

# Anwaltsmanagement

## Auf dem Weg als Anwält:in

- 1 Selbstführung  
*Wie führe ich mich selbst?*
- 2 Mandatsführung  
*Wie führe ich einen Fall?*
- 3 Sprache und Denken  
*Wie schreibe ich so, dass der Leser versteht, folgt und vertraut?*
- 4 Auftritt  
*Wie trete ich auf, wenn meine Worte Wirkung entfalten sollen?*
- 5 Kommunikation  
*Wie gehe ich mit Menschen um, ohne mich selbst zu verlieren?*
- 6 Coaching & Intervention  
*Wie kläre ich mich selbst, ohne Verantwortung abzugeben?*

**DUR  
BONIN**

2. Auflage | Frühling 2026

*Alle Rechte vorbehalten*

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Es darf auch nicht auszugsweise ohne schriftliche Genehmigung vervielfältigt, digital eingelese oder in irgendeiner anderen Form übertragen werden.  
**Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.**

© Duri Bonin | Ormisrain 7 | 8706 Meilen | [www.duribonin.ch](http://www.duribonin.ch) | [www.blara.ch](http://www.blara.ch) | [bonin@blara.ch](mailto:bonin@blara.ch)

ISBN 978-3-907455-11-1



**BONIN &  
LANGNER**

Duri Bonin  
Nina Langner  
Nietengasse 15  
8004 Zürich  
+41 44 923 26 16  
[www.blara.ch](http://www.blara.ch)  
[kontakt@blara.ch](mailto:kontakt@blara.ch)

## **Auf dem Weg als Anwält:in**

Die schriftliche wie auch die mündliche Anwaltsprüfung habe ich stabsplanmässig geplant und organisiert. Kaum Anwalt geworden, warf ich dieses Wissen über Zeit-, Stress-, Organisations- und Selbstmanagement jedoch über Bord – und arbeitete, als gäbe es kein Morgen.

Erst als mir Gregor Münch – aufmerksam und mit feinem Gespür – ein Timemanagement-Buch für Anwälte schenkte und ich zwei Jahre später zum ersten Mal darin blätterte, dämmerte es mir: Das war der Beginn einer bis heute andauernden Auseinandersetzung mit meinem Beruf. Ein Moment leiser münchscher Freundschaft – mit nachhaltiger Wirkung.

Aus dieser Auseinandersetzung ist dieses Buch entstanden.

Es richtet sich an Kolleg:innen, die sich nicht nur für juristische Fachfragen interessieren, sondern für die Bedingungen, unter denen anwaltliche Arbeit gelingen kann: mental, strategisch, sprachlich und menschlich.

Denn Gesetzeskenntnis allein macht noch keine gute Anwältin und keinen guten Anwalt. Die Wissenschaft des Rechts ist – ab einem gewissen Niveau – kein Wahrheitsbesitz, sondern Richtigkeitssuche im Streit der Argumente. Eine fortwährende Aufforderung zur eigenen Denk- und Urteilskraft.

### **Dieses Buch ist keine Gebrauchsanweisung.**

#### **Es ist ein Denkraum.**

Es ist entlang von sechs Fragen gebaut – Fragen, die sich im Berufsalltag unausweichlich stellen und in der Ausbildung kaum thematisiert werden:

#### **Selbstführung – Wie führe ich mich selbst?**

Dieses Kapitel bildet das Fundament. Es geht um Tragfähigkeit unter Druck: Konzentration, Energie, Rhythmus, Fehlerkultur, moralischen Stress und den Umgang mit Umbrüchen. Nicht um Optimierung, sondern um Halt.

#### **Mandatsführung – Wie führe ich einen Fall?**

Hier geht es um strategische Fallführung: aus Komplexität Orientierung machen, aus Material Argumentation, aus Möglichkeiten verantwortete Entscheidungen. Nicht alles Machbare zählt, sondern das Richtige.

### **Sprache – Wie schreibe ich so, dass der Leser versteht, folgt und vertraut?**

Sprache wird hier als Denk- und Führungsinstrument verstanden. Unklare Sprache ist kein Stilproblem, sondern ein Denkproblem. Was nicht klar geschrieben werden kann, ist noch nicht klar gedacht.

### **Auftritt – Wie trete ich auf, wenn meine Worte Wirkung entfalten sollen?**

Dieses Kapitel behandelt Auftritt und Verantwortung im Raum: Gerichtssaal, Verhandlung, Rede, Text. Es geht um Präsenz, Architektur, Schweigen und die Wirkung nach dem letzten Satz.

### **Kommunikation – Wie gehe ich mit Menschen um, ohne mich selbst zu verlieren?**

Im Zentrum steht das Beziehungsfeld: Partnerschaft, Team, Mandanten, Führung. Kommunikation wird nicht als Durchsetzung, sondern als verantwortete Beziehungshandlung verstanden.

### **Coaching & Intervision – Wie kläre ich mich selbst, ohne Verantwortung abzugeben?**

Dieses Kapitel bewegt sich auf der reflexiven Ebene. Es geht um Entwicklung statt Symptombekämpfung, um Klärung statt Delegation und um Selbstverantwortung auch dort, wo Unsicherheit bleibt.

Dieses Buch ersetzt keine dogmatischen Lehrbücher. Die Grundlagen des materiellen und formellen Rechts werden in separaten Fachbänden behandelt (→ [www.duribonin.ch/shop/](http://www.duribonin.ch/shop/)):

Band 1: Privatrecht

Band 2: Prozessrecht

Band 3: Strafrecht

Band 4: Verwaltungsrecht

Während diese vier Bände das Recht vermitteln, behandelt das Buch in deiner Hand die Bedingungen, unter denen Recht angewendet, vertreten und verantwortet wird.

In der Hoffnung, dass dieses Buch eine konkrete Stütze auf dem Weg als Anwältin oder Anwalt ist – nicht als Anleitung, sondern als Begleitung –, verbleibe ich

mit besten kollegialen Grüßen



Duri Bonin

## **One more thing**

Erlaube mir den Hinweis auf meinen Podcast *Auf dem Weg als Anwält:in*. Vielleicht ist er dir auf deinem Weg als Anwält:in ebenfalls dienlich:



### **Auf dem Weg als Anwält:in**

In diesem Podcast reflektiere ich gemeinsam mit Gästen über Fragen rund um die anwaltliche Tätigkeit – insbesondere aus der Sicht einer Strafverteidigung.

Was macht eine gute Anwältin aus?  
Wie organisiert man die  
Anwaltstätigkeit? Wie handhabt man  
den Umgang mit Klienten,  
Gegenanwältinnen, der Polizei, der  
Staatsanwaltschaft und den  
Gerichten? Was zeichnet ein gutes  
Plädoyer aus? Wie legt man sich  
eine Verteidigungsstrategie zurecht?  
Der spannenden Fragen sind vieler.  
Es ist ein Weg ins Urmenschliche,  
manchmal ins Allzumenschliche.

Den Podcast findest Du auf allen  
gängigen Plattformen. Einfach nach  
*Duri Bonin* suchen, abonnieren –  
und keine Folge verpassen.

# Anwaltsmanagement

## Wie führe ich mich selbst?

### Selbstführung, Durchsetzung und Zukunftskompetenz im Anwaltsberuf

TEIL I – Konzentration & Fehlerkultur.....	2
TEIL II – Rhythmus, Energie, Regeneration.....	22
TEIL III – Selbstorganisation, Arbeitstechnik, Cognitive Load.....	37
TEIL IV – Auftreten, Mandanten, Durchsetzung, Krisen .....	55
TEIL V – Digitale Zukunft, KI, Weiterbildung.....	69

## TEIL I – Konzentration & Fehlerkultur

<b>Fehler beim Arbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Häufigste Fehler</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Sich von der Gesellschaft ausschliessen<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nur noch arbeiten</li><li>▪ Kontakte vernachlässigen</li><li>▪ Soziale Unterstützung fällt weg</li></ul></li><li>○ Tag und Nacht arbeiten<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kein klarer Feierabend</li><li>▪ Wochenenden «nur kurz etwas fertig machen»</li><li>▪ Erholung wird verschoben statt eingeplant</li></ul></li><li>○ Mittagspause verkürzen oder auslassen<ul style="list-style-type: none"><li>▪ «Statt 60 Minuten nur 15 Minuten»</li><li>▪ Essen nebenher, keine echte Pause</li><li>▪ Leistungsabfall am Nachmittag</li></ul></li><li>○ Wie in einem Tunnel leben<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nur noch Fall, Verfahren, Problem sehen</li><li>▪ Kein Blick mehr auf Gesamtleben</li><li>▪ Innere Verengung → äussere Verhärtung</li></ul></li><li>○ Arbeitsquantität statt Arbeitsqualität<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Möglichst viele Stunden</li><li>▪ Möglichst viele Fälle</li><li>▪ Wenig Raum für Tiefe, Strategie, Reflexion</li></ul></li></ul></li><li>• <b>Ablenkung &amp; Informationsflut</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Intensiver Medienkonsum in Ruhephasen<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Netflix, YouTube, Social Media, News</li><li>▪ Beruhigt nur, solange man hinschaut</li><li>▪ Dahinter laufende Anspannung bleibt</li></ul></li><li>○ Wirkung auf das Gehirn<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entspannung wird verhindert</li><li>▪ Verarbeitung und Speichern blockiert</li><li>▪ Hoch-Tief-Rhythmus wird nivelliert</li></ul></li><li>○ Digitales Dauerfeuer<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ständiges Scrollen</li><li>▪ Reizsuche statt Erholung</li><li>▪ Geist bleibt im „An“-Modus</li></ul></li></ul></li><li>• <b>Ungesunde Substanzen</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Stimulanzien<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ritalin, Kokain<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurzfristige Leistungssteigerung</li><li>• Hohes Sucht- und Absturzrisiko</li></ul></li><li>▪ Alkohol<ul style="list-style-type: none"><li>• Scheinbare Entspannung</li><li>• Verschlechtert Schlafqualität</li><li>• Verschleiert Erschöpfung</li></ul></li><li>▪ Koffein / Energy Drinks<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurzfristige Wachheit</li><li>• Überdecken von Tiefphasen</li><li>• Innere Unruhe, nervöser Grundton</li></ul></li></ul></li></ul></li><li>• <b>Rhythmusfehler</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Zu wenig Erholung<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Keine bewussten Pausen</li><li>▪ Unregelmässige Bettzeiten</li></ul></li><li>○ Zu lange Wachzeiten<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Arbeiten bis spät in die Nacht</li><li>▪ Mehrfach hintereinander «durchziehen»</li></ul></li><li>○ Folgen<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geistige Frische nimmt ab</li><li>▪ Reizbarkeit nimmt zu</li></ul></li></ul></li></ul>
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehleranfälligkeit steigt</li> <li>• <b>Zeitfresser &amp; Startprobleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grosse Hürde: Anfangen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innerer Widerstand</li> <li>▪ Ausweichen auf triviale Tätigkeiten</li> </ul> </li> <li>○ Typische Zeitfresser           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mails checken ohne zu handeln</li> <li>▪ Surfen im Internet</li> <li>▪ «Noch schnell» etwas am Handy schauen</li> </ul> </li> <li>○ Wirkung           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine echte Erholung</li> <li>▪ Keine echte Arbeit</li> <li>▪ Wach, aber unzufrieden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Planungs- und Prioritätsfehler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unrealistische Planung           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu viele Aufgaben pro Tag</li> <li>▪ Keine Puffer</li> <li>▪ Keine Tagesobergrenze</li> </ul> </li> <li>○ Perfektionismus           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alles muss perfekt sein</li> <li>▪ Angst, etwas zu übersehen</li> <li>▪ Kein Ende finden</li> </ul> </li> <li>○ Fehlende Prioritäten           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alles gleich «wichtig»</li> <li>▪ Dringendes frisst Wichtiges</li> <li>▪ Reaktivität statt Planung</li> </ul> </li> <li>○ Ohne Plan an die Arbeit           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Morgens «einfach loslegen»</li> <li>▪ Der Tag zerfällt in Reaktionen</li> <li>▪ Kein roter Faden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Umfeld &amp; Grenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Störungen durch andere           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Nur kurz» etwas fragen</li> <li>▪ Mandanten unangemeldet</li> <li>▪ Eigene Tür immer offen</li> <li>▪ Telefon direkt abnehmen</li> </ul> </li> <li>○ Fehlendes Nein           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jede Anfrage annehmen</li> <li>▪ Jedes «kannst du kurz ...?» bejahen</li> <li>▪ Eigene Prioritäten unterlaufen</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Fehlerkultur – reifer Umgang</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fehler als Informationen sehen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo war ich überlastet?</li> <li>▪ Wo fehlte Struktur?</li> <li>▪ Wo habe ich mich treiben lassen?</li> </ul> </li> <li>○ Nicht persönlich abwerten           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehler ≠ Wert der Person</li> <li>▪ Fehler = Hinweis auf Systemschwäche</li> </ul> </li> <li>○ System statt Schuld           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was muss ich an Rhythmus ändern?</li> <li>▪ Wo brauche ich klarere Grenzen?</li> <li>▪ Welche Gewohnheit ist ungesund?</li> </ul> </li> <li>○ Leitfragen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was war der eigentliche Fehler?               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten, Struktur &amp;/oder Haltung</li> </ul> </li> <li>▪ Wie könnte ich es mir nächstes Mal leichter machen?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p>Kernbotschaft «Fehler beim</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehler sind kein Zeichen von Untauglichkeit, sondern ein Spiegel der Arbeitsweise</li> <li>• Wer seine typischen Muster kennt, kann sie gezielt beeinflussen</li> </ul>

# Anwaltsmanagement

## Wie führe ich einen Fall?

Mandatsführung, Klagebegründung, Rechtsmittel, Rechtsgutachten, Aufsatz

TEIL I – Fallführung und Steuerung .....	2
TEIL II – Argumentation im Verfahren .....	12
TEIL III – Verdichtung, Erkenntnis und Öffentlichkeit.....	14

**TEIL I – Fallführung und Steuerung**

**Fallführung als strategische Führungsleistung**

<p><b>Strategische Ausrichtung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Der Anwalt führt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erwartungen, Risiken und Optionen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ = strategischen Grundausrichtung</li> </ul> </li> <li>○ Wer Fallführung auf Organisation reduziert                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überlässt die eigentliche Führung                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfahren</li> <li>• Gegenseite</li> <li>• Zufall</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Strategische Grundausrichtung entscheidet darüber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie Material gesammelt wird</li> <li>▪ Wie Sachverhalte gelesen werden</li> <li>▪ Wie Risiken bewertet werden</li> <li>▪ Wie Texte aufgebaut werden</li> </ul> </li> <li>○ Ohne diese Klärung wird zwar gearbeitet                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber nicht geführt</li> </ul> </li> <li>• <b>Typische Spannungsfelder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offensiv oder defensiv</li> <li>▪ Früh klären oder Zeit gewinnen</li> <li>▪ Eskalieren oder beruhigen</li> <li>▪ Vergleich anstreben oder Entscheidung erzwingen</li> <li>▪ Breites Vorbringen oder gezielte Zuspitzung</li> </ul> </li> <li>○ Diese Entscheidungen sind nicht rein juristisch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sie sind taktisch, zeitlich, psychologisch und wirtschaftlich</li> </ul> </li> <li>○ Sie betreffen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mandanten</li> <li>▪ Gegenseite</li> <li>▪ Staatsanwaltschaft</li> <li>▪ Gericht</li> <li>▪ Eigenen Handlungsspielraum</li> </ul> </li> <li>• <b>Gefahr impliziter Entscheidungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ In der Praxis werden diese Grundentscheidungen oft nicht explizit getroffen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sie entstehen aus                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewohnheit</li> <li>• Zeitdruck</li> <li>• Mandantenerwartungen</li> <li>• Angst vor Fehlern</li> <li>• Unreflektierter Übernahme fremder Dynamiken</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Das ist gefährlich                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein defensiv geführter Fall lässt sich später kaum in einen offensiven wenden</li> <li>▪ Eine frühe Eskalation lässt sich selten vollständig zurücknehmen</li> <li>▪ Ein einmal gesetzter Darstellungsrahmen prägt das gesamte Verfahren</li> </ul> </li> <li>○ Manche Entscheidungen sind nicht korrigierbar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Früh gesetzte Positionierungen, erste schriftliche Festlegungen, erste Darstellungen des Sachverhalts oder der eigenen Rolle wirken fort                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selbst dann, wenn sie später relativiert oder präzisiert werden   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung bedeutet, diese irreversiblen Momente zu erkennen und bewusst zu gestalten   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wer sie dem Zufall oder dem Zeitdruck überlässt, entscheidet ohne es zu merken</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Fallführung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fallführung ist Führungsarbeit am Mandanten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategische Fallführung bedeutet auch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dem Mandanten Führung anzubieten</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Mandant bringt             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wünsche</li> <li>▪ Hoffnungen</li> <li>▪ Ängste</li> <li>▪ Erwartungen</li> </ul> </li> <li>○ Der Anwalt muss diese aufnehmen             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber nicht ungeprüft übernehmen</li> </ul> </li> <li>○ Fallführung heisst             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen zu ordnen</li> <li>• Illusionen zu benennen</li> <li>• Risiken auszuhalten</li> <li>• Optionen verständlich zu machen</li> <li>▪ Der Anwalt schuldet dem Mandanten keine Hoffnung                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er schuldet Orientierung                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klarheit über Risiken, Optionen, Grenzen und Konsequenzen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Fallführung ist Führungsarbeit am Verfahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Das Verfahren hat eine eigene Dynamik                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fristen</li> <li>▪ Beweislasten</li> <li>▪ Entscheidlogiken</li> <li>▪ Institutionelle Routinen</li> </ul> </li> <li>○ Wer diese Dynamik nur verwaltet                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reagiert                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktivität ist kein neutraler Zustand                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wer reagiert, übernimmt fremde Prioritäten, fremde Zeitachsen und fremde Gewichtungen</li> <li>○ ≠ Zurückhaltung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondern Verlust von Darstellungsregie</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Wer sie strategisch führt                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Setzt Akzente durch                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timing</li> <li>• Gewichtung</li> <li>• Darstellungsregie</li> <li>• Bewusste Zurückhaltung oder Zuspitzung</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Fallführung bedeutet                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht jede Möglichkeit auszuschöpfen                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondern die richtigen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Fallführung ist Führungsarbeit am eigenen Denken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategische Fallführung verlangt                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dass der Anwalt sein eigenes Denken führt</li> </ul> </li> <li>○ Typische Gefahren                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich im Material zu verlieren</li> <li>▪ Jede denkbare Option gleich ernst zu nehmen</li> <li>▪ Aus Angst vor Fehlern alles vorzubringen</li> <li>▪ Sich vom Gegner strukturieren zu lassen</li> </ul> </li> <li>○ Fallführung heisst                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswählen</li> <li>• Priorisieren</li> <li>• Verdichten</li> <li>• Entscheiden</li> <li>▪ Nicht alles, was möglich ist, gehört in den Fall                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht alles, was rechtlich haltbar ist, ist strategisch klug</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Grenze strategischer Führung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine Illusion von Vollkontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategische Führung bedeutet nicht, dass jede Unsicherheit auflösbar ist                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht jede Lage lässt sich klären</li> <li>▪ Nicht jede Entscheidung optimieren</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

# Anwaltsmanagement

## Wie wird Denken durch Sprache klar?

### Gutes Deutsch für Anwälte – Wortwahl, Satzbau und Interpunktion

*"Den Stil verbessern – das heisst den Gedanken verbessern,  
und gar nichts weiter!" - Friedrich Nietzsche*  
Menschliches, Allzumenschliches II, 2. Aph. 131

TEIL I – Gutes Deutsch .....	2
TEIL II – Wortwahl .....	9
TEIL III – Satzbau .....	12
TEIL IV – Interpunktion .....	17

**TEIL I – Gutes Deutsch**

<p><b>Harte Arbeit</b></p> <p><i>Liebe deinen Leser wie dich selbst! Was sie angenehm finden, was sie anregt: Das zählt (Goethe)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Je leichter ein Text sich liest</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desto härter hat der Autor an ihm gearbeitet           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität kommt von Qual               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilt für                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprache</li> <li>○ Satzbau</li> <li>○ Inhalt                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Überfütterung mit Fakten                           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die der Leser sich nicht merken kann</li> </ul> </li> <li>▪ Zudem gilt für jedes erzählte Faktum                               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach der Ökonomie des Schreibers</li> <li>○ Wie nach der Erwartung des Lesers</li> </ul> </li> <li>• Dass es etwas bedeutet</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Übersicht           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Schreiber schuldet dem Leser Übersicht               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klare Gliederung</li> <li>○ Klare Signale für diese Gliederung</li> </ul> </li> <li>• Bei komplizierten Sachverhalten überdies                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ankündigung dessen, was ihn erwartet</li> <li>○ Gelegentliche Zwischenbilanz</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Kraftvolle Sprache bedingt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einfachheit</li> <li>○ Anschaulichkeit</li> <li>○ Lebendigkeit, Leidenschaft</li> <li>○ Knappheit, Kampf der Blähung</li> <li>○ Klarheit, Kampf den Satzpolypen</li> <li>○ Überraschen</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Einfachheit</b></p> <p><i>Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann (Karl Popper)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Man denke wie ein grosser Geist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Artikuliere dies aber in einer allgemein verständlichen Sprache           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man brauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge und nicht umgekehrt               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stilschönheiten sind unauffällig wie gute Kleidung                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn jemand rein sachlich schreibt                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In der Absicht, es dem Leser möglichst leicht zu machen                           <ul style="list-style-type: none"> <li>• So schlagen seine Persönlichkeit und Argumente von selbst durch</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Wenn ein komplizierter Vorgang verständlich beschrieben werden soll</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Muss sich einer plagen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele glauben, sie hätten genug getan, wenn sie etwas zu Papier gebracht haben, was sie selbst verstehen               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Informationsziel ist aber erst erreicht, wenn es auch der Adressat versteht</li> </ul> </li> <li>▪ Grossspurig zu schreiben, ist leichter               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Gedanke muss sehr gut sein, um eine einfache Darstellung auszuhalten                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eben darum wirkt Einfachheit echt und gewinnt das Vertrauen des Lesers</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

<b>Anschaulichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Das Wort finden, heisst die Sache selber finden</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Nur aus der Überzeugung von der Wahrheit und Wichtigkeit der Gedanken entspringt die Begeisterung<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche erforderlich ist<ul style="list-style-type: none"><li>• Um mit unermüdlicher Ausdauer überall auf den deutlichen, schönsten und kräftigsten Ausdruck bedacht zu sein</li></ul></li></ul></li><li>○ Das treffende Wort ist meist<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kurz, direkt, konkret, besonders<ul style="list-style-type: none"><li>• Je kürzer ein Wort, desto tiefer trifft es seine Sache<ul style="list-style-type: none"><li>○ Raum – Räumlichkeit</li><li>○ Stuhl – Sitzgelegenheit</li><li>○ Problem – Problematik</li><li>○ Motive – Motivation – Motivationsstrukturen</li></ul></li></ul></li></ul></li><li>○ Wer etwas geschrieben hat, soll sich bei jedem Wort die Frage vorlegen<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kann ich einen spezielleren Ausdruck einsetzen<ul style="list-style-type: none"><li>○ Probe<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Könnten die Wörter allesamt in einem Gedicht stehen</li></ul></li></ul></li></ul></li><li>• Je weniger allgemein ein Wort ist, desto genauer bezeichnet es die Sache<ul style="list-style-type: none"><li>○ Die gegenständliche Einzelheit gibt dem Stil seine Zuspitzung und wer zugespitzt schreibt, schreibt treffend<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Das zehnte Gebot heisst eben nicht<ul style="list-style-type: none"><li>• Du sollst nicht deines Nächsten Eigentum begehren</li></ul></li><li>▪ Sondern<ul style="list-style-type: none"><li>• Du sollst nicht begehren deines Nächstens Weib, Knecht, Magd, Vieh oder alles, was sein ist<ul style="list-style-type: none"><li>○ Erst zum Schluss wird aus den Teilen das Ganze abgeleitet</li></ul></li></ul></li></ul></li><li>○ Nicht<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eine Periode widrigen Wetters setzt ein</li><li>▪ Er ass ein opulentes wie luxuriöses Mahl</li></ul></li><li>○ Sondern<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eine Woche lang regnete es jeden Tag</li><li>▪ Er ass ein Pfund Beluga-Kavier und spülte ihn mit zwei Flaschen Dom Pérignon hinunter</li></ul></li></ul></li><li>• Dies wird selten angestrebt, da Abstraktion<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bequem ist<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erspart detailliertes Wissen<ul style="list-style-type: none"><li>• Wer eine Amsel nicht von einer Meise unterscheiden kann, ist froh, dass es das Wort Vogel gibt</li></ul></li><li>▪ Gebildet klingt<ul style="list-style-type: none"><li>• Windkraftwerke sind nur halb so imposant wie alternative Technologien</li></ul></li><li>▪ Aus schlechter Gewohnheit</li></ul></li></ul></li></ul></li><li>• <b>Frische, schlichte Wörter wählen</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Wem man etwas mitteilen will, darf man<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Weder überfordern<ul style="list-style-type: none"><li>• Exotische Wörter</li><li>• Komplizierte Sätze</li></ul></li></ul></li></ul></li></ul>
------------------------	--

# Anwaltsmanagement

## Wie trete ich nach aussen auf?

Auftritt und Verantwortung – Rhetorik, Planung und Architektur von Plädoyer und Rechtsschriften

TEIL I – Haltung und Präsenz .....	2
TEIL II – Rhetorische Mittel und Vorbereitung.....	8
TEIL III – Umsetzung und Situationen .....	19
TEIL IV – Verantwortung und Grenze.....	26

Wie trete ich nach aussen auf, wenn meine Worte Wirkung und Macht entfalten und nicht mehr rückholbar sind?

## TEIL I – Haltung und Präsenz

### Was dieses Kapitel nicht sein will

<p><b>Nichts hinzufügen, obwohl man es könnte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dieses Kapitel versteht Auftrittskompetenz nicht als Inszenierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondern als Ausdruck von Haltung</li> </ul> </li> <li>○ Es verzichtet bewusst auf           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rezepte, Vorbilder und Effekte               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Storytelling-Kapitel</li> <li>• Beispiele «grosser Reden»</li> <li>• Neurowissenschaftliche Erklärungen</li> <li>• Marketing- oder Verkaufsrhetorik</li> <li>• Inszenierungstechniken</li> <li>• Dramaturgie-Modelle (Heldenreise etc.)</li> </ul> </li> <li>▪ Nicht, weil sie wirkungslos wären               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondern weil Wirkung allein nicht genügt</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Was trägt           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entsteht im Zusammenspiel von               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung, Präsenz und Verantwortung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---	--

### Souveränität

<p><b>Sich-Sein</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Natürliche Rhetorik ist immer individuelle Rhetorik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sich als Mensch einbringen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich selbst treu bleiben               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich selber sein                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mit verschiedenen Facetten                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Und nicht etwas spielen                           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Natürliches Verhalten</li> <li>▪ Spontanität</li> <li>▪ Echte Gefühle</li> <li>▪ Natürliche Mimik und Gestik</li> <li>▪ Lockere Körperhaltung</li> <li>▪ Normale Sprechweise</li> <li>▪ Kurze, einfache Sätze</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Selbstannahme und Selbstbejahung                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Um optimal kommunizieren zu können                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muss man mit sich selbst im reinen sein</li> </ul> </li> <li>○ Wenn man sich an den eigenen Aussagen stört                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überträgt sich das auf die Zuhörer</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Selbstbewusstsein ist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sich seiner Stärken und Schwächen bewusst sein</li> <li>○ Sich seines Einflusses auf andere bewusst sein</li> <li>○ Sich seiner selbst und seiner Stellung in der Welt bewusst sein</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Innere Legitimation der Rede</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bedeutung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auftrittskompetenz beginnt nicht mit Technik           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondern mit innerer Erlaubnis zu sprechen</li> </ul> </li> <li>○ Gerade im Plädoyer ist Sprache Wirkung           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und Wirkung ist Macht</li> </ul> </li> <li>○ Diese Macht verlangt Legitimation           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht durch Funktion oder Rolle</li> <li>▪ Sondern durch Haltung</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Innere Autorisierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vor jeder Rede muss sich der Redner selbst beantworten           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Warum spreche ich</li> <li>▪ Und wofür</li> </ul> </li> <li>○ Nicht jede überzeugende Rede ist gerechtfertigt           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber jede gerechtfertigte Rede trägt</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Wie trete ich nach aussen auf, wenn meine Worte Wirkung und Macht entfalten und nicht mehr rückholbar sind?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Redner trägt Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die Wirkung seiner Worte</li> <li>▪ Für das Bild, das er erzeugt</li> <li>▪ Für das, was beim Gegenüber bleibt</li> </ul> </li> <li>• <b>Abgrenzung zur Manipulation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rhetorische Mittel verstärken Inhalte <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sie machen Gutes besser</li> <li>▪ Und Falsches gefährlicher</li> </ul> </li> <li>○ Überzeugung endet dort <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo Wirkung wichtiger wird als Wahrheit</li> </ul> </li> <li>○ Der Redner entscheidet vor der Rede <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Mittel er bewusst nicht einsetzt</li> <li>▪ Auch wenn sie wirken würden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Wirkung auf die Präsenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wer innerlich autorisiert ist <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spricht ruhiger</li> <li>▪ Steht fester</li> <li>▪ Braucht weniger Technik</li> </ul> </li> <li>○ Innere Klarheit ersetzt äussere Härte</li> <li>○ Diese Form der Legitimation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die Grundlage natürlicher Autorität</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Überzeugen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emotional Ziele setzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was Sie selbst fühlen, werden Sie auch als Redner vermitteln <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fühlen Sie sich selbst unsicher, so fühlen das auch alle Zuhörer</li> <li>• Sind Sie nicht überzeugt von dem, was sie vortragen, können sie niemals erwarten, ihre Zuhörer zu überzeugen</li> </ul> </li> <li>▪ Ein grosser Teil des Erfolgs macht die eigene Überzeugung aus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn sie voll und ganz an das glauben, was sie vortragen, ist der Erfolg zu 90% gewährleistet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn Sie aber anstreben, der perfekte Redner zu sein, dann überträgt sich auch dieses Gefühl <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehler in der freien Rede sind erlaubt, sie bieten den Zuhörern eine Basis der Identifikation mit dem Sprechenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhetorische Perfektion schafft Distanz</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Vor der Rede mit den Zuhörern innerlich auseinandersetzen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine positive Einstellung zu den Zuhörern finden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist unmöglich, jemandem nachdrücklich zu überzeugen, den man von vornerein nicht mag</li> <li>• Noch schlimmer ist es, wenn sich ein Redner für seine Zuhörer nicht interessiert <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Redner lesen ihr Manuskript ab und blicken kaum in den Saal</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Wenn Sie sich immer das emotionale Ziel setzen, sich wirklich um die Gunst aller Zuhörer zu bemühen, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empfinden diese das als starkes Engagement, Respekt und Interesse</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Natürliche Autorität anstreben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umgang mit Anderen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerecht</li> <li>○ Respektvoll</li> <li>○ Ohne Vorurteile</li> <li>○ Ohne Überheblichkeit</li> <li>○ Berechenbar, Worttreu</li> <li>○ Anerkennend und wertschätzend</li> </ul> </li> </ul>

# Anwaltsmanagement

## Wie gehe ich mit anderen um?

### Erfolgreiche Kommunikation, Gewaltfreie Kommunikation, Nein-Sagen und Führung

TEIL I – Grundlagen der Verständigung.....	2
TEIL II – Methode: Gewaltfreie Kommunikation.....	4
TEIL III – Asymmetrie und professionelle Kommunikation .....	13
TEIL IV – Alltag und Führung .....	31

## TEIL I – Grundlagen der Verständigung

### Verstehen und verstanden werden

<p><b>Verstehenstheorie</b> (Hermeneutik)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es gibt kein wissenschaftlich gesicherter Beleg für das gegenseitige Verstehen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kein Mensch spricht genau dieselbe Sprache wie ein Anderer           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jede Sprachverwendung eines Sprechers hängt von dessen Vorprogrammierung</li> <li>▪ Und jede Verarbeitung von Informationen durch einen Hörer hängt von dessen Dispositionsfeld ab</li> </ul> </li> <li>○ Fakten kann man nur in Wörtern fassen und dieser Prozess kann niemals wertfrei gelingen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Trennung in Tatsachendarstellung und -bewertung ist deshalb nicht möglich               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Äusserung ist zugleich Bewertung                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sei es durch Auswahl, Weglassen, Wortwahl, Satzbau, usw.                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darum ist der Streit um Wörter letztlich auch ein Streit um Fakten</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>
<p><b>Missverständnisse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grosse Herausforderung, da</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jeder eigene subjektive Wahrheit hat           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basierend auf individuell geprägter               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung und</li> <li>• Bewertung</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Missverständnisse entstehen daher leicht           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wobei jeder vor dem Hintergrund der subjektiven Wahrheit meint, Recht zu haben               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grund                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liegt oftmals an den nicht ausreichenden Informationen über uns selbst                       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn wir die andere Person über uns im Unklaren lassen                           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist deren Interpretation der Dinge entsprechend frei(er)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>
<p><b>Achtsame Kommunikation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sich Unwägbarkeiten bewusst machen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Test           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach dem nächsten emotionalen Streit sollen alle Parteien ihre „Zeugenaussagen“ zu Papier bringen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es laufen verschiedene Filme ab, wobei jeder absolut sicher ist, der seine sei der richtige</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Auf Empfänger einstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auf dessen Welt und Frequenz einstimmen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nur dann besteht grösstmögliche Chance, verstanden zu werden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Empfänger Chance geben, sich auf unsere Welt einzustimmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ausreichend Informationen über uns preisgeben           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedingt               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Bedürfnisse, Empfindungen, Regungen zu erkennen                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Und angemessen auszudrücken</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Zuhören können</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist es möglich, zuzuhören, ohne mit dem Gesagten einverstanden zu sein</li> <li>○ Ohne Gegenüber ins Wort zu fallen</li> <li>○ Achten auf           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empfindungen</li> <li>▪ Gesichtsausdruck</li> <li>▪ Nonverbale Signale</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Rückversichern / Nachfragen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bewusst nachfragen, wie man verstanden wurde           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um kleine Zusammenfassung aus anderer Sicht bitten</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Wie gehe ich mit anderen Menschen um, ohne mich selbst zu verlieren?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deckt Missverständnisse auf</li> <li>▪ Zeigt, ob und welche zusätzlichen Erklärungen nötig</li> <li>○ Sofort Nachfragen, wenn etwas unklar scheint             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinge direkt klären</li> </ul> </li> <li>• <b>Schuldzuweisungen vermeiden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind ein Angriff, auf den reflexartig mit Abwehr oder Gegenangriff reagiert wird               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ So entsteht Streit</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Vielmehr sagen,             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was man wünscht</li> <li>▪ Wie man sich fühlt</li> <li>▪ Wie man die Sache wahrnimmt               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Ich fühle mich allein“, anstatt „Du liebst mich nicht“</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Gibt Informationen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fördert Verständnis               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenüber kann darauf eingehen</li> </ul> </li> <li>○ Anstatt Konzentration auf               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was schlecht läuft oder</li> <li>• Defizite des Gegenübers</li> <li>▪ Augenmerk auf was ist und sein soll                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungsorientiert                       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was wird gebraucht, damit ich verstanden werde?</li> <li>○ Was kann jetzt zur Lösung des Konflikts beigetragen werden?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ → Gewaltfreie Kommunikation</li> <li>• <b>Richtigen Zeitpunkt für Gespräche wählen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigene Grundstimmung</li> <li>▪ Stimmung Empfänger</li> </ul> </li> <li>○ Bei Störungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Offenheit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abblockend, ausweichend</li> </ul> </li> <li>• Zu beschäftigt</li> <li>• Emotionale Aufgewühltheit</li> <li>• Hungrig</li> <li>▪ Schauen, ob behebbar               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Andernfalls konstruktiver, Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufzunehmen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	--

**Verständigung in der Partnerschaft (Anwält:innen habe eine der höchsten Scheidungsraten)**

<p><b>Ganz wach werden</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anwaltsberuf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ = Beziehungsfriedhof               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständigung besonders wichtig</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Dem Zusammensein eine Bedeutung einräumen</b></li> <li>• <b>Den Partner teilhaben lassen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ An unserer Entwicklung</li> <li>▪ An dem, was uns beschäftigt</li> <li>▪ Etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Paare sprechen nicht über das, was sie wirklich beschäftigt                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Missverständnisse entstehen, gekränkte Eitelkeit, unerfüllte Erwartungen                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und mit der Zeit entfernt man sich</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--------------------------------	---

# Anwaltsmanagement

## Wie nutze ich Coaching, ohne Verantwortung abzugeben? Coaching, Intersision

TEIL I – Wozu Coaching?.....	2
TEIL II – Wie Coaching wirkt.....	7
TEIL III – Der Coachingprozess .....	11
TEIL IV – Intersision: Korrektiv professioneller Selbstgewissheit .....	24
TEIL V – Abgrenzung & Kernbotschaft .....	29

Wie komme ich aus eigenen Mustern, Sichtweisen und Verstrickungen heraus, ohne Verantwortung, Urteilskraft und Entwicklung an jemand anderen abzugeben?

## TEIL I – Wozu Coaching?

### Ausgangssituation

<b>Grundziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grundziel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht nur Sachlösung in der aktuellen Situation</li> <li>▪ Oder Umprogrammierung der Umwelt</li> </ul> </li> <li>○ Sondern Entwicklung der Persönlichkeit           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um in Zukunft ähnliche Situationen besser zu meistern</li> </ul> </li> <li>• <b>Klärung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ebenen               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Ebene</li> <li>▪ Sachebene</li> </ul> </li> <li>○ Problemlöseraster               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassen der Lage</li> </ul> </li> <li>▪ Ausblick                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Zielsetzung</li> </ul> </li> <li>▪ Möglichkeiten                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwang / Enge</li> <li>• Vielfalt</li> </ul> </li> <li>▪ Bewertung                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl / Entscheidung</li> </ul> </li> <li>▪ Aktion                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
------------------	--

### Falsche Erwartungen

<b>Falsche Klienten- erwartungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Direkte Problemlösung / Ratschlag durch Coach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rat-Schläge erschlagen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was nicht aus dem Selbst kommt, kann in der Realität selten bestehen               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstheilungskraft kitzeln                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Damit eigene Lösung entwickelt werden kann                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die eigenem Ritual, Fähigkeiten und Fertigkeiten entspricht</li> <li>▪ Nicht nur gedanklich nachvollzogen, sondern emotional imaginiert, vorauslerbt</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Zustimmung und Bestätigung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klient sucht Bestätigung für seine Lösung           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gefahr des Klammern an fixe Lösung               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entstammt meist altem Meinungsmuster                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivismus um Gewissen zu beruhigen                       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blosser Symptombehandlung</li> </ul> </li> <li>○ Fortsetzung gewohnter Pfad ohne eigene Veränderung / Entwicklung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Mitschwingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klient sucht Zustimmung auf emotionaler Ebene           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht zum Gefühlsgefährten / Kumpel werden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Verantwortungsabgabe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoffnung, Problemlösung durch Coach durch eine machtvolle Intervention           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsum des Ergebnisses               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsches Verständnis der Rolle des Coach                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klient soll Lösung aus eigener Kraft finden</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Lösung ohne Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bewahrungstendenz / Veränderungswiderstand           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausreden</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---

Wie komme ich aus eigenen Mustern, Sichtweisen und Verstrickungen heraus, ohne Verantwortung, Urteilskraft und Entwicklung an jemand anderen abzugeben?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausweichmanöver</li> <li>○ Verstecken hinter Sachzwängen             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermeintliche Sachzwänge sind bei näherer Betrachtung oftmals übertrieben / konstruiert                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schützen davor, sich selbst im Spiegel anzuschauen</li> <li>• Persönliche Anteil wird ausgeblendet</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Nicht-Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coaching ist abzugrenzen von</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Führungsgespräch                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortbestimmung</li> <li>▪ Zielvereinbarung</li> <li>▪ Qualifikation</li> <li>▪ Laufbahnberatung</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> </li> <li>○ Bestätigung eines Ratsuchenden bei der von ihm gefundenen Lösung</li> <li>○ Seelsorgerische Betreuung</li> <li>○ Pädagogische Beratung                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernunterstützung</li> <li>▪ Suchtentzug</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> </li> <li>○ Rechtsberatung                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechtsanwalt</li> </ul> </li> <li>○ Supervision                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching hinsichtlich Coachingkompetenz                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selbstcoaching                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstmachung eigene Mandatsführung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mithilfe Aktualisierung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Therapie                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Will nicht Therapie ersetzen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sondern auf grosser Bandbreite Entwicklungsimpulse vermitteln</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Coaching ist den etablierten Normen unserer westlichen Kultur entgegengesetzt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coach ist kein klassischer Berater wie ein Rechtsanwalt                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dieser weiss, was für den Klienten gut ist</li> <li>▪ Der Coach weiss es nicht                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beraten ohne Ratschlag                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn Betroffene tut, was Coach für ihn gut findet                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist das keine Coaching                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondern Verkäufer oder Erzieher</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

**Abgrenzung Coaching vs. anwaltliche Entscheidung**

<b>Coaching vs. anwaltliche Entscheidung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coaching ersetzt keine Entscheidung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es bereitet sie vor.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diese Abgrenzung ist im anwaltlichen Alltag zentral                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwälte arbeiten nicht primär mit offenen Fragen</li> <li>• Sondern mit Situationen, in denen entschieden werden muss                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oft unter Zeitdruck, Unsicherheit und Verantwortung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Wann ist Coaching sinnvoll</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn nicht der Entscheid selbst das Problem ist                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondern Weg zum Entscheid blockiert ist</li> </ul> </li> <li>○ Typische Konstellationen                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiederkehrende Zweifel trotz ausreichender Faktenlage</li> <li>• Innere Widerstände, die nicht zur Sache passen</li> <li>• Widersprüchliche Impulse (ziehen in verschiedene Richtungen)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---