

# Mit Schönfelder, Charme und (Pensen-)Schlüssel

## 10 Gebote für den Arbeitsalltag von Richterinnen – die typischen Tricks weiblicher Selbstsabotage

von **Johanna Busmann**

„Was uns von den männlichen Kollegen unterscheidet? Bei uns ist die gefühlte Kompetenz niedriger als die faktische“. So polemisierte die Teilnehmerin eines Anwältinnen-Seminars ihre eigenen Alltagserfahrungen. Polemik rankt sich jedoch stets um einen wahren Kern, und so war die Seminar-Erkenntnis folgenreich und einhellig: Anwältinnen fühlen sich nicht nur geschwächt durch die faktische, gesellschafts- und sozialpolitisch erwiesene Benachteiligung gegenüber ihren männlichen Kollegen. Anwältinnen schwächeln gern auch selbsttätig. Aber das gilt nicht nur für Anwältinnen, auch Richterinnen sind in dieser Hinsicht begabt. Ein Brevier weiblicher Selbstsabotage mit dem Titel „Wie grave ich mir selbst das Wasser ab?“ befindet sich offenbar auch in ihrem mentalen Bücherschrank und versammelt hochwirksame Alltags-Tricks:

### 1. Das Denken

- Geben Sie anderen die Schuld (Bürokratie, Männer, Wetter ...).
- Bereiten Sie Ihre Argumente drei Tage lang vor und spulen Sie sie in drei Sekunden alle ab.
- Beklagen Sie sich anschließend über die Wirkungslosigkeit Ihrer Argumentation.
- Drohen Sie!
- Seien Sie nett!

### 2. Die Sprache

- Benutzen Sie „müssen“ und „sollen“ („Wir müssen noch mal über ... reden“).
- Benutzen Sie Relativierungen (eigentlich, irgendwie, sag ich mal, ich denke, ein Stückweit (sic!)).
- Benutzen Sie viele Verneinungen! (keiner, nie, nicht).
- Rechtfertigen Sie sich.
- Treten Sie Ihr Rederecht ab.
- Fallen Sie anschließend mit schriller Stimme ins Wort.

### 3. Das Selbstbild

- Seien Sie dankbar, dass man Ihnen überhaupt zuhört.
- Vereinzeln Sie sich. Sie sind sowieso allein.
- Lassen Sie alles beim alten.
- Zeigen Sie schon in der Kleidung Ihre Unentschiedenheit.
- Ziehen Sie sich zurück.
- Bestätigen Sie zweimal am Tag Ihre Negativ-Programme.
- Seien Sie mindestens einmal am Tag beleidigt.
- Bleiben Sie Opfer.

Die zehn Gebote für Durchsetzung und Effizienz können hier, wenn befolgt, Wunder wirken:

#### 1) Harte Fakten? Weiche Sprache!

Je ungewohnter Ihre Argumentation z.B. in der Beratung der Kammer, umso besser sollte die Präsentation Ihrer Argumente sein. Frauen können oft besser als Männer den Sachteil eines Argumentes herauskehren und präsentieren dann nur diesen. Das ruft Widerstand hervor, wirkt „kühl“, „überlegen“ und bisweilen sogar „arrogant“. Kündigen Sie deshalb „harte Fakten“ „weich“ (mit einer Einleitung) an – und sorgen Sie dafür, dass IHR Beitrag (und nicht etwa Ihr vom – männlichen? – Nachredner verfremdet-imitierter Beitrag) verstanden und festgehalten wird. Etwa so: „Ich möchte auf einen Punkt hinweisen, der bisher noch nicht benannt wurde (Stimme runter). Er hat zu tun mit... (Stimme runter). Es geht dabei um folgende Überlegung...“ Wenn Sie allerdings bereits für diesen angeblich „weichen“ Stil bekannt sind und DESHALB nicht mehr gehört werden, probieren Sie mal das Gegenteil, wie im nächsten Beispiel.

#### 2) Brecht'sches Theater / KISS

*Ich weiß von meiner Kollegin, dass ich lange drumrum rede und nicht auf den Punkt komme. Ich verliere sogar manchmal während eine Satzes den Faden und*

*mein Ziel. Meine Verhandlungen dauern viel zu lange.*

Eine zu Unrecht als „weiblich“ bezeichnete Schwäche. Ein Pluspunkt ist für Sie, dass Sie feed-back einholen und darauf hören, denn Kommunikation ist immer Wirkung und nicht Absicht. Danken Sie auch Ihrer Kollegin für deren offene Kritik.

**Tipp 1:** Für Sie könnte das Brecht'sche Theater richtungsweisend sein. Brecht und Piscator revolutionierten die Theaterperformance, indem sie den Inhalt des folgenden Aktes auf den noch geschlossenen Vorhang projizierten („Im folgenden Akt trifft Mutter Courage auf einen Vertreter der Obrigkeit und beginnt mit ihm einen Streit.“). Für Sie heißt das: Benennen Sie die Anzahl der Punkte, die gleich folgen, und zählen Sie sie an den eigenen Fingern ab. Etwa: „In diesem Fall kommt es auf drei Dinge an: A, B und C. (Sie halten drei Finger hoch.) Beginnen wir mit A“. So erhalten Sie selbst eine Konzentrationshilfe – und die übrigen Beteiligten sowieso.

**Tipp 2:** KISS = Keep It Simple and Straight: Juristensprache ist nur für Juristen verständlich. Alle anderen Menschen benötigen eine Banalisierung Ihrer Sprache. Bringen Sie Ihre Hauptbotschaft immer in den Hauptsatz. Verzichteten Sie auf Verneinungen, Aufzählungen, Einschränkungen, eine Anhäufung modaler Hilfsverben sowie die Inflation des Konjunktivs, auf das Passiv, auf anstrengende erweiterte Infinitive mit „zu“, auf Nebensätze und Einschübe. Üben Sie das auch zu Hause.

#### 3) Selbstoffenbarung

*Meine Servicekraft arbeitet seit 2 Jahren für mich. Sie verdreht die Augen, wenn ich von ihr etwas will, noch bevor sie weiß, worum es geht. Sie wird doch dafür bezahlt, mich zu unterstützen, und ich weiß nicht, wie ich dafür sorgen soll. Was tun?*

Personalführung ist für viele ein Buch mit sieben Siegeln. Eine schlechte oder abwesende Führung produziert messbar Krankenstand und Fluktuation. Auch wenn die rechtlichen Anweisungsstrukturen in der Justiz Ihnen kein Weisungsrecht gegenüber der Servicekraft einräumen: Es ist IHRE Sache, Ihre Mitarbeiterin zu BEWEGEN. Motivation fehlt niemals generell.

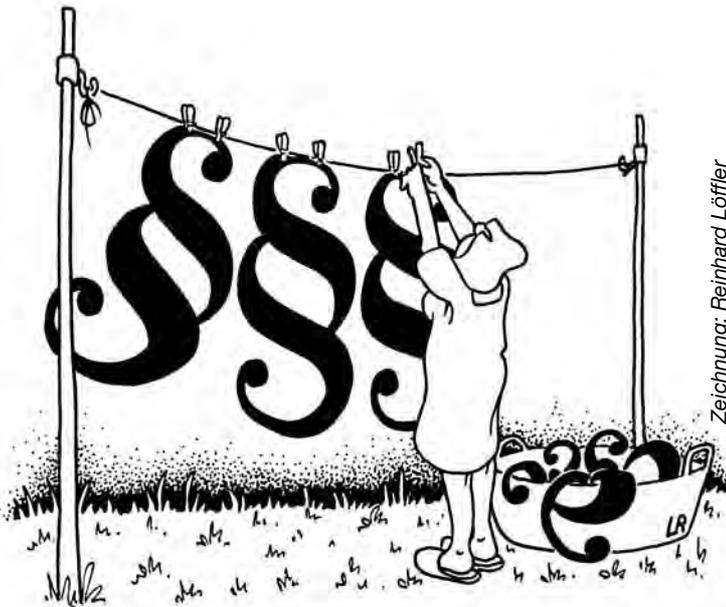
Sie kommen aus dem Kreislauf (Mitarbeiterin dreht die Augen – und Sie drehen durch) wahrscheinlich nur durch Selbstoffenbarung („Mir macht es zu schaffen, wenn Sie unzufrieden sind mit mir. Ich weiß nicht, was ich besser machen kann“), durch feed-back-Antrag („Bitte sagen Sie mir, was ich an meinem Verhalten Ihnen gegenüber verbessern kann, was Sie sich wünschen, was Ihnen auf dem Herzen liegt“) oder durch die Meta-Ebene heraus („In unserer Kommunikation stimmt irgendwas nicht. Immer wenn ich ..., verdrehen Sie die Augen. Was ist da los?“).

Überprüfen Sie vorher: Ist sie fachlich ok? Benachteiligen Sie sie? Über- oder unterfordern Sie sie? Unangemessen hart oder weich gewesen? Kennen Sie ihre Wünsche? Falls sie allerdings nicht folgen WILL, bleibt Ihnen nur der Weg zum Gruppenleiter oder Geschäftsleiter Ihres Gerichts. Dort sollten Sie klar und konkret die Fakten benennen, die Sie in der Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin stören – mit Datum und ggf. Aktenzeichen und ganz sachlicher Beschreibung.

**4) Professionelles feed-back**  
Ich kritisiere offenbar zu weich oder zu hart. Meine Kritik wird nicht angenommen;

alles ist nach der „Schrecksekunde“ bald wieder wie vorher.

Mitarbeiterführung muss für beide Seiten absolut berechenbar sein. Kritik soll deshalb eine Kritik an der konkreten Lei-



Zeichnung: Reinhard Löffler

stung, am konkreten Verhalten, an einer konkreten, benennbaren Situation sein – und nicht an der Persönlichkeit. Jede Verallgemeinerung MUSS deshalb fehlen! Probieren Sie es deshalb im feed-back-Dreierschritt:

1) *Mir ist am (Datum, Uhrzeit) aufgefallen, dass Sie ... (ein Fehlverhalten benennen).*

2) *Dadurch konnte ich ... nicht schaffen (Ihren persönlichen Nachteil benennen).*

3) *Und deshalb wünsche ich mir, dass Sie ... (Verbesserungswunsch sagen).*

Bringen Sie diese Schritte in Ihrer Sprache rüber, also „organisch“. Fragen Sie, wie Ihr Mitarbeiter die Chancen für Ihren Verbesserungswunsch sieht, und holen Sie sich wenn möglich eine Zusage für ein entsprechendes ganz konkretes Verhalten. Das ist eine Voraussetzung für Ihre Kontrolle. Bei einem späteren Vergehen in derselben Richtung weisen Sie auf diese Zusage hin.

#### 5) Love it – leave it – change it

*Ich bin Richterin an einem kleinen Amtsgericht. Ich bin die jüngste und zuletzt an dieses Gericht gekommen. Meine fünf männlichen Kollegen haben traditionell*

*die angenehmen Abteilungen („Erbhöfe“), während ich geteilt bin zwischen Betreuungsdezernat und einer „abgesoffenen“ Zivilabteilung. Alle Versuche, über das Präsidium eine Änderung herbeizuführen, haben nichts gebracht.*

In diesem Fall eine Selbstmanagement-Frage. Ihre Kollegen „geben nichts ab“ und Sie grämen sich. Gram macht krank, und Sie sollten Ihre Prioritäten untersuchen: Durch was bleiben Sie dennoch? Was mögen Sie so sehr, dass Sie bleiben? Welchen Vorteil haben Sie, es zunächst alles so zu lassen? (love it) Was wäre die durch Sie hergestellte Alternative? Was genau wäre woanders besser? Was hindert Sie, sich an ein anderes Gericht zu bewerben oder gar den Beruf zu wechseln? (leave it)

Was hatten Sie bereits selbst unternommen? Welche Arten von Durchsetzung Ihren Kollegen gegenüber haben Sie bereits versucht? Welchen Vorteil bieten Sie den anderen, damit diese bereit sind zu wechseln? Welche Allianzen / Unterstützer haben Sie? Welche Versuche haben Sie unternommen, einen Kollegen zu bewegen, Ihre Situation aufzugreifen und ggf. freiwillig etwas von Ihnen zu übernehmen? (change it)

Wovor haben Sie Angst? Haben Sie Leidenschaft für Ihren Beruf (sic)? Der Wechsel im eigenen Kopf ist immer schwieriger als der Wechsel ins andere Büro. Trauen Sie sich. Ab morgen.

#### 6) Verbindlichkeit

*Ich habe mein Dezernat von einem hoch geachteten und überall bekannten Kollegen übernommen. Ich bin 28 Jahre alt, zierlich – und ich bin blond! Die älteren Anwälte in meinem Gericht nehmen mich nicht ernst und erklären mir oft herablassend, Herr Dr. X habe das aber in ständiger Rechtsprechung völlig anders gesehen. Ich falle immer wieder auf solche Behauptungen herein.*

Zunächst: Ist wirklich keiner gern bei Ihnen? Woher wissen Sie das? Oder macht etwa Ihr Selbstbild diesen Satz möglich?

Zum „Reinfallen“: Selbsttäuschung passiert oft mangels anderer Methoden; es

ist nun mal einfach bequemer, sich täuschen zu lassen als sich plötzlich verbindlich und berechenbar zu äußern.

Dazu kommt: Auditive Rezipienten (= Menschen, die ihre Umgebung hauptsächlich durch das Hören wahrnehmen), glauben „auf's Wort“. Sagen Sie einem widerborstigen Anwalt: jetzt möchte ich Ihnen meine Rechtsauffassung zu diesem Problem darlegen. Warten Sie, bis er zustimmt. Denn erst dann hört er zu. Und dann erklären Sie, ohne sich zu „entschuldigen“.

Blonds have more fun, oder?

**7) Kein Rechtfertigung ohne Not!**

*Wenn der Vorsitzende mich kritisiert, werde ich innerlich klein. Ich finde das ungerecht, denn ich tue so viel und denke: mehr kann ich nicht tun. Wie behalte ich in Krisen meine Größe?*

Eine zentrale Frage Ihres Geschäfts. Drehen Sie zunächst dies in Ihrem Kopf: Wer kritisiert wird, erhält automatisch zunächst einmal ein Kompliment. Es lautet: Ich bin mit Dir und Deiner Leistung verbunden. Richtig schwierig ist doch nur der Vorsitzende, der Sie schweigend ignoriert und abwertet. Dagegen können Sie – anders als hier – fast nichts tun.

Unterscheiden Sie dann zwei Arten von Kritik: die berechnete und die unberechnete. Wenn Sie einen Fehler gemacht haben, entschuldigen Sie sich UMGEHEND und SELBST, denn Sie sind in NOT! Das ist eine A-Aufgabe! Dasselbe gilt bei allen anderen Arten gebrochener Versprechen.

Anders bei Gewohnheitsnörglern, Daueropfern und anderen Aggressoren: „Sie sind Dienstag schon wieder in zur Tagung? Wann arbeiten Sie überhaupt?“ Bei einem solchen Anwurf sind nicht Sie in Not, sondern der andere. Lernen Sie, das animalisch agierende Stammhirn des anderen (Flucht und Kampf, also abhauen und draufhauen, auf jeden Fall aber: hauen) durch Fragetechnik zu neutralisieren, so dass er denken muss. „Was kann ich vor meiner Tagung für Sie tun?“ Das Denkhirn setzt das Stammhirn außer Kraft. Anders gesagt: Wer fragt, führt. Besonders in unsachlichen Gesprächsmomenten.

**8) Finish an unfinished business**

*Ich habe vor zwei Jahren nach einem Streit die Kammer gewechselt. Jetzt werde ich wieder mit dem Vorsitzenden und einem der Beisitzer zusammen arbeiten müssen. Ich habe jetzt schon Magenschmerzen, wenn ich daran denke. Was tun?*

Die Antwort liegt schon in den Zwischentönen Ihrer Frage. Und Sie kennen sie selbst. Unerledigte Geschäfte sind selbstgemachte bremsende Bugwellen vor Ihrem Lebens-Schiff. Manchmal sind Bremsen gut, allerdings nicht dann, wenn sie – wie hier – die Qualität Ihrer Arbeit beeinträchtigen.

Identifizieren Sie bei dieser Gelegenheit gleich zwei weitere „unfinished business“ und fragen Sie sich: Welchen Vorteil verschaffe ich mir dadurch, dass ich dieses Ding nicht aus der Welt schaffe? (Mindestens einen gibt es immer!) Welche schlimmste denkbare Katastrophe tritt ein, wenn Sie diesen Kollegen im Vorfeld ansprechen? (Tipps in Frage 3) Und: Welche Denk- und Fühlmuster hindern Sie, das alles locker zu tun? Ist es Ihr Stolz? Ist es Ihr „Frau-Sein“? Oder Ihr Gerechtigkeitssinn? Egal. Do it. Überwinden Sie sich und sprechen Sie mit den Kollegen. Und Ihre Kollegen lassen sich vielleicht sogar gern auf ein Gespräch ein, denn sie haben dasselbe Problem, geben es aber nicht zu.

**9) Widerstände und Einwände nutzen, nicht fürchten!**

*Knapp drei Jahre arbeite ich in einem Spruchkörper. Der Vorsitzende und der ältere Beisitzer sind hoch geachtete Richterkollegen. Ich arbeite gern dort, will bleiben und liebe mein Fachgebiet – aber im Rahmen der kammerinternen Geschäftsverteilung bleibt sehr oft der „Schrott“ bei mir hängen. Bisher sind meine Wünsche immer abgeschmettert worden. Das möchte ich ändern. Wie stelle ich das an?*

Ein „Nein“ ist im Geschäft lediglich eine Aufforderung zum Tanz. Erproben Sie deshalb eine parkettsichere Performance. Gespräche über Geschäftsverteilung (wie Gehaltsgespräche in der Wirtschaft) immer nur mit festem Gesprächstermin. Sprechen Sie den Vorsitzenden auf das

Abschmettern an (abholen bei seiner Überzeugung!) und fragen Sie ihn, wie er Ihre Arbeitsleistung momentan einschätzt. (Aktivieren durch offene Fragen = Wer fragt, führt!) Äußert er sich positiv, fragen Sie ihn, wie er das durch die Art der zugewiesenen Aufgaben honorieren möchte. (Wie immer: durch Fragen führen) Wenn er sagt: Zur Zeit gar nicht, haben Sie natürlich – wie in jeder Verhandlung – Plan B parat: „Wie möchten Sie sich meine Arbeitsleistung in der Kammer erhalten?“ „Auf was kann ich zählen?“ Äußert er sich am Anfang indifferent, fragen Sie ihn, ob er EINVERSTANDEN ist, dass Sie ihm Ihre Leistung vorstellen. Haben Sie das als Aufzählung und visualisiert parat. Äußern Sie nur Beweisbares. Benennen Sie Ihre Leistung auch aus Sicht der Verfahrensbeizügten (Abschluss „alter“ Verfahren für alle Seiten befriedigend, hohe Erledigungs- und niedrige Rechtsmittelquote). „Wie verbleiben wir?“ ist eine gute Abschlussfrage.

Ein solches Gespräch hat mit Drohungen nichts zu tun. Ihr Vorsitzender soll allerdings wissen (wenn das bei Ihnen realistisch ist), dass es für Sie normal und angezeigt ist, sich um den Wechsel in eine andere Kammer oder auch an ein anderes Gericht zu bemühen, sofern die „Gegenleistung“ nicht stimmig ist. Das betrifft auch Arbeitsatmosphäre, Förderung, Fortbildung etc.

**10. Gebot: Trainieren Sie sich!**

Richter und Anwälte lernen ihr alltägliches Kommunikations-Werkzeug in ihren Ausbildungen nicht. Alles ist lernbar. Unter anderem auf der Richterakademie!

**Die Autorin:**

Johanna Busmann (busmann training®) ist Kommunikationstrainerin und Beraterin insbesondere für Anwälte und Richter und unterrichtet Verhandlungstechniken und Rhetorik an der Deutschen Richterakademie. [www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de)

