



## Die Rollen eines Anwalts - Sechs Tipps

Von Johanna Busmann, Hamburg

## Die Rollen eines Anwalts – Hinführung:

Jeder Anwalt spielt täglich etwa zehn berufliche Hauptrollen, ohne jemals zu schauspielern. Nicht in jeder Rolle sind Anwälte gut aufgestellt. In diesen Rollen gibt es dadurch nicht nur Zeitprobleme.

### Beispiele für schlecht besetzte Rollen:

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

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

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

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

## Inhalt:

Anwälte sichern z.B. ihre Umsätze, indem sie ihre Berufsrollen (Chef, Akquisiteur, Motivator) mit Leben füllen.

Passende Verhaltensweisen machen sie in jeder Rolle zu verlässlichen und attraktiven Partnern für ihre Umgebung.

Lesen Sie hier,

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

## 1. Was sind Anwaltsrollen, Unternehmerrollen und private Rollen?

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

### Berufsrollen haben mit Schauspielerei nichts zu tun.

Berufsrollen durchziehen vielmehr einen durchschnittlichen anwaltlichen Tagesablauf – mit allen seinen Tücken und Chancen.

Die Wechsel zwischen diesen Rollen passieren sekundenschnell und fallen selten jemandem auf.

Mit den Rollen wechseln automatisch – und ohne zu üben -

- Verhaltensweisen
- Kleidung
- Körpersprache
- Tonhöhe
- (Akten-) Taschen
- Sprachniveau
- Orte
- gezeigte Fähigkeiten
- innere Überzeugungen etc.

Und das alles normalerweise ebenfalls ohne bewussten Plan.

## Typische Anwaltsrollen unterteilen sich in

- Unternehmerrollen
- Anwaltsrollen
- private Rollen

### Unternehmerrollen

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

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

### Rollenwechsel Beispiel

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

- Der Anwalt telefoniert mit dem Redakteur der Hamburger Morgenpost, um einen Artikel zu platzieren (Akquisiteur = Unternehmerrolle), direkt danach kommt der Mandant ins Zimmer zu seinem Erstgespräch (Berater = Anwaltsrolle), und direkt danach braucht die 13-jährige Tochter, die sich beim Tennistraining das Knie verletzt hat (Papa = private Rolle).
- Redakteur, Mandant und Tochter brauchen völlig unterschiedliche Verhaltensweisen.  
Leicht verständlich, dass er sich ins Abseits begibt, wenn er mit der Tochter so spricht wie mit dem Mandanten - und mit dem Mandanten so wie dem Redakteur.

## 2. Rolleninkongruenzen sind Ursache von Misserfolgen, Streit und Stress

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

- Sie haben ein Verhalten aus der Rolle Berater (Telefonat mit Mandanten) in die Rolle „Chef“ ungebremst übertragen und dort für die Gefahr eines Missverständnisses gesorgt. Ihre Assistentin könnte den Grund Ihres Zustandes auf sich beziehen und glauben, sie selbst habe etwas falsch gemacht.
- Von „Rolleninkongruenz“ redet ein Coach, wenn Attribute der einen Rolle (Verhaltensweisen, Kleidung, Körpersprache, Sprachniveau, Fähigkeiten und innere Überzeugungen) ungebremst einer anderen Rolle zugeordnet werden. Die Attribute sind „inkongruent“ (nicht deckungsgleich) zur Rolle.

### Inkongruente Rollenbesetzungen

Inkongruente Rollenbesetzungen führen zu inneren Kündigungen, Streit und einem miesen Arbeitsklima.

Doch das ist leider noch nicht alles: Inkongruente Rollenbesetzungen gefährden das gesamte soziale Umfeld.

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

Einige Beispiele:

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

### 3. Die "Kultur der Fehlersuche" behindert Unternehmerrollen

Die anwaltliche Ausbildung ist stattdessen auf Fehlersuche geeicht („Nur wer klagen kann, kann nicht klagen“), sie liebt den Kampf („Ich gewinne, wenn du verlierst“) und gefällt sich in detailreich-reaktiver, rein rechtlicher Argumentation:

„Solange Anwälte sich bereits dadurch für erfolgreich halten, dass sie als „erfolgreiche Anwender der juristischen Methode buchhalterisch, vergangenheitsbezogen und fehlerorientiert“<sup>1</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 geben bekannt, dass dieser Anwalt Führung nicht gelernt hat.

- Fehler bei anderen suchen
- Details aufbauschen
- langatmig sprechen
- Probleme statt Lösungen interessant finden

---

<sup>1</sup> Dr. Rainer Ponschab in "Kommunikation statt Konfrontation", S. 27

- 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

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

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

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

##### In Anwaltskanzleien sind Rollenkonflikte im Alltag spürbar.

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

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

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

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

#### 5. Was erwarten Mitarbeiter vom Chef einer Anwaltskanzlei?

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

- sagen, wo es lang geht.
- seine Mitarbeiter mögen.
- seine Führungs-Rolle mögen
- die Mitarbeiter motivieren zu Eigeninitiative
- das Dach bauen, während die Mitarbeiter die „Zimmerchen einzuräumen“

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

- kontrollieren wollen
- loslassen können
- sich durchsetzen wollen
- Macht mögen – vor allem: die Macht über sich
- Ideen haben, nicht nur Visionen
- fragen, um zu führen
- Mitarbeiter fördern, damit sie gern abgeben
- ausreichend, zeitnah und präzise begründet kritisieren
- ausreichend, zeitnah und präzise begründet loben

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

## 6. Anwaltliche Führung ist unzureichend entwickelt

Die juristische Beratung allein ernährt niemanden!

Unternehmerrollen sind in vielen Anwaltsköpfen und noch bis ins hohe Erfahrungsalter hinein fahrlässig weit entfernt von Anwaltsrollen. Ihr Fehlen gefährdet Arbeitsplätze und Gesundheit aller Beteiligten.

Das Ständesrecht stützt diese Energie raubende Inkongruenz zwischen Fähigkeit und alltäglicher Anforderung noch.

Bei dem Versuch, sich pro-aktive Denkweisen anzugewöhnen, kommen Anwälte naturgemäß zügig an ihre Grenzen, denn diese Denkweisen sind (noch) nicht gestützt von passenden Werten und der eigenen Unternehmeridentität!

Sie sehen hier auf der linken Seite die Gedankenwelt eines Anwalts und auf der rechten Seite die Gedankenwelt eines Unternehmers.

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

## 7. In einem Coaching lernen Anwälte, die rechte Seite zu entwickeln.

Re-aktive Muster (so lenken Denker):	Pro-aktive Muster (So denken Lenker):
Ich will ja, aber...	Mein Wollen erkennt man an meinem Tun.
Es geht nicht.	Irgendwie geht es immer.
Ich warte erst, wie die anderen entscheiden	Ich wähle mein Verhalten und dessen Folgen.
Wenn mein Partner x macht, mache ich y.	Ich motiviere Partner für (m)einen Weg.
Ich habe so viele Probleme.	Probleme zeigen meine Entfernung vom Ziel.
Das mache ich, solange es gut geht.	Hindernisse sind Anzeichen für meine Bewegung.
Meine Umwelt setzt mich unter Druck.	Ich wähle meine Umwelt täglich selbst.
Ich möchte immer das, was ich nicht habe.	Für ein lohnendes Ziel ändere ich den Weg.
Ich möchte das nicht, was ich habe.	Was ich habe, zeigt, was ich brauche.
Wie schön könnte es sein, wenn...	Träume sind Ziele ohne Zeitrahmen

Das schaffe ich nicht.	Wer keine Ziele hat, kann keine erreichen.
Das geht so nicht. Ich lasse es lieber.	Umwege schärfen die Ortskenntnis.
Hoffentlich passiert das nicht wieder.	Ich mache das auch gern noch mal anders.
Wenn die Gelegenheit kommt, mache ich's.	Gelegenheiten schaffe ich mir, falls nötig.
Das sollen am besten andere machen.	Das delegiere ich an ....
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.

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

**Johanna Busmann**

busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

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

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

