter endgültig zur Kündigung.*

*Es war das dritte Mal gewesen, dass er sich beleidigt und gedemütigt gefühlt hatte durch die „Gutsherrenart“ des Chefs...*

### **Lernauftrag:**

In einem Coaching erlernen Sie, wie **eitel, defizitär und unnahbar** Sie auf andere wirken. Ihre Absicht ist mit Ihrer Wirkung nicht einmal verwandt.

Sie werden sammeln, was Ihre Mitarbeiter mutmaßlich von Ihnen erwarten und werden diesen Anforderungen gerecht.

**Arbeitshypothese:** Ihre Angst vor Mittelmaß kaschiert Ihre Angst vor Ihrer Bedeutungslosigkeit. Das bekommen Sie kleinschrittig in den Griff.





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)

tel. 040 892722  
mobil: 0171 1244321  
[info@busmann-training.de](mailto:info@busmann-training.de)