

**Johanna Busmann: Chefsache Anwaltscoaching**

– 24 typische Coachingthemen in Anwaltskanzleien:  
Fälle, Lösungen, Methoden und Hintergründe  
Berliner Wissenschaftsverlag 2022, 695 Seiten, 89 €

Benno Heussen<sup>1</sup>

Wie gut, dass *Johanna Busmann* zu Beginn ihrer Karriere Gymnasiallehrerin für Französisch und Deutsch gewesen ist. Ihre pädagogische Begabung hat schon ihr erstes Buch über Mandanten-Akquisition bewiesen und sie schreibt gut verständlich, gut gegliedert und sehr locker («Führungsstarke Anwälte sind Paviane mit anderen Mitteln«).

Ihr neues Buch erklärt auf den ersten 16 Seiten, was Coaching ist und erst beim Lesen wurde mir klar, dass ich das bisher nicht ganz richtig zwischen Unternehmensberatung, sonstiger Wissensvermittlung und Seminaren unterscheiden konnte («Wer Coachingbedarf hat, schwächelt innen, wer Seminarbedarf hat, schwächelt außen«). Es geht um eine ganz persönliche Dienstleistung, deren Richtung und Qualität gute Anwälte ohne weiteres verstehen können, weil sie einem Teil ihrer eigenen Arbeit entspricht: Mandanten brauchen keine Seminare oder abstrakte Rechtslehren, wir müssen ihnen mit inhaltlichen Ratschlägen und strategischen Maßnahmen helfen, ein Problem zu lösen (das meist nicht nur ein Rechtsproblem ist). Der Coach hingegen erhält den Auftrag, die Selbstheilungskräfte seines

---

<sup>1</sup> Rechtsanwalt und Hon.Prof. (Univ. Hannover). Gleich zu Beginn muss ich einen Interessenkonflikt offenlegen: Ich habe mit Johanna Busmann Seminare durchgeführt und hin und wieder zitiert sie mich daraus. Wir sind aber beruflich nicht verbunden.

Klienten zu stärken, Geburtshelfer für neue Ideen zu sein und vor Sackgassen zu warnen (S. 220).

Welche Probleme haben Anwälte? Das Buch beschreibt 24 typische Szenarien, die die Autorin aus eigener Erfahrung kennt und die alphabetisch aufgebaut sind. Sie reichen von »Abgrenzung – die Anwältin als Chefin – bis »Zeitmanagement«, entwickeln die Probleme also nicht systematisch, sondern zufällig, wie sie im wirklichen Leben auftreten. Genauso sollte man sie auch lesen und sich das Thema herausuchen, das einen in der Überschrift anspricht. Das Problem: Wenn man nach einer bestimmten Frage sucht, die einen interessiert, wie etwa das Verhalten von Anwälten bei Fusionen, findet man nur nichts, weil ein Stichwortverzeichnis fehlt (auch ein Literaturverzeichnis gibt es nicht). Man muss die Nadel im Heuhaufen suchen (und findet dann auf S. 615 tatsächlich etwas), was dem Leser die ungewohnte Erfahrung verschafft, etwas Interessantes zu finden, das er nicht gesucht hat.

Bei mir war es: »Partner. Schafft. Panik« (S. 413). Da wird eine 38-jährige Anwältin beschrieben, die in einer von zwei Seniorpartner beherrschten Sozietät die »Ausputzerin« spielt und alle Management Probleme löst, über die sie sich persönlich ärgert (Führen ohne Auftrag). Dafür erhält sie keinen Dank und keine Anerkennung, wohl aber Magengeschwüre. Das Kapitel ist – wie auch alle anderen Kapitel – einheitlich folgendermaßen aufgebaut:

Der Fall/ II. Hintergrund/ III. Coach-Wissen/

IV. Lösung/ V. Das Fazit – Trio.

Die Lösung bestand in diesem Fall darin, die Sozietät zu verlassen und sich selbstständig zu machen. Schafft man das nicht selbst auch ohne Coach? Oder genügt es, ein paar Bücher zu lesen und sich dann selbst eine Strategie zu machen? Oder sich mit Freunden und Kollegen zu unterhalten und deren Erfahrungen abzufragen? Es dürfte keinen Rechtsanwalt geben, der nicht alle diese Versuche schon gemacht hat – meist mit negativen Ergebnissen. Zu unseren Mandanten sagen wir zurecht: »Wer sich selbst vertritt, ist ein Trottel«. Niemand sollte sich selbst beraten, weil er nie den nötigen Abstand zu sich selbst aufbringen kann, und auch Freunde können das nicht. Kluge Bücher liest man so, wie man sie lesen will, aber nicht so, wie sie verstanden werden können.

Für viele Anwälte ist die Schwelle sehr hoch, sich bei einem schwierigen Problem einen Coach zu leisten. Vermutlich deshalb, weil sie ihn mit einem Psychotherapeuten verwechseln. Johanna Busmann räumt mit diesem Irrtum endgültig auf: Der Coach wühlt nicht gemeinsam mit seinem Klienten in der Vergangenheit, er analysiert die Gegenwart und erarbeitet mit ihm realistische Alternativen für die Zukunft. Vor allem aber öffnet er seinem Klienten neue Perspektiven, um die Probleme unter neuem Licht zu betrachten. Die dargestellten Fälle zeigen: Gerade Anwälte, die großen beruflichen Erfolg gehabt haben, sind dazu nur selten fähig, sie vertrauen auf die alten Erfolgsrezepte. Sie haben einen »Tunnelblick« entwickelt, um gegnerische Strategien erfolgreich zerstören zu können. Der hilft Ihnen aber nicht, wenn sie z.B. mit einem anderen Büro fusionieren wollen, denn in einer solchen Situation hilft nur eine Betrachtung aus allen

Interessenperspektiven und die Bildung von klaren Zielen: »Eine Kanzlei ohne Unternehmensziel ist eine Ansammlung verwirrter Einzelkämpfer« (S. 603). Dieser Satz trifft auf allzu viele Sozietäten zu und wenn der Coach dabei helfen kann, die Ziele zu definieren, ist er sein Geld wert.

In die einzelnen Szenarien sind zahllose inhaltliche Tipps, Werkzeuge, Tabellen, Checklisten usw. eingearbeitet, gelegentlich auch tiefergehende Darstellungen wie etwa über die Hirnforschung in dem Kapitel zum Entscheidungsverhalten (Kapitel J, S. 264 ff.)<sup>2</sup>.

Da die Autorin aus ihrer eigenen Coaching – Praxis berichtet, glaube ich ihr, dass sie es sogar fertig gebracht hat, ein 360° – Feedback einzurichten (S. 399), in dem eine Sekretärin ihrem Chef sagt, was sie an ihm stört. Und zwar bevor er ihr gesagt hat, was ihn an ihr nervt. Was für eine Vorarbeit muss das gewesen sein!

Ein besonders starkes Kapitel findet sich unter dem Buchstaben Q (Queens' Land: Frauen und Macht). Es behandelt Probleme, auf die Rechtsanwältinnen stoßen, die oft gleichzeitig auch ein Familienunternehmen führen müssen, wobei ihr ebenfalls berufstätiger Mann sie nur wenig unterstützt. Da Frau Busmann sich selbst als Coach und nicht als Coach:in bezeichnet, zeigt sie nicht viel Verständnis für die Ansicht, diese Probleme lösten sich von allein,

---

<sup>2</sup> Und dann gibt es nicht zuletzt intelligente und unterhaltsame Fußnoten. Jüngere Anwälte, die von Latein und Griechisch nur am Rande gehört haben, werden sich freuen zu lernen, woher der Begriff Logopäde stammt, und wer im Biologieunterricht noch nichts über das Neunbinden – Gürteltier gelernt hat, kann das auf S. 492 FN 8 nachholen. Überflüssig allerdings Fußnote 1 auf S. 394: Dort wird erklärt, dass Prozessfächer Rechtsgebiete sind, in denen die Verhandlungen überwiegend vor Gericht stattfinden).

wenn man nur von Anwäl:t:innen spricht. Stattdessen gibt sie eine Reihe sehr überzeugender Analysen und Ratschläge.

Wer gerade keinen Coaching – Bedarf hat, wird in dem Buch viele Probleme erkennen, denen er sich täglich stellen muss. Wenn die dort entwickelten Ratschläge und Empfehlungen nicht ausreichen, überzeugt das Buch den Leser davon, es bei nächster Gelegenheit einmal mit einem Coach zu versuchen. Spätestens dann wird er von der Richtigkeit des Mottos überzeugt sein, das *Johanna Busmann* an den Beginn des Buches gesetzt hat:

»Wer mit dem Rücken zur Wand steht, hat den ganzen Raum im Blick«.