

«WASCH MICH – ABER MACH MICH NICHT NASS»

KANZLEIMANAGEMENT BY *WISHING WELL*¹

10 ZWISCHENRUFEN AN ANWÄLTE, DIE GERNE WÜNSCHE VERKÜNDEN, UM ZIELE ZU VERMEIDEN

JOHANNA BUSMANN

Business-Coach für Anwaltskanzleien seit 32 Jahren,
www.anwalts-coach.de, Hamburg

Stichworte: Marktziele der Kanzlei, Kanzleistrategie, Kanzleikultur, Hierarchien, Führung, Management

«Umsatz ist unser Ziel» oder «Wir möchten den Mittelstand interessieren» – selten hat so Wohlklingendes ein solches Desaster ausgelöst: Folgenlose Wunschproklamationen stehen ganz oben auf der Liste anwaltlicher Managementfehler.

I. Management by Wunschbrunnen ist Anwalts Liebling

Management by Wunschbrunnen ist in Kanzleien en vogue. Es gefährdet Arbeitsatmosphäre, ruiniert Vertrauen und vernichtet schliesslich Arbeitsplätze.

Wünsche sind harmlos, es sei denn, sie ersetzen ein Ziel. Wünsche von Kanzleientscheidern – im krassen Gegensatz zu Zielen – sind wohlklingend, folgenlos und austauschbar. Sie tun niemandem weh, jeder hat welche, und keiner muss im Kanzleialltag individuelle Konsequenzen fürchten.

Sie gaukeln Management vor und klingen, als sei ihr Inhaber besonders engagiert, kenntnisreich und zukunftsorientiert.

Wünsche überleben, solange niemand aus ihnen ein Ziel macht, das alle Player anstreben.

II. Wünsche sorgen für Wohlgefühl, Ziele sorgen für Erfolg

Wer Wünsche hat, muss sich nicht anstrengen. Wünsche klingen herrlich locker, adeln den Smalltalk und schweissen Teams – selten genug kommt das vor! – durch gemeinschaftliches Nicken zusammen.

So ist auch die Wunschproklamation «Wir wollen mehr Umsatz» geeignet, ein vergängliches Wohlgefühl zwischen den formell gleichrangigen Partnern herzustellen, ohne den Einzelnen auch nur ansatzweise im Alltag zu fordern.

Das macht Wünsche so attraktiv: Individualverhalten und der gern als Vorwand für eigene Untätigkeit vorgetragene «Individualismus» der Player bleiben im Alltag auf angenehmste Weise unangetastet.

Ziele sind hinter der riesigen Wunschwolke nicht in Sicht – und nicht erwünscht.

Sie würden die mentale Grabesruhe nur stören. «Unser gemeinsames Ziel» bleibt bei dieser vollautomatisch standardisierten Gruppenverfassung ein verträglich verkleideter und vor allem folgenloser Wunsch.

Und so schaffen auch Sie das: Ein sketchartig anmutendes Wortgeplänkel aus der «wöchentlichen Sozientversammlung der Kanzlei Wisch & Weg»² aus dem Jahr 1998 (!) zeigt, wie einfach es geht:

Rechtsanwalt eins: So, und jetzt müssen wir noch die Ziele definieren.

Rechtsanwalt zwei: Warum?

Rechtsanwalt drei: Das wurde auf dem Seminar gesagt.

Rechtsanwalt eins: Ich bitte um Vorschläge...

¹ dt: «Wunschbrunnen».

² Rechtsanwalt Dr. REINHOLD MAUER, Bonn, und Dr. ANDREAS KRÄMER, Bonn/Cambridge, USA: «Braucht eine Kanzlei Ziele? – Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei» (Anwaltsblatt Mai 1998, S. 113–119).

Beispiele für Doppelbotschaften im Kanzleialltag:

Entscheider sagt:	Entscheider denkt:
«Wir wollen Veränderung.»	«... nur nicht bei mir»
«Wir identifizieren uns voll mit der Kanzlei.»	«... bis zur nächsten Fusion»
«Wir wollen mehr Frauen.»	«... zu den Bedingungen der Männer»
«Der Mandant steht bei uns im Mittelpunkt»	«... und dadurch immer im Weg»
«Wir wollen den Mittelstand interessieren.»	«Unsere Telefonzeiten gelten auch für ihn.»
«Wir wollen unser Portfolio schärfen.»	«Mein Rechtsgebiet und ich bleiben hier.»
«Unsere Mitarbeiter sind das A und O.»	«Net geschimpft is g'nug globt.»

Rechtsanwalt vier: Wir wäre es mit: «Wir wollen stets gute Organe der Rechtspflege sein.»

Rechtsanwalt zwei: «... und Haftungsfälle vermeiden.»

Rechtsanwalt eins: «Einverstanden. Ich werde da noch mal nachbessern müssen, aber im Ansatz ist das gut. Wir kommen jetzt zur Frage der Anschaffung eines neuen Kopierers für den Empfangsbereich ...»

Das Lachen bleibt externen Beobachtern im Hals stecken, und niemand muss 50 Jahre Psychologie studiert haben, um die nackte Angst unter solchen Dialogen herauszulesen.

III. Vorsicht Mogelpackung: Wunschproklamation durch Doppelbotschaften

Wünsche – ausgesprochen von Entscheidern einer Kanzlei – gelangen im schlimmsten Fall durch Doppelbotschaften in die Welt.

«Wir schätzen Eigeninitiative», behauptet die Stellenanzeige und verschweigt, dass Eigeninitiative später durchweg gerügt werden wird.³

Doppelbotschaften («double-bind») sind in der klinischen Psychologie ein Indiz gestörter Beziehungen: Eine einzige Bemerkung eines Senders löst zwei zeitgleiche Botschaften beim Empfänger aus. Diese beiden Botschaften widersprechen sich oder schliessen sich gegenseitig aus.

Sprachstrukturell gesehen⁴ erkennt man die Doppelbotschaft daran, dass Sachebene und Beziehungsebene derselben Botschaft entgegengesetzte Informationen übermitteln.

Eine Doppelbotschaft liegt z. B. vor, wenn Kanzleientscheider

- «flache Hierarchien» in ihrer Kanzlei behaupten, ohne in Gegenwart aller Mitarbeiter solche offiziell eingerichtet zu haben. Der Sprecher ist allein durch das Aussprechen der Boss.
- aus der Partnerriege einen Geschäftsführer wählen («Endlich haben auch wir eine Führung») und dann austrasten, wenn der wirklich die Führung übernimmt.
- «Marketing- und Kommunikationsgenies» (Stellenanzeige) einstellen und anschliessend deren Ideen nicht mal anhören.

- «Querdenker schätzen» (Stellenanzeige) und deren Ansichten anschliessend für untauglich, «bemüht» oder unrealistisch halten.
- «offene Kommunikation» fordern und selbst Versprechen brechen, Informationen zurückhalten und die offene Kommunikation anderer scharf sanktionieren.
- «Transparenz» in den Arbeitsabläufen wünschen und danach selbst vermeiden (z. B. durch unklare Honorarinformation) bzw. sie bei anderen rügen.
- «Wir sind immer für Sie da» in ihrer Website behaupten, um 17.10 Uhr über den lustlos besprochenen Automaten-text die Öffnungszeiten verkünden und Feierabendarbeiter des eigenen Teams kritisieren, weil sie «die Mandanten verwöhnen».

In manipulativen (Geschäfts-)Beziehungen dienen Doppelbotschaften zur Tarnung defizitärer Selbstbilder des Sprechers: Sie ermöglichen z. B. einer Führungskraft die Selbsterhöhung dadurch, dass der Empfänger immer gegen eine der beiden rezipierten Botschaften verstossen – also einen Fehler machen – muss.

Der Sprecher spielt durch seine Doppelbotschaften so lange weiter den «Herrscher» (= Hochstatus), bis seine Mitarbeiter aufhören, sich wie «Untertanen» zu verhalten (= Tiefstatus) – und ihn verlassen (siehe Tabelle oben).

IV. Nicht überall, wo Management draufsteht, ist auch Management drin

Natürlich. Die vollmundige Proklamation «Wir wollen mehr Umsatz» löst in der Partnerversammlung pure Zustimmung aus.

Selten war man sich so einig! Alle zwölf Entscheider senden Zuversichtssignale: Sie nicken, erwähnen ihren unbedingten Qualitätsfokus nebst diversen Auszeichnungen der Fachpresse sowie ihre selbst in der gesamten Corona-

³ Das «Wir» kann dabei ein selbsterhöhender *pluralis majestatis* sein und zusätzlich verschleiern, dass nur einer in der Kanzlei die Deutungshoheit über «Eigeninitiative» hat.

⁴ Wegweisend zur Binnenstruktur von Sprache und Nonsprache: «Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien» von PAUL WATZLAWICK und JANET BEAVIN ET AL. (17. Auflage 2017), Ersterscheinungsjahr 1969.

zeit stabilen Umsätze – und gehen einmal im Monat zusammen essen.

Doch danach hat der Alltag sie wieder. Das Wohlgefühl der «gemeinsamen Richtung» versteckt sich spätestens nach einer Woche hinter Aktenbergen und unter Mandantentelefonaten, bis es vollends absäuft im alltäglichen B-Aufgaben-Strudel.

Symptom für fehlende Ziele in der Kanzlei: die Endlos-Diskussion

Eine Diskussion ist kein Ziel, sondern eine Methode, um ein Ziel zu erreichen. Methoden gehören demnach *nicht* auf eine Meeting-Agenda: Wer jemals «*Diskussion über*» als Tagesordnungspunkt auf die Agenda des nächsten Partnermeetings setzt, wird lediglich eine Diskussion ernten.

– *Lösung:*

«*Entscheidung über das Thema X*» in der Agenda eines Kanzleimeetings ergibt Sinn und motiviert alle Teilnehmer. Jeder bereitet sich akribisch auf dieses Thema X vor und erscheint mit ausgearbeiteten Vorschlägen sowie konkret begründeten eigenen Einwänden (nebst Lösungen zu diesen Einwänden!) im Meeting.

V. Ziele sind spezifiziert, quantifiziert und für jeden im Alltag folgenreich

Intuitiv verstehen alle Entscheider, dass sie für ein veritables Kanzleiziel nach aussen (Marktziel durch Akquise) Massnahmen vereinheitlichen müssen, welche die (bislang nicht erreichte) Zielklientel in die Kanzlei bringt.

Dasselbe gilt für flankierende Massnahmen nach innen (Kanzleikultur): Niemand kann ernsthaft den Mittelstand interessieren wollen, der während der Mittagspause (beste Zeit des selbständigen Unternehmers für den Erstanruf bei seinem neuen Anwalt) den Anrufbeantworter einschaltet.

Jeder Entscheider versteht also, dass er persönlich (!) im Alltag Kompromisse machen, bisherige Arbeitsweisen anpassen, die Assistenz upgraden und Führung endlich vereinheitlichen müsste.

«Die Zieldefinition war viel anstrengender als die Zielerreichung.»

So fassten dann auch anwaltliche Entscheider, die mithilfe eines Business-Coaches ihre Kanzleiumstrukturierung bzw. ihre Neu- oder Erstpositionierung am Markt betrieben, ihre Bemühungen zusammen. Sie hatten akzeptieren müssen: Ein Ziel schliesst bloss Absichtserklärungen, wohlfeile Botschaften und vor allem jede Verallgemeinerung aus.

Verallgemeinerungen kennzeichnen Wünsche, während detailreiche Antworten auf Spezifizierung und Quantifizierung helfen, aus diesen Verallgemeinerungen ein Ziel zu entwickeln.

«Wir wollen mehr Umsatz» – Aus dem Wunsch wird ein Ziel

Um den Wunsch «Wir wollen mehr Umsatz» in ein Ziel zu verwandeln, hinterfragen Sie zunächst alle Verallgemeinerungen:

- Wozu wollen Sie mehr Umsatz machen?
- Wie viel Umsatz mehr soll es genau sein?
- Wodurch genau wollen Sie «mehr» Umsatz machen?
- In welcher Zeit wollen Sie das schaffen?
- Wie wollen Sie das (neue Honorare, neue Mandantengruppen?) vereinheitlichen?
- Wie wollen Sie das (neue Honorare, neue Mandantengruppen?) veröffentlichen?
- Was wollen Sie dadurch generell erreichen? (expandieren? spezialisieren?)
- Welche Rechtsgebiete (und Anwälte) wollen Sie dazu gewinnen?
- Welche Rechtsgebiete (und Anwälte) wollen Sie abgeben?
- Wohin und unter welchen Bedingungen geben Sie Rechtsgebiete/Anwälte ab?
- An wen geben Sie sie ab? Und mit welchem Ziel?
- Welche Wunschgrösse streben Sie an?
- Wie weit und in welchen Feldern soll Expansion geschehen?

Üblicherweise wird keine dieser Fragen durch die Entscheider spontan und einvernehmlich beantwortet, da jede Antwort für alle Beteiligten (auch für Mitarbeiter und Mandanten!) über Jahre folgenreich ist.

Das ist echt anstrengend, richtig gut – und macht Konflikte sichtbar.

VI. Angst vor dem Verschweigen eines Konfliktes lohnt sich unter Gleichrangigen, Angst vor dessen Ausbruch nicht

Strategiemeetings sind so gut wie immer konfliktär. Denn sie legen für alle Entscheider dieselbe Richtung und dasselbe Ergebnis nach aussen und innen fest – und das für Jahre.

Eine ruhige und konfliktarme Strategieentwicklung gelingt gelegentlich in neuen Formationen, in denen die Entscheider jung sind und sich noch nicht gut kennen.

Wenn dagegen ein Streit (Auseinandersetzung über eine Meinung, Sache oder Idee) einen älteren Konflikt (schwelende Beziehungsstörung zwischen Gleichrangigen) verdeckt, können alle Beteiligten eine zügige gemeinsame Strategieentwicklung ausschliessen.

Der offene Streit in Strategie-Workshops etablierter Kanzleien ist vollkommen normal. Wenn unausgesprochene Angst-, Neid- oder sogar Misstrauensszenarien innerhalb der Partnerschaft unter dem Schutz externer Moderation erstmals sichtbar oder hörbar werden, die bis dahin nur vage fühlbar gewesen waren (sprich: die Arbeitsatmosphäre bis dahin belastet hatten), wird der Vorgang sogar gelegentlich als «reinigendes Gewitter» bezeichnet:

Da braut sich was zusammen

Wenn jeder seine Rolle in der künftigen Kanzlei neu finden muss (z. B. wenn drei von sieben Anwälten die Kanzlei zeitgleich verlassen), wenn die Kanzlei ihre eigene Auflösung

beschliesst oder sich durch eine neue Aufstellung fit für die Zukunft macht (z. B. durch Spezialisierung: nur noch drei der acht Rechtsgebiete werden angeboten), dann geraten alte Überzeugungen, alte Rechte und alte Verträge schnell mal ins Wanken – und müssen dringend flexibilisiert werden.

– *Interessant*

Bei der gemeinsamen Entscheidung über strategische Fragen sind Abstimmungen kontraindiziert, da durch Abstimmungen fast immer jemand auf der Strecke bleibt, der das Ganze anschliessend im Alltag torpedieren wird.

VII. Zielphobie, Angst und Glaubenssätze verhindern die gemeinsame Zielentwicklung

Vor Beginn der Coach-Intervention meinen Entscheider zwar oft, ihre Kanzleistrategie stünde bereits fest, doch in der Regel bricht diese Vorstellung bereits nach den ersten Antworten auf Coach-Fragen in sich zusammen.

Dafür sind im Wesentlichen drei Schwächen verantwortlich:

1. Fehlende Ziele

Durch fehlende, zu unkonkrete oder nicht von allen Entscheidern eingehaltene Zielvereinbarungen ziehen die Entscheider nicht an einem Strang.

2. Ängstliche Motive

Einige Anwälte aus der Entscheiderriege rücken gar nicht, nicht rechtzeitig oder nicht offen genug mit der Sprache heraus. Sie verweigern vor dem Start des Strategie-Workshops Informationen über ihre tatsächlichen Ziele und torpedieren anschliessend die Umsetzung der gemeinsam gefundenen Strategie durch *passive Aggression*: Kommunikation ganz verweigern, verwässern oder «vergessen», Fristen liegen lassen, krank werden, wiederholt zu spät kommen, das eigene Dezernat nicht führen, trotz dem Beschluss nicht ausreichend/nicht pünktlich abrechnen, Assistenz demotivieren usw.

3. Egozentrische Glaubenssätze

Glaubenssätze sind für ihren Inhaber realistischer als die ihn umgebende Realität. So wird der typische Glaubenssatz eines langjährigen Kanzleientseiders («Was früher erfolgreich war, kann heute nicht falsch sein») diesen dazu verleiten, keinesfalls etwas an seinen bisherigen Verhaltensweisen zu ändern, egal, was «andere Leute beschliessen» (Originalzitat). Das gilt sogar dann, wenn er dadurch unmittelbar den Kanzleierfolg gefährdet.

Wenn er aus *tiefster Überzeugung* («Glaube») seine bisherigen Arbeitsweisen (Abrechnungsmodi, Degradierung seiner Assistentin zu einer «Schreibkraft», Verzicht auf elektronische Mandatsbearbeitung und selbst abstruse Angewohnheiten wie «Meine Termine mache ich selbst») beibehält, dokumentiert er neben seiner Eigenständigkeit auch seine Unbelehrbarkeit.

Wen wundert, dass er während der nächsten Partnersitzung dringend am Marathon in Paris teilnehmen muss.

VIII. Glaubenssätze (und nicht Fakten!) verhindern Zieldefinitionen

Selbst wenn Anwälte wissen, was Wünsche von Zielen unterscheidet, definieren sie letztere ungenau. Für einen Business-Coach ist das kein Wunder: Zieldefinitionen kosten nicht nur viel Zeit und Energie, auch ranghohe Werte und bisherige Glaubenssätze der betroffenen Individuen können subjektiv durch ein Kanzleiziel bedroht sein.

Alle geschäftlichen Ziele können zunächst das Gefühl von Sicherheit, Selbstbestimmung, Individualität, Anerkennung, Selbstbestimmung, Würde oder sogar Harmonie bedrohen.

Das macht Ziele anfangs so unbeliebt.

Wörtliche Einwände gegen Zieldefinitionen – und der Glaubenssatz dahinter

In der Tabelle auf der nächsten Seite lesen Sie wörtliche Einwände von Anwälten gegen Zieldefinitionen (1. Spalte), welche Furcht dahintersteckt (2. Spalte) und durch welche Glaubenssätze beides ausgelöst wird (3. Spalte).

IX. Die Lösung: S. P. E. Z. I. – in fünf Schritten zum Kanzleiziel

Nach der Zieldefinitionsstrategie S. P. E. Z. I. definieren Kanzleien im Coaching ihr erstes Kanzleiziel.

Drei Coach-Tipps, bevor es losgeht:

- Starten Sie S. P. E. Z. I. zunächst mit kleinen, *komplexen Zielen*, die Sie in den nächsten fünf Tagen schaffen wollen (z. B. einen Mandanten zurückgewinnen). Je konkreter definiert und je kleiner das Ziel ist, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg – und das geht sofort.
- Engagieren Sie immer einen *Moderator* für die Definition Ihres Kanzleiziels und die daraus folgende Strategie; zu viel «eigenes Holz wird verbaut», wenn einer der Entscheider diese Rolle übernimmt.
- Hinweis für Kanzleien vor einer Fusion: Kanzleiziele sollten spätestens anderthalb Jahre *vor der Fusion* feststehen, weil durch diese Ziele erst der passende Fusionspartner ermittelt werden kann.

S. P. E. Z. I. in Aktion

Die Zielerreichungsstrategie S. P. E. Z. I. verdeutlicht, in welchen fünf Punkten sich Ziele von Wünschen unterscheiden.

Alle fünf Bestandteile eines Ziels müssen vorhanden sein, damit das Ziel erreichbar bleibt oder wird. Jedes grössere Ziel wird unterteilt in mehrere Zwischenziele, die ebenfalls nach den S. P. E. Z. I.-Regeln aufgebaut sind.

Ein Ziel ist immer:

– sinnesspezifisch beweisbar

Ihr Ziel ist immer sichtbar, hörbar oder fühlbar, bevor Sie den ersten Schritt machen. Ermitteln Sie, woran konkret (sehen, hören, fühlen⁵) Sie erkennen, dass Ihr

5 Bei einer Zieldefinition kommen gelegentlich auch die restlichen beiden Sinne zum Zug: riechen und schmecken.

Sie sagen:	Sie fürchten,	Ihr Glaubenssatz:
«Da hol ich mir ja nichts als Kontrolle ins eigene Haus.»	sich selbst <i>unterwerfen</i> zu müssen;	Ich bin Opfer externer Faktoren.
«Ich möchte selbst bestimmen, wie mein Tag abläuft.»	ihre <i>Selbstbestimmung</i> zu torpedieren;	Wer Ziele definiert, wird unfrei.
«Anweisungen? Ich bin doch kein autoritäres A...»	ihre eigene <i>Persönlichkeit</i> zu verraten;	Anweisungen sind schlecht.
«Terminvereinbarung durch andere? Ich habe doch auch private Termine dazwischen.»	nicht mehr Herr über ihre <i>Zeit</i> zu sein;	Zeiteinteilung ist Privatsache.
«So viele Anweisungen? Bei uns sind eher flache Hierarchien.»	ihrer <i>Führungsrolle</i> nicht gewachsen zu sein;	Hierarchien sind schlecht.
«Wir haben genug damit zu tun, die Akten vom Tisch zu kriegen.»	zu wenig <i>Zeit für Wesentliches</i> zu haben;	Strategieentwicklung kostet mehr Zeit, als sie bringt.
«Dann kann ich nicht mehr frei entscheiden, welche Mandanten ich will.»	sich persönlich zu <i>entmachten</i> ;	Individualisten wie ich richten sich nicht nach anderen.
«Die haben den ganzen Laden aufgebaut. Denen können wir keine Vorschriften machen.»	erfahrene <i>Partner</i> zu <i>verschrecken</i> ;	Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein.
«Dann schalten die erst recht auf Durchzug.»	Low-Performer weiter zu <i>demotivieren</i> ;	Jedes Teammitglied muss bleiben.
«Wenn wir Zahlen intern zugänglich machen, gibt es böses Blut.»	durch offene Leistungsvergleiche <i>Zwietracht</i> zu säen;	Mich kontrolliert niemand.
«Wenn ich warten muss, bis der so weit ist ...»	durch Kooperation <i>selbst Einbussen</i> zu erleiden;	Ich bin besser als andere.
«Wir kriegen nie alle unter einen Hut.»	die <i>Kanzlei</i> zu <i>spalten</i> .	Jeder muss mitmachen.

Ziel erreicht ist, sodass Sie im Moment des Erreichens Ihre Bemühungen vorerst einstellen können.

Beispiele: Ich *sehe* die Summe X auf dem Konto. Ich *höre* Applaus. Es *kribbelt* in der Magengegend.

Kanzleiziel: Sieben neue Mandate aus der Holzverarbeitenden Industrie innerhalb der kommenden zwölf Monate, wenn wir die sieben Unterschriften unter den Anwaltsvertrag in unseren Akten *sehen* können.

– Positiv und konkret ausgedrückt ohne Vergleich

Ein Ziel enthält nur positiv ausgedrückte Handlungspläne; dagegen keine Vergleiche⁶ (schöner als ..., erfolgreicher als ..., genauso toll wie Katrin, der Beste von allen aus dem Team) und keine Negationen (keine, nie, nicht). Gründe: Das Gehirn konzentriert sich bei Vergleichen und Negationen nicht auf seinen Besitzer, sondern macht unnötige Umwege über die jeweilige Referenzgrösse. Verneinungen fallen komplett durch die Maschen und lösen das Gegenteil des Gewünschten aus, da Verneinungen nicht sinnlich erfahrbar sind (Beispiel: denken Sie bitte jetzt *nicht* an die Hochwasserkatastrophe im Ahrtal).

– Erreichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch

Ziele sind ausgeschlossen, wenn die eigenen Machtbefugnisse oder Zugangsvoraussetzungen unzureichend sind. «Ich möchte eine Welt ohne Kriege» hat ungefähr die Durchschlagskraft von «Ich möchte ab

morgen Tauchlehrer auf Mauritius sein», wenn Sie in Telgte⁷ wohnen und noch nie getaucht sind.

Ein Wunsch kann nicht zu einem Ziel werden, solange persönliche Reichweiten für die Zielerreichung faktisch kürzer sind als der lange Arm anderer Einflussnehmer. Erreichbar ist ein Ziel übrigens auch dann durch Sie selbst, wenn Sie Teile der Zielerreichung an jemanden delegieren, den Sie kontrollieren können.

Damit ein Ziel durch Sie erreichbar ist, muss es ausserdem Ihrer *persönlichen Ökologie* entsprechen: Es muss mit Ihrer Persönlichkeit in Einklang und für Sie attraktiv sein.

– Zeitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen

Alle Ziele sind detailreich quantifizierbar (Wie viele? Bis wann? Ab wann? Wann beginnt eine Aktion und wann endet sie? Was ist bis übermorgen 13 Uhr fertig? Was erst am 10. Oktober?) und detailreich spezifizier-

⁶ Der einzige motivierende Vergleich, der die Zielerreichung erleichtert und dringend angeraten ist, ist der Vergleich mit sich selbst.

⁷ Malerischer Ort im Münsterland; in der Gegend wuchs die Autorin auf – und fand keine Tauchschohlen. Tipp der Autorin: Besuchen Sie Telgte.

bar (Was genau? Wodurch? Welche nicht? Spezialisierung? In welchem Zusammenhang?).

Alle Zwischenschritte haben ein festes Datum; bei kleinen Zielen kommt die Uhrzeit dazu. Alle Aufgaben gelangen in die offiziellen Terminkalender aller Beteiligten.

- Integrationshilfe für mögliche Einwände

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

Zieldefinitionen legen vor dem ersten Umsetzungsschritt 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; die schwächeren kommen meistens aus seiner Umgebung. Identifizieren Sie alle Einwände gegen Ihr künftiges Ziel, besonders die eigenen, und legen Sie *konkrete Aktionen* fest, durch die diese Einwände ihren Einfluss auf das Ziel vollständig verlieren.

Wenn das nicht gelingt – oder Sie sich bei dieser Aufgabe selbst beschummeln –, ist das *Ziel nicht erreichbar*.

X. S. P. E. Z. I. – die Zieldefinition von Frau Rechtsanwältin D.

Durch die folgende Zieldefinition nach S. P. E. Z. I. (Protokollauschnitt) erneuerte Rechtsanwältin D. bis heute ihr Berufsleben. Besondere Herausforderung war damals ihre 10-jährige Kinderpause, durch die sie sich selbst den Einstieg in ihre Traumkanzlei zunächst nicht zutraute:

Sinnesspezifisch beweisbar

- Ich sehe innerhalb der kommenden vier Monate vor mir einen beidseits unterschriebenen Vertrag mit einer auf Handelsrecht fokussierten Kanzlei in der Innenstadt.
- Bei jeder erdenklichen Schwierigkeit unterwegs werde ich mein inneres Zielbild «Die lächelnde Geschäftsfrau D. mit Aktentasche und Frisur lehnt im Gerichtsflur an der Wand» aufrufen und mich genauso von einem Profi fotografieren lassen.
- Dieses Zielbild wird auch in meinem späteren Büro hängen. Ich fühle mich angemessen stark und kann über die Frau auf dem Bild sagen: «Was die kann, kann ich auch.»
- Ich sehe das Bild in allen Details. Wenn ich das sehe, weiss ich: Ich habe es geschafft.

Positiv und konkret ausgedrückt ohne Vergleich

- Ich bekomme diesen Job, weil meine Gerichtserfahrungen meine künftigen Arbeitgeber beeindrucken werden.
- Der Vertrag gewährt mir zunächst Teilzeitarbeit; eine Aufstockung der Stundenzahl ist verbunden mit mehr Eigenständigkeit und mehr Geld. Fälle für den Fachanwaltstitel Handels- und Gesellschaftsrecht werde ich in der Kanzlei erhalten.
- Ich begnüge mich zu diesem Zweck auch mit kleinen Fällen und bemühe mich um Litigation-Fälle der anderen Kollegen, die Gerichtsauftritte nicht so lieben wie ich.

- Ich werde meine Aufsätze über «Commercial Litigation in Liefer-, Vertriebs- und Franchiseverträgen» ergänzen und anfangs auch korrigieren. Diese Aufsätze sind noch alle unveröffentlicht. Ich werde sie der Kanzlei zur Verfügung stellen.

- Eine Alleinstellung kann dadurch evtl. in meiner künftigen Kanzlei gelingen.

- Ich fertige eine Seite mit konkreten, fachsprachlich mitgeteilten Erfahrungen, die mich im Handelsgericht fasziniert haben. Auch Spezialparagrafen sowie typische handelsrechtliche Konfliktlösungsmöglichkeiten kommen in dieser Liste vor. Diese Liste lege ich in den Anhang zur schriftlichen Bewerbung.

Erreichbar durch mich selbst und für mich persönlich ökologisch

- Ich arbeite anfangs an 3,5 Tagen ganz in der Kanzlei und den Rest der Woche lerne ich zu Hause für den Fachanwaltskurs. Dadurch werde ich meiner Mutterrolle gerecht UND biete der Kanzlei einen echten Nutzen.
- Zwei Jahre lang übernimmt mein Mann jeden Samstag komplett die Kinder, und ich arbeite mich ins Gesellschafts- und Vertriebsrecht ein.
- Ich delegiere Teile von Kinderbetreuung und Haushalt auf Dritte: Ich finde vor dem [Datum] für vier Nachmittage in der Woche jemanden, der meine Kinder betreut, sowie eine Putzfrau, die anfangs 2 Stunden in der Woche kommt (Kombi mit Kinderbetreuung möglich?)
- Ich mache eine Liste mit Vorkehrungen (auch mehrere «Plan B»), die sicherstellen, dass ich der Kanzlei 3,5 Tage anbieten kann, ohne dass ich mich in der Mutterrolle anzweifle.

Zeitlich eingegrenzt, mit Zwischenschritten und Zusammenhang versehen

- Ich schreibe mich morgen (bis 0 Uhr) in den nächsten Fachanwaltskurs «Handels- und Gesellschaftsrecht» ein.
- Dafür gebe ich mir drei Jahre Zeit, also genau bis zum [Datum] und übe den langen Atem. In der nächsten Woche kündige ich in meiner Kanzlei und melde mich morgen zum Fachanwaltslehrgang Handelsrecht an.

Integrationshilfe für mögliche Einwände

- Ich vergleiche mich als Anwältin nur noch mit mir selbst. Ich feiere kleine Erfolge in dieser Rolle gross und definiere selbst, was für mich ein Erfolg ist.
- Meine Ansprüche an mich formuliere ich in den künftigen Zeitzeilen realistisch.
- Ich erlaube mir Fehler, lerne aber sofort aus ihnen und wiederhole keinen. Ich werde offensiv Hilfe holen bei meinem künftigen Vorgesetzten; das übe ich bereits jetzt überall, selbst gegenüber unbekanntenen Personen in der S-Bahn.
- Ich habe zum ersten Mal in meinem Leben eine Monatskarte für den öffentlichen Nahverkehr und schaffe den Wechsel von meiner Rolle «Anwältin» in die Rolle der «Mama» – und umgekehrt – während der 35 Minuten Bahnfahrt.

- Alle Ereignisse in meiner Umgebung werde ich – ohne Ausnahme – positiv bewerten und mich dabei immer an meine starke Mutterrolle erinnern. Das mache ich sogar, wenn ein Ereignis noch bevorsteht und noch nicht eingetreten ist, wie etwa das Bewerbungsverfahren.
- Das Gästezimmer in unserem Haus baue ich mithilfe der Kinder zu meinem Büro um. Dort ist mein eigener Raum, in dem ich nicht gestört werden darf, solange die Tür zu ist. Erst wenn ich die Tür öffne, stehe ich als «Mama» zur Verfügung.
- Ich werde wegen dieser bewussten Rollenwechsel extrem streng auftreten und mich gegenüber meinem inneren Schweinehund («schlechtes Gewissen») und meinen Kindern durchsetzen. Alle Beteiligten werden protestieren; ich bleibe dann freundlich und verkünde die neuen Regeln erneut.
- Auch meinen Kindern und deren Lehrern sowie meinen Schwiegereltern, Eltern und Nachbarn werde ich – anders als noch letzte Woche – die Welt nicht mehr erklären. Auch sie müssen ab jetzt durch meine Fragen selbst Lösungen finden.
- Ein neuer Friseur macht mir genau die Frisur, mit der ich mich im Zukunftsbild als Geschäftsfrau sehen kann.
- Ich kaufe ein Business-Outfit neu, in dem ich mich wohlfühle und das meinen neuen Status als Anwältin für Handelsrecht ausdrückt.
- Ich werde in den kommenden drei Monaten auch auf meinen Gang, mein Lächeln und meine Haltung achten. Schultern zurück, Blick nach vorn und freundliches Nicken bei Einwänden!
- Selbstfürsorge: Ich werde ab morgen meine immer kalten Hände durch eine allmorgendliche eiskalte Dusche von

innen wärmen. Dadurch dokumentiere ich, dass ich auch grössere innere Prozesse künftig selbst steuere. Ich beweise mir, dass die «Kalt duscherfurcht» in die Zeitzone Vergangenheit gehört und dort auch Sinn ergab.

- Wegen der Finanzierung des Fachanwaltstitels (erreichbar in drei Jahren? Da brauche ich Hilfe?) frage ich unsere Bank; das Kreditangebot meines Mannes lehne ich erst mal ab. Für den Fachanwaltstitel brauche ich viele Fälle.

Auflösung: Die Rechtsanwältin D. hat ihren Traumjob durch eine eigene Anzeige im BECK-Stellenmarkt erhalten (diese Anzeige hat sie mit dem Coach zusammen entworfen und in diversen Anwaltsportalen gepostet).

Sie hatte zwar Schwierigkeiten, zunächst die Halbtagsstelle durchzusetzen («im Handelsrecht gibt es keine Halbtagsstellen»), den Einwand hatte sie jedoch vorausgesehen. Sie ist ihm begegnet mit dem Hinweis, bis zum Erwerb des Fachanwaltstitels die Zeit zu benötigen zum Lernen, und mit der Ankündigung, dass sie ohne diese Anschubunterstützung den Job nicht antreten werde.

Offenbar waren ihre vollkommen unerschrockene, leise Art (sie ist introvertiert) sowie ihre noch nicht veröffentlichten Aufsätze über «Commercial Litigation in Liefer-, Vertriebs- und Franchiseverträgen» für ihre Vorgesetzten ausschlaggebend gewesen. Diese Aufsätze gab sie plangemäss sofort für den Blog der Kanzleiseite frei und schrieb sie zuvor selbst dafür in Mandantensprache um.

Sie hatte sich für eine sechsmonatige Einarbeitungszeit mit reduziertem Einstiegsgehalt einverstanden erklärt und war in ihrer zweiten Arbeitswoche bereits mit einer fast unbekanntem Akte und dem gänzlich unbekanntem Mandanten in den Gerichtssaal geschickt worden.