



# Persönliche Ziele definieren und erreichen

Von Johanna Busmann, Hamburg

# Wie Sie persönliche Ziele definieren und erreichen

## Was viele Anwälte als Ziele bezeichnen, sind oft folgenlose Wünsche.

Da echte Ziele alle Schritte ihrer Umsetzung bereits in sich tragen, gelten Zieldefinitionen als ganz miese Spielverderber.

In aller Regel ist die Definition eines Ziels schwieriger als dessen Umsetzung anschließend. Besonders durch die notwendige Integration von Einwänden im Voraus bleibt manches Ziel bereits in der Planungsphase stecken.

Ein Glück für alle Beteiligten!

## Ziele? Frag Nietzsche!

„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.“

Als hätte Friedrich Nietzsche im Jahr 1878 die innere Verfassung von Anwaltskanzleien im folgenden Jahrtausend vorausgesehen, beschreiben seine einfachen Worte, was so manche deutsche Kanzlei von innen lahm legt.

Dieses Kapitel wird in vier Abschnitten behilflich sein, persönliche Ziele zu definieren, Kanzleiziele festzulegen und diese umzusetzen.

### Inhalt:

- I. Appetizer | Was bewirken Ziele für ihren Inhaber?
- II. Wunsch vs. Ziel | Ein Ziel ist das Gegenteil eines Wunsches
- III. Ich selbst | Persönliche Ziele
- IV. S.P.E.Z.I. | In fünf Schritten zum Ziel

## I. Appetizer | Was bewirken Ziele für ihren Inhaber?

Sie müssen nicht lange üben, um auf der Strasse unbekannte Menschen als Zielinhaber identifizieren zu können. Ziele

- begradigen den Blick und straffen die Schultern
- sortieren Strategien und definieren Wege
- unterteilen Methoden in angemessen und nicht angemessen
- machen Niederlagen salonfähig und Erfolge zu Alltagsbegleitern
- verstärken Lebensfreude und beseitigen das Jammern
- helfen beim „Nein“-Sagen und verstärken das „Ja“
- sind immobil, Wege variabel (nicht umgekehrt!)
- sind an Werte gebunden und stützen die persönliche Ökologie
- sind oft klein und immer effizient
- erschaffen den „Sog“ und beenden Gleichgültigkeit
- sind verlässlich und erden ihren Inhaber.
- sind erst Denker, dann Lenker
- sind viel stärker als die Konjunktur und viel schwächer als der Wille.
- machen Mut und Spaß.
- sind sexy.

## II. Wunsch vs. Ziel | Ein Ziel ist das Gegenteil eines Wunsches

Eine Kanzlei ohne Unternehmensziel ist eine Ansammlung verwirrter Einzelkämpfer.

Ziele sind in Anwaltskanzleien Mangelware.

Sie werden dort häufig verwechselt mit Wünschen oder Visionen. Wünsche und Visionen sind folgenlos und unverbindlich, solange sie nicht in Ziele umgewandelt werden.

Ein Ziel macht aus einem Wunsch eine Handlungsanweisung und aus einer Vision Realität. Das macht Ziele anstrengend und anfangs eher unbeliebt.

Im folgenden Kapitel erkennen Sie den Unterschied zwischen echten Zielen und solchen, die nur so tun, als ob.

Wünsche sind austauschbar, Ziele nicht.

Durch zwei Faktoren enttarnen sich Wünsche – verglichen mit Zielen – wie von selbst:

- Wünsche sind folgenlos und austauschbar,
- ihre Erfüllung ist abhängig von externen Faktoren.

### Ein Wunsch ist das Gegenteil eines Ziels

Wünsche sind folgenlos, und Folgenlosigkeit ist immer bequem. Folgenlose Wünsche beeindrucken die Umgebung („Ich würde so gern mal den Mount Everest besteigen“) und lösen allein durch das Aussprechen kurzfristig eigenes Wohlbefinden aus („Ich würde so gern sechs Kilo abnehmen“).

Externe Wunscherfüller sind auch dann stets gern gesehene Gäste, wenn der Wunsch nur zu 90 % in Erfüllung geht.

Der Nikolaus ist dafür ein gutes Beispiel: selbst wenn das heiß ersehnte Marzipanbrot mal auf dem Nikolausteller fehlt, sind dreijährige Kinder zügig getröstet und greifen in die Schoko-Abteilung.

Diffuse Sehnsüchte sind Wünsche mit Gefühl

Das ist in der Kanzlei genauso: Der Satz „Ich möchte mehr mittelständische Mandate“ hat höchstens die Qualität von „Ich möchte gern ab morgen Tauchlehrer auf Mauritius sein“.

Er drückt lediglich eine diffuse Sehnsucht aus.

Vielleicht hört ja rein zufällig der ein oder andere zukünftige Mandant diesen Gedanken, dessen Vater ja bekanntlich der Wunsch ist – und heuert freiwillig an; die Hoffnung stirbt schließlich zuletzt.

Wunschhaber reden besonders viel von Zielen

Neujahrswünsche z.B. sind besonders folgenlose Rituale, da sie in einem kruden Selbstgespräch an den Wunschhaber selbst gerichtet sind.

Eine coole, verlogene Volte, die – gehirnphysiologisch gesehen – nicht mal die Zeit des Aussprechens Wert ist, sondern allein der Verantwortungsverschiebung zu dienen scheint: „Hat dieses Jahr LEIDER wieder nicht geklappt mit dem Zimmer aufräumen.“

Tja, wie kann jemand VON SICH SELBST ein EIGENES Verhalten WÜNSCHEN? Das insinuiert ja eine Entscheidung eines DRITTEN, der man dann folgt...

Ist der dann auch wenigstens Schuld?

Nichts macht den Inhaber eines Wunsches so schnell mürbe wie die Vorstellung, dass er ein Ziel hätte. Diese Fantasie vorprogrammiert regelmäßig Enttäuschung.

Der Satz „Ich habe das Ziel nicht erreicht“ kommt daher – wenig überraschend – überdurchschnittlich häufig von Menschen, die in ihrem Leben noch kein Ziel definiert haben!

### Ein Ziel ist das Gegenteil eines Wunsches

Wer sich auf Zufälle, Hoffnung, Glück und auf das Wohlwollen anderer nicht verlassen möchte, kann durch eine einzige Frage selbst ermitteln, ob es sich bei einem Vorhaben um einen folgenlosen Wunsch handelt oder sich der demnächst in ein Ziel verwandeln könnte.

Die Frage lautet: „An welchen konkreten Aktionen genau werde ich erkennen, dass ich das wirklich will?“

Wenn hier keine respektable Liste von eigenen Verhaltensweisen aus der unmittelbaren Zukunft – gekoppelt an Daten und Uhrzeiten - folgt, ist bestimmt kein Ziel im Spiel; die Anfangseuphorie verpufft schneller, als sie eintrat.

Niederlagen kennzeichnen Ziele

Ziele sind allerdings nicht nur an aufwändigen Definitionen vor Aktionsbeginn, sondern auch an Niederlagen unterwegs erkennbar.

Je höher das gesteckte Ziel, desto höher die Anzahl der potenziellen Niederlagen.

Diese sind an sich völlig undramatisch; der einzige sichere Zielkiller allerdings ist, das Ziel wegen der Niederlagen zu verschieben oder gar aufzugeben, statt die Methoden auf dem Weg dorthin zu flexibilisieren.

Niederlagen sind also niemals an sich negativ, im Gegenteil, sie sind sogar ein normaler Begleiter eines Zielinhabers.

Würden sie komplett fehlen, hätte der Zielinhaber kein Korrektiv. Das Leben wäre dann ein unrealistischer Durchmarsch ohne Hindernisse mit der Hauptkenntnis: „Wer alle seine Ziele erreicht hat, hat sie zu niedrig gesteckt“.

Niederlagen können ein Beweis für das Festhalten an einmal gefassten Zielen sein. Sie dokumentieren also lediglich, dass der Zielinhaber unbeirrt unterwegs ist.

### III. Ich selbst | Persönliche Ziele

„Der erste Schritt ist die Hälfte vom Ziel“, proklamierte schon Lee Iacocca. Kein Wunder, denn der erste Schritt zu einem Ziel ist in der Regel der schwierigste!

Ohne den Willen geht nichts; mit ihm nicht alles.

Er besteht aus der Mobilisierung des unbedingten Willens, es zu schaffen!

Der Wille ist die wichtigste Voraussetzung für ein Ziel und – fataler Zusammenhang – die einzige Erfolgsbasis, die sich nicht einüben lässt.

Wer keine Ziele hat, kann auch keine erreichen.

Zieldefinitionen gelten als schwierig, ungewohnt, aufwändig und sind so gut wie immer mit reichlich Ärger verbunden:

Zieldefinitionen (und die daraus direkt folgende Implementierung von Strategien in der Kanzlei) beseitigen zeitnah lieb gewonnene, kontraproduktive Angewohnheiten (z. B. Rückrufe unterlassen, unverständlich reden, Mitarbeiter schlecht behandeln etc.) und implementieren neue, ungewohnte Strategien (z. B. Mitarbeiter, Mandanten und sich selbst durch Fragen führen, Vorträge entwerfen, Small Talk üben etc.).

„Die Definition des Ziels war schwieriger als seine Erreichung“ ist daher ein oft gehörtes Feedback nach etwa einjährigem Einsatz Ziel führender Kanzleistrategien.

Übung:

Dies ist ein Wunsch von mir:

---

Dies ist ein Ziel von mir:

---

## IV. S.P.E.Z.I. | In fünf Schritten zum Ziel

Die Zielerreichungsstrategie SPEZI<sup>1</sup> verdeutlicht, in welchen fünf Punkten sich Ziele von Wünschen unterscheiden. Ziele sind

- S innesspezifisch beweisbar,
- P ositiv und konkret ausgedrückt ohne Vergleich,
- E rreichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch,
- Z eitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen,
- I ntegrationshilfen möglicher Einwände.

Um ein Ziel erreichbar zu machen, muss der eigene Kopf mit „auf die Reise“ gehen und einen regelrechten „Sog“ entwickeln.

Dazu braucht es die folgenden fünf SPEZI-Appetithäppchen:

### S innesspezifisch beweisbar:

Jede Zielerreichung hat sinnesspezifische Beweise

Bestimmen Sie, ob Ihr Ziel sichtbar, hörbar oder fühlbar sein wird, sobald es erreicht ist. Definieren Sie konkret, wodurch Sie sicher wissen, dass es jetzt erreicht ist!

- Das Vorhaben: „Ich möchte gern reich sein.“ ist von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn Ihr Gehirn nicht weiß, was genau „reich“ heißt. Wollen Sie 236.000,- Euro Umsatz jährlich erreichen und einen bestimmten Betrag wöchentlich auf Ihrem Geschäftskonto wachsen sehen? Oder wollen Sie „reich an Erfahrungen“ sein und diese beglückt an Ihre Kinder weiter geben? Oder wollen Sie die Angestellten eines 5-Sterne-Hotels nach Ihren Wünschen für den täglichen Obstkorb auf dem Zimmer fragen hören? Was heißt „reich“ für Sie? Und wodurch genau weiß Ihr Gehirn, wann es mit Anstrengungen aufhören soll? Ihr Gehirn verifiziert ausschließlich in sinnlich wahrnehmbaren Kategorien von Sehen, Hören und Fühlen. Bei besonders ausgeprägten Synergien dieser drei Wahrnehmungssysteme sprechen manche Menschen von „Intuition“.
- Ihr Gehirn ist Ihr Navigationsgerät  
„Was du im Kopf hast, kannst du auch im Leben haben.“ Nehmen Sie Ihr Gehirn mit auf die Reise. Geben Sie in das Navi Ihr Ziel ein und kümmern Sie sich dann detailreich um Zwischenstopps, Routenkriterien, Abzweigungen, Tankstellen, Staumeldungen, Unfallprophylaxe, Energieverbrauch, Fahrerwechsel, Bau- stellen, Pausen, Umleitungen und Ankunftszeit – und drücken Sie dann erst auf „Start“: Gut definierte Ziele sind im Gehirn längst erreicht, bevor die Fahrt beginnt.
- Auch Akquiseziele sind sinnlich erfahrbar  
Auch ein Akquiseziel ist sinnlich erfahrbar: „Ich sehe vor mir den lächelnden Mandanten X den (Honorar) Vertrag unterschreiben“ oder: „Ich höre lautes Gelächter im Publikum“ oder: „Ich habe Herzklopfen vor Glück, wenn ich aktiv auf den zukünftigen Mandanten Y zugehe“. Überlegen Sie, wodurch Sie den sinnesspezifischen Beweis einer gelungenen Akquise erlangen. Eine ungeahnte Entspannung tritt bereits während der ersten Aktion ein, wenn man schon weiß, wie das Schlussbild aussieht, der Schlussston sich anhört oder das Schlussgefühl sich auswirkt. Test it!  
Visuell wahrnehmende Anwälte werden übrigens immer ein sichtbares Ziel wählen, Auditive immer ein hörbares, Kinästheten immer ein fühlbares!<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> SPEZI wurde entwickelt durch Dietrich Buchner. Eine weitere Zielerreichungsstrategie heißt SMART (Spezifisch, Messbar Akzeptiert Realistisch Terminierbar). Sie scheint ebenfalls gut zu funktionieren und wird oft im Projektmanagement eingesetzt.

Geschickte Akquisiteure ruhen nicht, bevor sie das – genau das! – erreicht haben. Wenn sie es erreicht haben, gehen sie feiern! Das muss nicht immer eine große Party sein; manchen reicht es vollkommen, der eigenen Assistentin einen Kräutertee zu kochen!

## Positiv und konkret ausgedrückt - ohne Vergleich

Detailreich quantifizierte und spezifizierte, positiv ausgedrückte Handlungspläne machen Ziele erreichbar!

- Vermeiden Sie in Ihrer Zieldefinition jede Verneinung und jeden Vergleich. Beides führt Ihr Gehirn auf unnötige Umwege. Einige Beispiele verdeutlichen das: Die Aufforderung „Denken Sie jetzt bitte nicht an ein rosarotes Krokodil mit drei Beinen“ führt erstmals im Leben zu einer sofortigen Assoziation eines seltsam unvollständigen Tieres in denkwürdiger Farbe!  
Die vermutlich gut gemeinte Ermahnung „Fall da nicht runter“ bewirkt im Gehirn von Zweijährigen, die die Erfahrung „Runterfallen“ bereits gemacht haben, dass sie sich an dieses Lernereignis erinnern und es daher tatsächlich reproduzieren möchten; sie fallen also runter!
- Das Wort „nicht“ ist sinnlich nicht konnotierbar und wird getilgt! Wenn die Alternative „Festhalten“ im Kindergehirn außerdem noch keine Lern-Gewohnheit ist und (noch) nicht ausreichend eingeübt wurde, ist die Negativ-Instruktion sogar u.U. lebensgefährlich! Das Wort „nicht“ wird sinnlich nicht aufgenommen und „rutscht durch die Maschen“, so dass das Gegenteil des Gewünschten eintritt!
- Auch „Ich möchte nicht mehr rauchen“ symbolisiert schlagartig im Raucherhirn Assoziationen zu dieser geselligen und sinnlichen Angewohnheit – und verstärkt sie!
- In einer Zieldefinition würde dieser Satz mutieren zu einer detailreich quantifizierten und spezifizierten, positiven Alternative zum Rauchen, etwa so: „Ich möchte gesund leben. Dazu verändere ich ab morgen meine Frühstücksgewohnheiten, indem ich (...drei Maßnahmen), meine Rauchgewohnheiten, indem ich (... drei Maßnahmen) und meine Bewegungsgewohnheiten, indem ich (...drei Maßnahmen).“ Geschickt ist stets die Einbindung von Umgebungsmaßnahmen, die das Kernziel stützen helfen. Gehirnphysiologisch gesehen schaffen Sie dadurch eine Entkopplung eigener Lernprogramme: Das klassische Lernprogramm bei Rauchern lautet etwa: „Ich kann keinen Kaffee trinken, ohne zu rauchen“ und führt für eine vorher bestimmte Zeit zum Teetrinken. Das Gehirn weiß dadurch, vereinfacht ausgedrückt, dass sein Besitzer es ernst meint. So wird angesetzt bei der sekundären Gewohnheit, um die primäre in den Griff zu kriegen.
- Auch Vergleiche bescheren Ihrem System unnötige Umwege! Wer „erfolgreicher sein will als der Nachbar“, wird dessen Art von Erfolg im Kopf haben statt den eigenen. Lassen Sie jeden Vergleich mit anderen! Dieser Rat gilt übrigens nicht nur für Zieldefinitionen: Wer Art, Umfang und Nachhaltigkeit der Strategien anderer zu kopieren versucht, suggeriert eine klonhafte Gleichheit mit anderen Persönlichkeitsstrukturen, Umgebungen und Historien, die es glücklicherweise so nicht gibt.
- **Nur Ihr eigener Weg ist so attraktiv, dass Sie ihn nicht verlassen sollten!**

## Ereichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch,

Andere Menschen zu bewegen, bedeutet, sich selbst zu bewegen!

Ein Ziel ist nur dann ein Ziel, wenn es durch Sie selbst erreichbar und für Sie selbst ökologisch ist, also: zu Ihnen passt.

„Ich möchte, dass meine Nachbarin mich wieder grüßt“ ist kein Ziel sondern ein folgenloser Wunsch, denn niemand verändert bekanntlich einen anderen Menschen als sich selbst. Dagegen wirkt „Ich möchte mein Verhalten so umstellen, dass meine Nachbarin mich wieder grüßt“ wie eine attraktive, direkte, positive Instruktion für Ihr Gehirn.

Ziele sind ausgeschlossen, wenn die eigenen Machtbefugnisse unzureichend sind. „Ich möchte eine Welt ohne Atomwaffen“ wird trotz aller Petitionen, Demonstrationen und unterstützender Organisationen immer ein politischer Wunsch bleiben, selbst wenn der Sprecher Sieger wäre im amerikanischen, israelischen oder russischen Präsidentschaftswahlkampf und außerdem weltweit operierende Industrien zu Umorientierungen bewegen könnte.

Der Wunsch kann nicht zu einem Ziel werden, solange persönliche Reichweiten faktisch kürzer sind als der lange Arm der Gegner.

Der Chef hat das Sagen?

In Kanzleien ist das anders. Der Chef hat dort als einziger das Sagen und bleibt bezüglich seiner Unternehmens- und persönlichen Ziele oft erstaunlich stumm.

„Ich möchte, dass unsere Mandanten uns erneut mandatieren“ ist eine Meldung aus der Zeit, „als das Wünschen noch geholfen hat“ und bleibt völlig folgenlos, wenn nicht ein Ziel dieser generalisierten, diffusen Sehnsucht eine Richtung gibt.

Dagegen kann die Entscheidung: „Ich ändere unsere Kanzleistrategien bis zum ... (Datum) durch ... (Maßnahmen) so, dass der Mandant X erneut zu uns kommt“ eine solche Orientierung einleiten.

Persönliche Ökologie

Damit ein Ziel durch Sie erreichbar ist, muss es Ihrer „persönlichen Ökologie“ entsprechen: Es muss mit Ihrer Persönlichkeit in Einklang und daher für alle Akteure attraktiv sein.

Wenn persönliche Überzeugungen zu kurz kommen, ist schon der Versuch der Zielerreichung ein Garant für Unzufriedenheit und Misserfolg.

Die ehrliche Antwort auf die Frage: „Wofür lohnt es sich zu kämpfen?“ führt Sie zu einer weiteren, entscheidenden Erfolgsbasis.

Delegation

Alle Delegationssysteme fallen in dieses Kapitel, die Kontrolle allen delegierten Materials durch Sie selbstverständlich eingeschlossen.

Der angepeilte Mandant hatte im Erstmandat einen steuerrechtlichen Bedarf angedeutet? Dann kriegen Sie ihn nur zurück, wenn Sie mit einem Steuerrechtler kooperieren und diese Kooperation durch die Maßnahmen X, Y und auch noch Z in die Öffentlichkeit oder – besser noch – direkt in das Ohr des Kunden tragen. Sie delegieren also die Ausweitung Ihrer Ressourcen und das Folgeangebot an einen Kollegen.

Der Mandant braucht auch während Ihrer Abwesenheit das Gefühl des Aufgehoben-Seins? Ihre Assistentin ist zuständig, durch mindestens fünfzig gleichbleibend verbindliche Verhaltensweisen<sup>11</sup> die Erreichbarkeit ihres Chefs gefühlt sicher zu stellen, besonders wenn Sie für zwei Wochen 8000 km entfernt auf einem Kongress sind!

## Z eitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen,

„Ziele sind Wünsche, denen eine Frist gesetzt ist“ (Buchner)

Jedes Ziel hat ein vorher fest gelegtes zeitliches Ende, zeitlich definierte Zwischenschritte („Meilensteine“) sowie einen bestimmten Zusammenhang bzw. Kontext.

Auch diese Anleitung hilft, Wünsche von Zielen zu unterscheiden.

Zeitliche Eckdaten sind Zielindikationen

Sie erkennen einen Wunsch daran, dass er bei der Frage nach zeitlichen Eckdaten spontan in sich zusammenfällt.

Ein Ziel jedoch wird bei derselben Frage erst munter.

Hier kommt ein Test: Jemand in Ihrer privaten Umgebung schildert Ihnen einen Konflikt und eröffnet diesen denkwürdigen Dialog:

- Sprecher 1: „Ich würde mich so gern wieder mit Alfred vertragen.“
- Sprecher 2: „Ja, das ist wirklich verständlich (Empathie zuerst!). Ab wann?“

Wenn Sprecher 1 lediglich einen Wunsch äußerte, wird er Ihre Frage völlig verblüfft und auch verärgert als „kühl“ und „analytisch“ beargwöhnen.

Wenn er jedoch ein Zielinhaber ist oder werden will, wird er nicht einmal zusammenzucken, sondern sofort ernsthaft über die Zeitschiene nachdenken.

Wunsch oder Ziel im Mandantengespräch

Trennen Sie vor allem im Mandantengespräch die Spreu vom Weizen, denn dort sind Sie Ihrem Mandanten dabei behilflich, ein rechtlich erreichbares Ziel auszusprechen.

Wenn der Mandant Ihnen gegenüber lediglich einen Wunsch hat, wird er während der Mandatsabwicklung Zweifel bekommen.

- Mandant: „Ich möchte nicht, dass meine Kinder unter der Scheidung leiden.“
- Anwalt: „Das ist ein wichtiges Vorhaben (Empathie zuerst!). Ab wann soll eine Regelung mit Ihrer Frau in Kraft treten?“

Sie erkennen ohne große Übung an der Mandantenreaktion, ob er einen Wunsch oder ein Ziel hat.

Wenn er nur einen Wunsch geäußert hatte, antwortet er etwas wie „Weiß ich auch nicht genau. Kommt auf X an.“

- ACHTUNG: In dieser Situation ist die Einrichtung eines Zeitrahmens eine Art Rückversicherung dafür, dass der Mandant Ihnen nicht abspringt.

Basiert der Mandatszweck allein auf einem solchen Wunsch, müssen Sie den Mandanten besonders akribisch über seine Einwände befragen.

Klären Sie ihn besonders ausführlich über die Folgen einer gerichtlichen oder außergerichtlichen Intervention auf.

Konfliktpotenzial, Kosten und mögliches Scheitern sowie Plan B müssen dem Mandanten – am besten schriftlich in Protokollform! – zugehen, denn ein Wunsch ist, anders als ein Ziel, schwächer als ein Konflikt.

Die Rückwärts-Chronologie

Realistische zeitliche und organisatorische Meilensteine werden durch die Rückwärtschronologie erkannt, benannt und leicht erreicht.

Meilensteine sorgen rechtzeitig für die passenden Verhaltensweisen, das Einrichten der notwendigen Fähigkeiten und das Herstellen fruchtbarer Allianzen.

Wenn eine Rückwärts-Chronologie unmöglich scheint, ist entweder

- der Einwand gegen das Ziel insgesamt zu stark? Dann integrieren Sie ihn und finden Sie Lösungen – vor dem Loslaufen!
- die Anzahl der Unwägbarkeiten zu groß? Dann schaffen Sie Allianzen und suchen Sicherheiten – vor dem Loslaufen!
- das Ziel zu schwach? Definieren Sie ein stärkeres (d. h. häufig kleineres oder wünschenswerteres) Ziel – vor dem Loslaufen!



### Rückwärts-Chronologie im Alltag

Besonders Frauen, die Kinder erzogen haben, kennen ständiges Rückwärtsrechnen aus dem Alltag: Sie wollen um 20 Uhr im Kino sein? Dann muss das Kind um 16 Uhr bei der Freundin abgeholt werden, um 17 Uhr Hausaufgaben machen, um 18 Uhr Abendessen etc.

### Konkrete Zwischenschritte kennzeichnen echte Ziele

Jedes Ziel hat also Zwischenschritte, die das Ziel in mehrere Etappen aufteilt. Je kleiner sie sind, desto erreichbarer sind sie auch!

### Zielbestandteile sind stets rückwärtschronologisch aufgebaut

Sie werden – vor allem bei großen Zielen – im „Akquisekalender“ allesamt als A-Aufgaben eingetragen:

- Großes Ziel: „Ich möchte fünf komplett neue Unternehmer-Mandanten, darunter die Tischlerei Meier, deren Chef ich in der Bahn getroffen habe, bis zum 31. Oktober diesen Jahres als Mandanten gewonnen haben (großes Ziel).
- Sinnesspezifischer Beweis: Ich sehe sie schon alle fünf vor mir, lächelnd, in der ersten Reihe (Schlusspunkt Zwischenziel / visueller Beweis).
- Mittleres Ziel 1: Um das zu schaffen, lade ich sie alle zu meinem Arbeitsrechtsvortrag „Wie Sie durch Prophylaxe im Arbeitsrecht Geld und Zeit sparen“ am 3. Juni ein.
- Mittleres Ziel 2: Um das zu schaffen, rufe ich ab 1. April (das ist ein Montag, guter Tag für Neues) gegen 11 Uhr den ersten der fünf neuen Mandanten (Tischler Meier) an und lade ihn zu dem Vortrag ein. Am nächsten Tag den nächsten, auch um 11 Uhr.
- Kleines Ziel 1, Delegation: Über jeden recherchiert meine Assistentin bis zum Freitag vorher alle auffindbaren Details.
- Kleines Ziel 2, Dokumentation: Meine Assistentin hat für diese Anrufe an jedem Morgen dieser Woche 30 Minuten komplett geblockt.
- Kleines Ziel 3, Ressourcen optimieren: Dadurch kann ich auch nachbereiten und die Ergebnisse der Telefongespräche stichwortartig in die Kundenkartei eintragen. Um die fünf Neuen effektiv zu locken, verbessere ich am 15. März in einem Akquise-Seminar meine „Cold Calls“
- Kleines Ziel 4, Material schaffen: Ich entwerfe bis zum 23. März den Flyer für meine Vortragsveranstaltung „Wie Unternehmer Zeit und Geld sparen im Arbeitsrecht“ (kleines Ziel 4, Kompetenzpräsentation optimieren). Frau

### Jedes Ziel steht in einem angemessenen Kontext

Ziele sind an Schlusszeiten, Zwischenstationen und Kontexte gekoppelt: „Ich möchte nicht mehr so viel rumbrüllen“ ist auch schon deshalb kein Ziel, weil es eine Negation und einen Vergleich enthält. Das wird also zuerst umgeformt in:

„Ich möchte ruhig bleiben, wenn...“ Außerdem bleibt der Kontext, in dem der Sprecher „nicht mehr so viel rumbrüllen“ will, unerwähnt. Der Kontext kommt also hinzu:

### Zieldefinition mit Kontext

„Ich möchte in Zukunft, ab sofort, ruhig bleiben, wenn meine Assistentin einen Fehler gemacht hat. Dazu setze ich mich nächste Woche Dienstag um 14.00 Uhr mit ihr zusammen, um mich noch mal ordentlich zu entschuldigen. Bei diesem Gespräch werde ich meine und ihre Verhaltensweisen festlegen. Vor allem frage ich sie, was ich an meinen Anweisungen optimieren kann, denn vielleicht sind die unklar. Ich werde sie auch ersuchen, mir ein Feedback zu geben über meine Fortschritte bzw. ihren eigenen Fortbildungsbedarf und sie bewegen, selbst einen Rückspracheplan zu entwerfen – für Zweifelsfälle.“

## Integration von Einwänden.

„Sind Einwände zu stark, ist das Ziel zu schwach“

So lautet ein für dieses Thema unverzichtbarer und durch die Genussmittelwerbung inspirierter Leitspruch.

Einwandintegration ist die Königsdisziplin jeder Zieldefinition!

Sind die Einwände stärker als das Ziel, ist das Ziel zu schwach und muss vor dem ersten Schritt umgestellt oder eingestellt werden.

Wer vor dem ersten Schritt weiß, welche Hindernisse auf ihn zukommen werden und wie er auf sie reagieren wird, verhindert, dass er sofort losrennt und dadurch Ressourcen verschleudert, dass er selbst Enttäuschung und der Mandant Frust entwickelt.

Zieldefinitionen legen vor dem ersten Schritt fest, welche Einwände einem Ziel im Wege stehen und vor allem, wie der Zielinhaber mit diesen Einwänden umgehen wird.

Erfahrungsgemäß kommen die gewichtigsten Einwände gegen das Ziel – und gegen dessen Erreichung! – vom Zielinhaber selbst, einige auch aus seiner Umgebung.

Beispiel für eine Zieldefinition nach SPEZI:

„Ich will bis zum 31. Mai zwei Mandate (quantifiziert) im Gesellschaftsrecht mit Schwerpunkt Unternehmensübergabe (spezifiziert) eigenständig führen. (positiv ausgedrückt und ohne Vergleich, realistischer Zeitpunkt festgelegt). Ich delegiere dazu die Aufgabe x an Herrn D, er soll bis Jahresende ... gemacht haben. Und ich delegiere y an Frau W. Sie soll mir darüber hinaus bis zum ... (Zeitpunkt) eine Liste mit mindestens 10 Punkten zusammengestellt haben über... (Zwischenziel spezifiziert und quantifiziert).

Die Mandats-Akquisition treibe ich voran durch: 1) Dr. Gerhard wird mir einen Vortrag bei der Mittelstandsvereinigung vermitteln, 2) ... und 3) ...

In der Partnerversammlung am (Datum) unterrichte ich unter dem Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“ meine Partner von meiner neuen Orientierung vom Familienrecht zum Gesellschaftsrecht und bringe sie dazu, mich zu unterstützen durch die Maßnahmen A, B, C. (Eigenerreichbarkeit – auch durch konkrete Delegation, Zeitrahmen auch bei Zwischenschritten festgelegt).

Einwand 1 (extern): Herr Dr. Weißkirch wird einwenden, dass das Familienrecht brach liegt und die Mandanten ebenfalls „not amused“ sein werden. Deshalb veranlasse ich ihm gegenüber bis zum (Datum, Maßnahmen). Den Mandanten gegenüber erläutere ich bis zum (Datum, Maßnahmen).

Einwand 2 (intern): Ich selbst fühle mich noch unsicher in dem Thema „Unternehmensübergabe“. Daher führe ich gemeinsam mit dem Kollegen Brauner mindestens zehn Mandantengespräche mit seinen Mittelständlern. Er weiß darüber schon Bescheid. Morgen terminieren wir sie. Außerdem bringe ich unseren Steuerrechtler dazu, mit mir die zukünftigen Mandantengespräche zu führen und mit mir zusammen Vorträge dazu zu halten (Zwischenziele spezifiziert).

Einwand 3 (intern): Meine Familie wird sich beschweren, denn gesellschaftsrechtliche Mandate sind Beratungsmandate und zeitlich weit weniger flexibel als meine bisherigen Mandate im Familienrecht. Ich beruhige meinen Mann und meine Kinder dadurch, dass ...

Ich weiß, dass ich mein Ziel erreicht habe, wenn meine beiden neuen Mandanten vor mir sitzen und zustimmend lächeln bzw. interessierte Fragen stellen (sinnesspezifischer Beweis visuell/auditiv).“

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!  
DANKE FÜR IHR INTERESSE!

**Johanna Busmann**

busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmann training.de](mailto:info@busmanntraining.de)

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

