

CHEFSACHE COACHING: EINE HILFE FÜR ANWÄLTE UND IHRE KANZLEIEN



Johanna Busmann

Können Anwälte auch Chef? Die Frage klingt sicher etwas zugespitzt oder gar provokant. Doch eine Kanzlei ist nicht viel anders als ein mittelständisches Unternehmen: Hier wie dort gibt es zerstrittene Teams, Kommunikationsstörungen, inhaltsleere Meetings, fehlende Strategien, ineffiziente Mitarbeiterführung und folgenreiche Führungsschwächen. Kann Coaching – auch in Kanzleien – aus diesen Symptomen Chancen machen? Wir sprachen mit einer Anwaltstrainerin, die es wissen muss. Johanna Busmann ist eine ehemalige Lehrerin und seit nunmehr 25 Jahren Anwaltstrainerin und Kanzlei-Coach (www.anwalts-coach.de). Im Interview mit dem Berliner Anwaltsblatt erklärt sie was ein Anwaltscoaching überhaupt ist, was es bewirkt und wie sie im Einzelfall vorgeht.

Berliner Anwaltsblatt: Frau Busmann, welche Anwälte buchen ein Coaching bei Ihnen?

Johanna Busmann: Meine Klienten haben in der Regel ein bestimmtes Ziel, das sie nicht durch Seminare oder eigene Anstrengungen erreichen können – und sind vor allem mutig genug, sich von Externen in die Karten schauen zu lassen. In meinem Fall brauchen sie sogar besonders viel Mut; ich bin ehemalige Lehrerin!

BAB: Und welche Themen werden in so einem Coaching bearbeitet?

Busmann: Manche Anwälte berichten mir von „Zickenkrieg“ im Sekretariat, von ineffizienten Führungsstrukturen in ihren schnell gewachsenen Kanzleien, von schlechtem Akquise- und Zeitmanagement, von fehlender gemeinsamer Kanzleistrategie, von genereller Unzufriedenheit mit ihrer jetzigen Position, von ihrem Versagen in Konflikten, Ihren Rollenkonflikten vor und während eines Kanzleiumbaus oder von ihrer destruktiven Defensive in Honorargesprächen. Die Themen sind reichhaltig und vielfältig. Meine Aufzählung könnte weiter gehen.

Alle diese Symptome haben zwei Gemeinsamkeiten: Sie beginnen im Kopf ihres Inhabers – und sie sind nicht durch ein Seminar lösbar.

BAB: Was ist der Unterschied zwischen einem Seminar und einem Coaching?

Busmann: Kurz gesagt: Ein Seminar optimiert Verhalten und Fähigkeiten, ein Coaching flexibilisiert Werte und Rollen.

In einem guten Kommunikations-Seminar werden Verhaltensweisen und Fähigkeiten optimiert, so dass sie zu einem Ziel führen. Ein Seminar zielt auf die sofortige Außenwirkung, hat mehrere Teilnehmer und einen hohen Übungs- und Feedback-Anteil.

Beispiel: Jemand will seine Honorarinformation im Erstgespräch optimieren.

Ein gutes Coaching ist dagegen oft ein Zweiergespräch mit festen Regeln. Es wirkt zunächst nach innen: Unbewusste Denk-, Fühl- und (daraus folgende) Verhaltensgewohnheiten führen zu unerwünschter Wirkung in der Umgebung oder bei sich selbst.

Diese eigenen Muster werden in einem Coaching bewusst gemacht. Ihr Inhaber hat dadurch die Chance, Verantwortung für seine Wirkung zu übernehmen und diese zu verändern.

Beispiel: Jemand will seinen Honorarmodus verändern und fürchtet, dadurch Mandanten zu verlieren.

BAB: Gibt es denn so eine Art Standardfrage, die Sie jedem Kunden stellen?

Busmann: Bei mir schon. Sie ist die erste inhaltliche und die wichtigste aller Fragen, denn sie ist mit dem Klienten-Ziel verbunden. Alle Anwälte sind aus sehr unterschiedlichen Gründen erst einmal verwirrt, wenn sie diese Frage hören. Sie lautet: „Möchten Sie das Problem behalten oder loswerden?“

BAB: Wollen denn nicht alle Ihre Kunden ein Problem loswerden?

Busmann: Natürlich nicht. Gewohnheitensorgen für jahrelange Sicherheit! Wer eine Fühl- oder Denkgewohnheit, ein so genanntes Muster, wirklich loswerden oder auch nur flexibilisieren will, hat vorübergehend Anstrengungen und Unsicherheiten im Arbeitsalltag vor sich.

Das schreckt erst einmal ab. Viele Anwälte fühlen sich am Anfang einer Umstellung unsicher und wackelig. Die Mitarbeiter merken das und denken sich: Was hat der jetzt wieder ausgeheckt? Beides ist nicht gerade beliebt bei Anwälten.

Wer diese Hürde allerdings einmal genommen hat, berichtet über sehr viel Spaß an neuen Möglichkeiten, über Leichtigkeit und Super-Ergebnisse, besonders bei den Mitarbeitern. Die werden am Schluss nicht einmal mehr krank!

BAB: Haben Sie ein Beispiel?

Busmann: Bleiben wir gleich bei der Führung. Viele Anwälte praktizieren eine Mitarbeiterführung, die sich lediglich nach eigener Tagesform richtet. Sie ist für alle anderen beängstigend, unberechenbar und vor allem extrem ungerecht: mal zu ruppig, mal zu nachsichtig, im Ganzen wirkt sie launisch und ruiniert am Ende die Arbeitsatmosphäre. Ganze Kündigungswellen sind auf ein solches Verhalten zurückzuführen.

An der Basis von Führungsschwierigkeiten steht oft das unter Anwälten verbreitete Denk-Muster: „Ich bin doch Anwalt, nicht Therapeut. Die (Mitarbeiter, Anm. d. Red.) sollen ihren Kram doch selber lösen!“

Wer als Chef so über seine Chefrolle denkt, hat auf jeden Fall persönliche, manifeste Vorteile, etwa die eigene

Bequemlichkeit oder eine gewisses „Macher-Image“. Diese Werte sind ihrem Inhaber so wichtig, dass das daraus resultierende Verhalten dessen negativen Konsequenzen überdeckt.

Anwälte sind dann vollkommen verblüfft, von ihrem Coach zu erfahren, dass diese Werte niemals angetastet werden dürfen, da sie einen Teil der Persönlichkeit bilden. Im Coaching geht es nun darum, genau diese Werte durch komplett andere Verhaltensweisen sicher zu stellen.

BAB: Das klingt erstmal – nun ja – erstaunlich. Sind Begriffe wie „Bequemlichkeit“ und „Macher-Image“ nicht eher negativ besetzt?

Busmann: Für jemanden mit den hochrangigen inneren Werten Engagement und Altruismus auf jeden Fall.

Alle hochrangigen Werte, die zu einem suboptimalen Verhalten führen, sind für ihren Besitzer positiv, fühlen sich gut an und stützen sein System.

Am Anfang ist diese Erkenntnis Anwälten peinlich. Dann jedoch verstehen sie: hochrangige Werte wie Anerkennung, Sicherheit, Selbstbestimmung, Gerechtigkeit, Autarkie, Image, Familie, Geld oder Gesundheit sind gewaltige und unzerstörbare Motoren und Motivatoren. Jeder Mensch hat andere ganz oben auf seiner persönlichen Skala.

Dieser Anwalt wird lernen, dass er echte Bequemlichkeit und ein gesundes Macher-Image auch durch komplett andere Verhaltensweisen erreichen kann. Dabei bleiben „seine“ beiden Werte sein höchster Motivator.

BAB: OK, dann bleiben wir mal bei diesem Beispiel. Wie gehen Sie konkret vor?

Busmann: Wenn Klienten-Ziel, Auftrag, Schweigepflicht und Honorar geklärt sind, beginnt die Arbeit an einer Führungsschwäche meistens mit einem Perspektivwechsel: Der Anwalt listet zuerst auf, woran seine eigenen Mitarbeiter einen guten Chef erkennen würden.

Nach wenigen Sekunden stoppt der Klient diese Auflistung und erkennt, dass er davon nur wenig auf die Bühne bringt. Er fühlt sich „ertappt“. Das ist der erste Erfolg seiner Beschäftigung mit eigenen Mustern.

Zunächst beargwöhnt er die anschließende Frage: „Was ist Ihr Vorteil dadurch, dass Sie dies oder das machen bzw. unterlassen?“ und bestreitet sofort jeden eigenen Vorteil.

Und er hasst die weitere Frage „Was genau hindert Sie derzeit, genau das zu geben, was Ihre Mitarbeiter brauchen, um gut für Sie zu arbeiten?“ und antwortet mit der Information, dass er von niemandem die Marionette sei. Beide Reaktionen machen deutlich, dass er eigene Werte verteidigt. Und das ist auch gut so.

BAB: Versuchen Anwälte also gern, sich rauszureden?

Busmann: Na klar. Das ist doch normal. Das zeigt, dass sie aufmerksam sind und ihre eigenen Werte mögen und verteidigen.

Der Standardsatz „Keine Zeit“ ist übrigens die häufigste aller Ausreden. Insgeheim hat sich der Anwalt in unserem Beispiel die Folgefrage selbst schon oft gestellt: „Wie viel Zeit und Geld hat es gekostet, nach der letzten

Kündigung der Assistentin deren Arbeitsverhältnis abzuwickeln, eine neue passende Person zu finden und diese einzuarbeiten?“ Er erkennt durch weitere Zwischenschritte, dass die Kündigungswelle – jedenfalls teilweise – an ihm selbst liegen könnte. Das ist der wichtigste Moment im gesamten Coaching. Denn von da an hat er die Möglichkeit der Machtumkehrung.

BAB: Machtumkehrung? Das müssen Sie näher erläutern.

Busmann: In jedem Coaching geht vor allem um die Macht über sich selbst: Sobald der Anwalt erkennt und akzeptiert, dass sein eigenes Verhalten zu der Kündigungswelle geführt hat, gewinnt er auch die Macht, sie zu stoppen.

Mit Macht ist nicht die geborgte Macht eines „Befehls von oben“ gemeint. Echte Macht hat viele Namen und ist wiederum an höchste Werte gebunden: Sicherheit, Selbstbestimmung, Führungskompetenz, Respekt, Verantwortung, Empathie, Autarkie, Anerkennung.

Wie nah Macht – nicht nur etymologisch – an „Machen“ und Verantwortung an „Antwort“ liegt, wird manchen erst in einem Coaching klar.

BAB: Vorhin sprachen Sie von Anwaltsrollen. Was bedeutet das konkret?

Busmann: Ich erkläre das mal an unserem Beispiel von eben: Dieser Anwalt ist in der Rolle des Chefs kein bisschen „selbst-bewusst“ gewesen. Er hat sich über andere erhoben. Er hat sich nur seinen Kopf gemacht. Er wirkte desinteressiert an anderen. Er machte andere klein. All das ist ja – besonders bei Führungskräften – ein Indiz für so genannte „persönliche Defizite“.

Ein Coach spricht hier eher von „inkongruenten Rollenbesetzungen“. Vereinfacht gesagt: Jemand bekleidet nach außen eine Rolle, die er objektiv nicht ausfüllt.

Das ist auch bei Stellenbesetzungen wichtig. Denken Sie an eine introvertierte oder mundfaule Assistentin am Empfangstelefon! Das gibt Ärger auf allen Seiten!

BAB: Welche anderen Anwalts-Rollen gibt es?

Busmann: Jeder Anwalt bekleidet etwa 10 Hauptrollen mit vielen Nebenrollen pro Tag – ohne jemals zu schauspielern. Denn für eigene Rollen muss sich niemand vorstellen.

Die Verhaltensweisen in diesen Rollen verändern sich bei gesunden Menschen fundamental, sekundenschnell und automatisch.

Zum Beispiel: Der Anwalt fragt im Gerichtsverfahren gegnerische Zeugen mühelos an die Wand. Das ist gut und er fühlt sich gut. Wenn er das anschließend genauso mit seiner Mitarbeiterin macht, zum Beispiel nach einem Fehler von ihr, gefährdet er dagegen durch die gleiche Verhaltensweise die Arbeitsatmosphäre in der Kanzlei.

Ein Coach spricht von so genannten „Rolleninkongruenzen“, wenn der Rollenwechsel routinemäßig misslingt.

BAB: Welche Anwalts-Rollen sind denn besonders schwierig?

Busmann: Anwälte haben es traditionell – auch aus strukturellen Gründen – mit den so genannten Unterneh-

merrollen besonders schwer: Sie haben in ihren Ausbildungen nie gelernt, ein Chef zu sein, obwohl sie faktisch vom ersten Tag ihrer Zulassung an einer sind.

Viele Anwälte haben zwar eine Kanzlei, managen sie aber nicht. Ökonomische Probleme sind vorprogrammiert.

Unternehmerrollen müssen in vielen Kanzleien erst eingeübt werden, während die normalen Anwaltsrollen oft perfekt laufen, oft sogar, ohne das Zeitmanagement zu ruinieren.

BAB: Was hat Zeitmanagement denn damit zu tun?

Busmann: Ein Anwalt kommt selten mit seiner Zeit aus, außer wenn er verliebt ist. In dieser Zeit frischer Ex-tase telefoniert er 1,5 Stunden netto täglich mit seiner neuen Liebe und stellt fest: Er schafft plötzlich locker seine gesamte Arbeit - trotz der „fehlenden“ Stunden.

Das Beispiel zeigt: Zeit ist immer rein subjektiv, obwohl jeder davon objektiv immer 24 Stunden pro Tag hat. Diese Erkenntnis ist verantwortlich dafür, dass Zeitplänebücher, Zeitpuffer und Tagespläne für den Anwaltsalltag so selten weiter helfen.

BAB: Und wie sollte ein Anwalt seine Zeit einteilen?

Busmann: Wer ehrlich ist mit sich selbst, stellt fest: Ausschließlich in Rollen, die man nicht mag oder nicht beherrscht, gerät man richtig in Zeitnot. Ein gewiefter Aktenanalytiker kann 4 Stunden ohne Unterbrechung über einer transportrechtlichen Detailfrage brüten, ohne je in Zeitnot zu geraten. Er wird dabei ein effizientes, zeitnahes Ergebnis, das Mandantenzufriedenheit und Akquise gleichermaßen beflügelt, herbeiführen.

Wenn ihn am nächsten Tag seine Assistentin wegen einer Führungsfrage etwas fragt, schaut er dagegen nach zwei Minuten nervös auf die Uhr. Er mag die Rolle des Chefs nicht und füllt sie daher ineffizient aus. Er empfindet Zeitnot. Nach zwei Minuten.

Erfolg ist die Kombination von Passion, Fachkenntnis und Delegation. Wer seine Arbeit liebt und beherrscht sowie ungeliebte oder unwichtige Teile seiner Arbeit delegiert, hat Erfolg. Zeitmanagement hängt also im Anwaltsalltag mit Rollen zusammen.

BAB: Und was kann ein Anwalt tun, der ungeliebte Rollen jeden Tag bewältigen muss?

Busmann: Ich kenne keinen Anwalt, der sich das nicht fragt. Grundregel des Zeitmanagements nach Rollen: Ungeliebte Rollen komplett umstrukturieren. Führungsaufgaben sind dabei nicht delegierbar, außer an andere Führungskräfte.

In diesem Beispiel würde er entweder eine Büroleiterin einstellen oder Führung selber so lernen, dass seine Mitarbeiter Eigeninitiative wagen. Vermutlich würde dieser Anwalt die Arbeitsplatzbeschreibungen seiner Assistentinnen und angestellten Anwälte neu (oder erstmals) erstellen, alles Organisatorische sowie Standardschritte, Recherche, Datenerfassung, Materialbeschaffung etc. an sie delegieren und ansonsten feste Rückrufzeiten einrichten, die er natürlich einhält.

BAB: Kehren wir den Spieß doch mal um: Woran erkennen Sie selbst einen guten Coach?

Busmann: Das Berufsbild eines „Coach“ ist diffus, der Titel ist ungeschützt, und notwendige Fähigkeiten, Aus- und Fortbildungen sind weder national noch international überprüfbar geregelt.

Umso wichtiger, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Ein guter Business-Coach hat eine zertifizierte Ausbildung zum Management-Coach o.ä., kennt Ihren Arbeits-Alltag genau, hat viele Jahre Coaching- (nicht Training-!) Erfahrung in Ihrer Branche, hat erstklassige Referenzen in Ihrer Branche bzw. Hierarchiestufe, hat keinerlei private Bindung an den Kunden.

Er erläutert im Erstkontakt die Coachingregeln und -methodik, Schweigepflicht, Unterschied zu Therapeuten und Trainern, Honorar, fragt im immer kostenlosen Anamnesegespräch zuerst nach dem Kunden-Ziel, macht schriftliche Verträge, vermeidet Allianzen, Appelle, Bewertungen, Vorschläge und Warum-Fragen.

Er vereinbart niemals für lange Zeiträume Termine, schwatzt niemals Rahmenverträge auf, verlangt nie einen Vorschuss und stellt steuerabzugsfähige Rechnungen.

Und, ganz wichtig: Ein guter Coach lehnt ein Coaching ab, wenn er den Klienten näher kennt, wenn die Symptomatik Krankheitswert hat oder durch ein Seminar verschwinden würde, wenn der Klient keinen unbedingten Lösungswillen hat – und wenn der Coach selbst Thema oder Person gegenüber Befindlichkeiten hat.

Und schließlich: Ein sehr guter Coach macht sich so schnell wie möglich überflüssig.

BAB: Darüber müssen wir erstmal nachdenken, Frau Busmann. Vielen Dank für das sehr aufschlussreiche Gespräch.

Johanna Busmann ist Anwaltstrainerin und Coach in Hamburg.

Die Fragen stellten unsere Redaktionsmitglieder

RA Thomas Vetter und RA Gregor Samimi.

„STEUERN SIE SICH SELBST, BEVOR'S EIN ANDERER TUT“

Ihr Coaching-Seminar in Frankfurt/Heusenstamm
vom 2. - 4. Juli 2015

Programm:

<http://busmann-training.de/akquise-coaching/>

Drei Tage nur für Sie selbst!

Sie lernen u.a., Ihr Unternehmensziel zu definieren, Ihr Zeitmanagement zu optimieren, Ihr Selbstmanagement einzurichten, in Führungsfragen sicherer aufzutreten, Konflikte zu nutzen, statt sie zu fürchten.