

ANWALTS REVUE DE L'AVOCAT

Das Praxismagazin des Schweizerischen Anwaltsverbandes
L'organe professionnel de la Fédération Suisse des Avocats
La rivista professionale della Federazione Svizzera degli Avvocati

4/2010

THEMA / QUESTION DU JOUR

Vincent Jeanneret

Prepack Insolvency: le bonheur est dans le «pre»

ANWALTSPRAXIS / PRATIQUE DU BARREAU

Peter Popp/Andreas Seitz

Ausgleich von Untersuchungshaft

Christiane Fruht

Trainingscamp Anwaltspraxis

Hans-Rudolf Metzger

Echt oder unecht? – Echtheitsprüfung von Schriftmaterial

Niels Schindler/Sara Rousta

La clause de non-concurrence en droit du travail

ANWALTSRECHT / DROIT DE L'AVOCAT

Ernst Staehelin

Interessenkollision: theoretische und reale Aspekte

Beat von Rechenberg

Die Anwalts-Gesellschaft als Faktum

Christiane Fruht*

Trainingscamp Anwaltspraxis

Stichworte: soziale Kompetenz, Kollegialität, Durchsetzungsverhalten, Beziehungsmanagement, Sympathie, Souveränität, Verhalten

Wie Sie in der Anwaltspraxis Durchsetzungskraft, kollegiales Taktgefühl und das Werben um Sympathie trainieren können.

I. Einleitung

Die tägliche Anwaltspraxis verlangt viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit Mandanten, Kolleginnen, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Geschäftspartnern. Die den Juristen eigene Eloquenz und Gelehrtheit hilft in den meisten Fällen weiter. Die Grenzen der Handlungsfähigkeit lassen sich durch kritische Selbstbeobachtung feststellen: Wendet sich der Blick ab, werden die Aussagen unklar, die Stimme leiser oder laut und forsch, befinden Sie sich in einer Situation, deren souveräne Bewältigung Ihnen persönliches Wachstum beschert.

Typische Situationen, in denen soziale Kompetenz gefordert ist, sind zum Beispiel: Nein sagen, adäquat auf Kritik reagieren, unerwünschte Kontakte abbrechen, auf Komplimente reagieren, andere um einen Gefallen bitten, oder Gefühle offen benennen. Mögliche Kompensationen: Aus der souveränen Anwältin wird plötzlich ein leises, vage stammelndes Wesen; oder aus dem umgänglichen Kollegen ein schreiender, drohender, verletzender Tyrann. Diese beiden Reaktionen mögen kurzfristig zur erfolgreichen Bewältigung der Situation führen: Der Schreihals bekommt Recht, seine Mitarbeitenden ihre Ruhe; die Kollegin hat sich wieder einmal aus der Einladung des Mandanten heraus manövriert – mit dem Ergebnis, dass sie in der folgenden Woche wieder eingeladen wird. Von sozial kompetentem Verhalten ist in beiden Fällen nicht zu sprechen. Denn dieses wird gemäss den Psychologen Pfungsten und Hinsch¹ definiert als «Handeln, das in be-

* M.A. selbstständige Kommunikationstrainerin//ERFOLGSDIALOGE//München, www.fruht.de.

¹ RÜDIGER HINSCH/ULRICH PFINGSTEN, Gruppentraining sozialer Kompetenzen, GSK, Weinheim 2002.

stimmten sozialen Situationen langfristig zu einem günstigen Verhältnis zwischen positiven und negativen Konsequenzen führt». Der tyrannische Kollege verliert langfristig die Kooperationsbereitschaft seiner Mitarbeitenden. Den ausgeübten Druck werden sie irgendwann mit «Dienst nach Vorschrift» und Demotivation quittieren. (Psychologen nennen dieses Phänomen Reaktanz, umgangssprachlich heisst es Trotz.) Die verunsicherte Juristin wird vielleicht nach jedem Kontakt zum sich anbietenden Mandanten erneut eine Ausflucht finden müssen, was sie langfristig Energie und Glaubwürdigkeit kostet.

Da Verhalten erlernt ist, lässt sich auch Verhalten für persönliche Grenzsituationen trainieren. Wer sich dessen bewusst ist, kann das persönliche Verhaltensrepertoire im «Labor Anwaltspraxis» ständig erweitern. Erfahren Sie im Folgenden mehr über das standardisierte und wissenschaftlich evaluierte Programm zum Ausbau des sozial kompetenten Verhaltens der Psychologen Dr. Rüdiger Hinsch und Dr. Ulrich Pflingsten, das sich seit der ersten Publikation 1983 in unzähligen Trainings für unterschiedlichste Zielgruppen, von Strafgefangenen über Bankangestellte bis hin zu Führungskräften, bewährt hat. Lassen Sie sich für Ihr tägliches Miteinander in der Anwaltspraxis inspirieren.

Eingangs lernen Sie die Verhaltensparameter kennen, die den Unterschied zwischen souveränem, aggressivem und unsicherem Verhalten ausmachen. Anschliessend demonstriert ein sozial-kognitives Modell, wie persönliches Verhalten durch äussere Einflüsse bedingt wird, und an welcher Stelle bewusst ins Verhaltensschema eingegriffen werden kann. Weiter werden die drei Situationstypen «Recht durchsetzen», «Beziehungsmanagement» und «um Sympathie werben» vorgestellt. Aus den speziellen Anforderungen an jeden einzelnen Situationstyp resultieren konkrete Verhaltensinstruktionen. Diese Tipps erhöhen Ihre Erfolgsquote beim Agieren in kniffligen zwischenmenschlichen Situationen.

II. Kriterien unsicheren, aggressiven, sicheren Verhaltens

Am Verhalten lässt sich beobachten, ob das Gegenüber souverän agiert, sich angegriffen oder unsicher fühlt. Wie genau unterscheiden sich letztere beiden Reaktionen von souveränem Verhalten, und wie wirken sich diese auf das Gegenüber aus?

1. Unsicheres Verhalten

Bleiben wir beim Beispiel der Juristin, von der viel Feingefühl gefordert ist, um die wiederholte Einladung zum Abendessen des Mandanten abzuwehren. Sagt Sie: «Oh, also diese Woche bin ich unheimlich beschäftigt. Ich muss noch Fall X, Fall Y und Schriftsatz Z bearbeiten. Ich glaube also wirklich, dass ich am Samstag keine Zeit habe.» Schaut die Juristin bei dieser Aussage in den Terminkalender, statt dem Mandanten in die Augen, oder nestelt sie an ihrer Kleidung herum, zeigt sie uns ihre Verunsicherung par excellence. Diese ist vermutlich der Angst geschuldet, den Mandanten zu verletzen oder zu verlieren. Kriterien unsicheren Verhaltens sind eine leise und zaghafte Stimme,

unklare, vage Wortwahl, überflüssige Erklärungen, das Verleugnen der eigenen Bedürfnisse, ein lediglich indirekter Ausdruck von Gefühlen. Gestik und Mimik sind in verunsichernden Situationen kaum mehr vorhanden oder verkrampft, der Blickkontakt reisst ab oder wird vermieden. Typisch sind so genannte Selbst- bzw. Fremdbertührungen, das heisst Haare, Kleidungsstücke, Accessoires oder auch Gegenstände wie Kugelschreiber werden als (Blitz-)ableiter für die innere Aufregung genutzt. Bemerkt Ihr Gegenüber Ihre Unsicherheit, fühlt es sich wahlweise überlegen oder hat Mitleid, beides auf Kosten der Begegnung auf Augenhöhe. Reizt den Mandanten diese Unsicherheit, fällt die Energiebilanz der Juristin langfristig negativ aus, wenn sie ihn immer wieder aufs Neue trösten muss.

2. Aggressives Verhalten

Anders ist das beim aggressiven Verhalten, das uns der «Schrei-hals» in der Einleitung gezeigt hat. Die Empfänger des aggressiven Kommunikationsstils fühlen sich wahlweise eingeschüchtert oder provoziert. Bei aggressivem Verhalten ändert sich die normale Stimme zu einem Brüllen oder einem Zischen. Es wird geschrien oder bedrohlich leise geredet. Dabei werden beleidigende, verletzende oder drohende Worte gewählt.

Der aggressiv Reagierende erklärt und begründet nichts mehr, Rechte anderer werden ignoriert, Kompromisse kommen nicht in Frage. Gestik und Mimik verändern sich so, dass entweder keinerlei Blickkontakt aufgebaut oder das Gegenüber angestarrt wird.

Verhielte sich unsere Juristin aggressiv, würde sie dem Mandanten in beschriebener Art und Weise entgegen zischen «Glauben Sie denn, ich gehe mit jedem Mandanten aus? Wenn Sie jetzt noch mal fragen, dann übergebe ich Ihren Fall meinem Kollegen». Übrigens zählen auch Kontakt- und Kommunikationsabbruch zu aggressivem Verhalten.

3. Sicheres Verhalten

Sicheres Verhalten äussert sich durch laute, deutliche und klare Sprache sowie eindeutige Wortwahl. Inhaltlich sind die Aussagen präzise begründet, es werden eigene Bedürfnisse und Gefühle direkt ausgedrückt. Die Gestik und Mimik ist bei souveränem Verhalten lebhaft und unterstreicht das Gesagte. Die Körperhaltung ist entspannt, der wohl dosierte Blickkontakt zum Gesprächspartner transportiert Aufrichtigkeit und Souveränität.

So könnte unsere Juristin aus dem Beispiel dem Mandanten freundlich in die Augen schauen und ihm sagen «Vielen Dank für die Einladungen. Ich weiss diese wirklich zu schätzen. Sie haben mich jetzt schon so oft gefragt. Ich fühle mich etwas unter Druck gesetzt. Ich gehe mit Mandanten grundsätzlich nicht privat aus. Ich freue mich jedoch, wenn wir weiterhin so gut miteinander arbeiten.»

Mag sein, dass die Variante des sicheren Verhaltens sehr direkt anmutet; langfristig ist sie die effektivste, da beide Parteien genau wissen, woran sie sind. Ihnen bleibt das «Herumdeuteln» und Interpretieren («Sie hat heute bestimmt viel Stress gehabt») erspart. Der wertschätzende Tenor ist dem Respekt geschuldet

und schützt vor Beleidigungen und Verletzungen. Die Einschätzung, dass der andere die Wahrheit nicht ertragen könnte, ist letztlich nur eine Anmassung, hinter welcher der vermeidend Kommunizierende seinen mangelnden Mut versteckt.

III. Wie Verhalten entsteht: Ein sozial-kognitives Modell

Wir können davon ausgehen, dass alle Aspekte unseres persönlichen Verhaltensrepertoires einmal nützlich für uns waren. Sie waren erfolgreich, sonst hätten wir sie nicht als Handlungsstrategie abgespeichert. Diese Handlungsstrategien sind spontan entstanden, als Folge emotionaler Impulse. Die Nachhaltigkeit der erzielten Erfolge wurde, zumindest im frühen Kindesalter, das uns besonders prägte, noch nicht hinterfragt. Während das kokettierende Verhalten im Kindesalter bei der Grosstante oder das aufbrausende beim Opa noch zum Erfolg führte, gleichen auf dieser Basis im Berufsleben erzielte Erfolge eher einem Pyrrhussieg. Manche Verhaltensweisen werden im Erwachsenenalter dem vernünftigen Erwachsenen-Ich angepasst. In anderen Situationen reagieren wir eher aus dem massregelnden Eltern- oder aus dem spontanen Kindheits-Ich. In bestimmten Situationen stossen wir mit unserem Verhalten immer wieder an Grenzen. Die Folgen sind persönliche Unzufriedenheit, eingeschränkte Entfaltungsmöglichkeit, Wut und Zorn auf sich selbst, Ratlosigkeit. Die gute Nachricht ist, dass sich Verhalten neu erlernen lässt, so dass langfristig die Bilanz der Konsequenzen des Verhaltens für Sie positiv ausfallen kann.

Der erste Schritt auf diesem Wege sei die Erkenntnis, dass die Gedanken das Verhalten programmieren. Und glücklicherweise lassen sich die Gedanken durch so genannte Selbstverbalisation beeinflussen. Es geht darum, wie wir mit uns selbst reden bzw. umgehen. Aus Gedanken resultieren Gefühle; Gefühle werden in Form von Reaktionen und Verhalten für andere sichtbar. Stellen Sie sich vor, Sie gehen in den Urlaub und lassen sich von einem Kollegen in einem besonders spannenden und lukrativen Fall vertreten. Sie kommen aus dem Urlaub zurück, und Ihr Kollege macht keine Anstalten, den Fall in Ihre Hände zurückgeben zu wollen.

Bei negativem und kritischem Umgang mit sich selbst triggern Sie bewusst oder unbewusst Ihre Gedanken mit Aussagen wie: «Immer verliere ich meine Fälle, ich hätte gar nicht in den Urlaub gehen dürfen»; «Der Mandant ist vielleicht zufriedener mit meinem Kollegen»; «Vor zwei Jahren war es schon mal ähnlich, da durfte dann der Kollege auch vom Chef aus den Fall behalten»; oder «Immer ich». Der Kreislauf setzt sich fort in den aus diesen Gedanken resultierenden Gefühlen, zum Beispiel Frust, Wut, Enttäuschung. Verfolgen Sie die Strategie, diese Gefühle zu unterdrücken, werden sich diese an Ihren Organen und damit Ihrer Gesundheit zu schaffen machen. Drücken Sie diese Gefühle indirekt (stimmlich, körpersprachlich oder über die Konnotation der Worte) aus, erzeugen Sie unter Umständen eine aggressive oder unsichere Wirkung bei Ihrem Gegenüber. Ziel des sozial kompetenten Verhaltens ist es, die Gefühle reguliert zum Ausdruck zu

bringen. So tun Sie sich selbst etwas Gutes und werden auch Ihrem Gegenüber mit Überzeugungskraft begegnen. Der erste Schritt in die richtige Richtung sind konstruktive Gedanken. Vor herausfordernden Situationen erzeugen Sie diese durch entsprechende Selbstverbalisation, zum Beispiel «Es ist mein gutes Recht, meinen Fall zurück zu verlangen . . .». Diesen Gedanken können Gefühle wie Mut oder Zuversicht entspringen. Und wie nimmt Ihr Gegenüber Sie wahr? Als eine selbstbewusste Person mit aufrechter Haltung, erhobenem Haupt, festem Schritt und fester Stimme, die ihm in die Augen schaut und eine klare Aussage trifft. Der Verhaltenserfolg prägt sich uns ein; wir werden in unserem neuen Verhalten konditioniert. Zu Trainingszwecken sollte die Erfolgsbilanz jedoch nicht von der Reaktion des anderen abhängig gemacht werden. Diese wird nicht nur durch unsere Vehemenz bestimmt, sondern durch viele andere Variablen, auf die wir keinen Einfluss haben. Bedeutender ist es, mit den eigenen Verhaltensfortschritten zufrieden zu sein; uns selbst zu loben und zu bestärken, auf dem richtigen Weg zu einem Verhaltensrepertoire zu sein, das unsere Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich erhöht.

IV. Situationstypen und Herausforderungen

Betrachten wir soziale Situationen unter dem Gesichtspunkt, welche Verhaltensweisen für ein erfolgreiches Handeln jeweils notwendig sind, stellen wir fest, dass sie sich drei Kategorien zuordnen lassen: Situationen vom Typ «Recht durchsetzen», «Beziehungen» und «um Sympathie werben». Wird mein Machtverhältnis in den Situationen mittels Gross- und Kleinschreibung ausgedrückt, lässt sich die Situation «Recht durchsetzen» mit grossem «ICH» und kleinem «du» beschreiben, denn es geht um mein juristisches oder konventionelles Recht, das ich gegenüber dem anderen durchsetze. Die Beziehungsebene spielt dabei keine Rolle. Beim Beziehungsmanagement werden sowohl «ICH», als auch das «DU» gross geschrieben, da man sich auf Augenhöhe begegnet und gemeinsam am Fortgang der Beziehung interessiert ist. Beim Werben um Sympathie ist das Verhältnis durch ein klein geschriebenes «ich» und ein gross geschriebenes «DU» zu beschreiben. Der Gesprächspartner soll dazu bewegt werden, etwas zu tun, was er nicht muss. Nun erfahren Sie die kommunikativen Herausforderungen in den einzelnen Situationstypen.

1. Recht durchsetzen

Stellen Sie sich vor, Sie haben für sich und Ihre Mandanten im Restaurant einen bestimmten Tisch reserviert. Als Sie ankommen, ist der Tisch für eine andere Gruppe vorgesehen. Sie sollen am zugigen Tisch am Eingang Platz nehmen.

In Situationen vom Typ Recht durchsetzen steht der sachliche Fakt über der Beziehung zum Gegenüber. Für unser Szenario bedeutet das, Ihnen ist es gleich, was die Bedienung des Restaurants von Ihnen denkt. Ihnen kommt es darauf an, den gewünschten Tisch für Ihr Mandatsgespräch zu bekommen. Folgende Verhaltensinstruktionen helfen Ihnen zum Erfolg: Machen

Sie sich vor dem Wortwechsel klar, was genau Ihr Recht ist, und wie Sie es erreichen wollen. Präparieren Sie Ihren Auftritt, indem Sie sich per positiver Selbstverbalisation («Das ist mein gutes Recht.») auch (körper-)sprachlich in überzeugende Form bringen. Nehmen Sie Blickkontakt auf. Sprechen Sie Ihre Forderung laut und deutlich aus. Formulieren Sie dabei in Ich-Aussagen. Sagen Sie zuerst, was Sie wollen und dann, warum. Verzichten Sie auf lange Erklärungen, Weichmacher und Konjunktive. Diese bieten Ihrem Gegenüber Schlupflöcher und Diskussionspunkte. Wenn es sich um Ihr Recht handelt, bedarf es keiner Entschuldigung. Verzichten Sie auf verletzende oder aggressive Äusserungen, behandeln Sie Ihr Gegenüber respektvoll. Bleiben Sie bei Ihrer Forderung, legen Sie notfalls die «Schallplatte mit dem Sprung» auf, um die Forderung stetig zu wiederholen. In unserem Restaurant-Beispiel würden Sie sich körpersprachlich frontal und aufrecht vor die Bedienung stellen, und nach der psychologischen Vorbereitung mit fester Stimme sagen «Ich möchte mich mit meinen Mandanten an diesen Tisch setzen. Die Reservierung wurde von Ihnen bestätigt.» Erfordert die Situation Hartnäckigkeit, ergänzen Sie Ihren Satz durch «Herr X., ich bin jetzt wirklich wütend.» Verzichten Sie darauf zu drohen, um eine unsouveräne, aggressive Wirkung zu vermeiden.

Im Nachhinein reflektieren Sie die Situation. Ihr Erfolg ist jeder Schritt in die Richtung Ihres gewünschten Auftretens. Er ist vorerst nicht abhängig davon, ob Sie sich beim Gegenüber tatsächlich durchsetzen konnten. Denn gelang Ihnen das nicht, konditionieren Ihre Gedanken den abgeschwächten Auftritt in einer zukünftigen, ähnlichen Situation.

2. Beziehungsmanagement

Beim Situationstyp «Beziehungsmanagement» stehen Ihre Ambitionen auf gleicher Ebene wie jene des Gegenübers. Sie beide verbindet eine andauernde Beziehung; gemeint sind gleichberechtigte Kollegen, Geschäftspartner, auch Bekannte und Freunde. Anders als in Situationen, in denen Sie Ihr Recht durchsetzen möchten, ist in herausfordernden Situationen des Beziehungsmanagements die «Rechtsfrage» eher untergeordnet. Vielleicht haben Sie Forderungen an Ihr Gegenüber, doch Sie verfügen im Allgemeinen über keine rechtliche Legitimation zu deren Durchsetzung. Gerade im Punkt des «Nicht-Recht-Habens» unterscheidet sich dieser Situationstyp von dem des «Recht Durchsetzens». Ziel ist die Aufrechterhaltung und Verbesserung der gemeinsamen Beziehung. Es sollte Ihnen daher weniger darum gehen, sich uneingeschränkt durchzusetzen, als darum, künftiges Miteinander auszuhandeln. Beispiel: Ein befreundeter Kollege hat sich seit längerer Zeit Geld von Ihnen ausgeliehen und Ihnen aus Nachlässigkeit noch nicht zurückgegeben, obwohl Sie ihn schon mehrmals darauf angesprochen haben. Sie benötigen das Geld und verlangen es zurück. Ihr Kollege hat es nicht dabei und versucht, sich heraus zu winden. Die Argumentation über Normen, wie etwa «Geld gibt man immer gleich zurück», womöglich gekoppelt an pauschalisierte, in Du-Form formulierte Vorwürfe – «Du bist in dieser Hinsicht einfach zu nachlässig» – führen unweigerlich zu einer langwierigen, fruchtlosen Diskus-

sion und sollten vermieden werden. Sobald die Argumente aber auf Ihren eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Emotionen aufbauen, sind sie hundertprozentig haltbar. Denn hierfür sind Sie selbst der grösste Experte. Bei Du-Botschaften kommt es schon deshalb zu meist fruchtlosen Diskussionen, weil das Gegenüber sein Gesicht wahren, seine Werte verteidigen, sein Verhalten rechtfertigen muss. In Situationen, in denen Sie die Beziehung zu Ihrem Gegenüber «managen» und vielleicht sogar verbessern wollen, sollten Sie echtes Interesse daran haben, den anderen zu verstehen. Übergeordnetes Ziel ist hierbei, die Bedürfnisse und Gefühle des Partners zu akzeptieren und dabei die eigenen dennoch aufrecht zu erhalten. So gewinnen Sie beide im Gespräch. Die Verhaltensinstruktionen für den Situationstyp «Beziehungsmanagement» lauten: Machen Sie sich vor der Aussprache Ihr Gefühl bzw. Bedürfnis und den konkreten Auslöser dafür bewusst. Reden Sie sich selbst positiv zu, um Ihr Kommunikationsverhalten situationsadäquat zu triggern (zum Beispiel «Meine Bedürfnisse sind mir sehr wichtig»). Bauen Sie im Gespräch selbst Blickkontakt auf, reden Sie laut und deutlich, aber ruhig. Bleiben Sie konsequent bei Ihrer Meinung und Ihren eigenen Gefühlen und teilen Sie diese Ihrem Partner auch direkt mit. Beobachtungen haben gezeigt, dass unser Vokabelkatalog, was Begriffe für zwischenmenschliche Emotionen angeht, inzwischen etwas verkümmert ist. Einschlägige Autoren² unterstützen uns durch Listen, deren Emotions-Begriffe keine Vorwürfe gegen den anderen implizieren. Begriffe für Emotionen auf der Basis unerfüllter Wünsche und Bedürfnisse sind zum Beispiel: ängstlich, ärgerlich, besorgt, frustriert, elend, gleichgültig, miserabel, irritiert, unruhig, schuldig, verwirrt, wütend, zornig. Schaffen Sie es, Ihre Gefühle und Bedürfnisse mit Hilfe solcher Worte konkret zu formulieren, fällt es Ihrem Gegenüber leichter, auf Sie einzugehen und schliesslich einzulenken. Es muss sich nicht verteidigen, sondern Ihren Bedürfnissen gerecht werden. Jedes Einlenken bekräftigen Sie durch positive (körper-)sprachliche Reaktionen. Nach dem Gespräch bestärken Sie sich wieder – zu Trainingszwecken – hinsichtlich jedes Verhaltensfortschritts, den Sie in Richtung Ihres gewünschten Verhaltens bewältigt haben, unabhängig vom Erfolg beim Gegenüber (der sich dennoch mit hoher Wahrscheinlichkeit einstellen wird). Wie lässt sich die oben erwähnte Situation auflösen? Der Einstieg ins Gespräch sollte positiv erfolgen. «Ich freue mich, dass wir heute Zeit für eine gemeinsame Pause haben, mit Dir erhole ich mich wirklich immer bestens von dem Stress.» Dann könnte es weiter gehen mit «im Übrigen bekomme ich noch Summe x von Dir. Wenn Du das Geld heute nicht dabei hast, gib es mir bitte spätestens Freitag in der Mittagspause zurück. Die offenen Beträge belasten meiner Ansicht nach unsere Freundschaft. Ich fühle mich manchmal ausgenutzt. Mir liegt viel an unserer Freundschaft, und ich freue mich, wenn wir das mit dem Geld klären können. Unsere Mittagspausen werden dann sicher noch viel unbeschwerter.»

2 MARSHALL B. ROSENBERG, *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*, Paderborn 2007. Weitere Literaturempfehlung: RÜDIGER HINSCH UND SIMONE WITTMANN, *Soziale Kompetenz kann man lernen*, Weinheim, Basel, Berlin 2003.

Vielleicht ist der befreundete Kollege ob der direkten Kommunikation zunächst irritiert. Doch dann wird er erleichtert sein, auf das belastende Verhalten angesprochen worden zu sein. Denn nun hat er die Chance, dieses Verhalten zu ändern und damit zur Verbesserung der Beziehung beizutragen.

3. Um Sympathie werben

Der anspruchsvollste Situationstyp ist der «um Sympathie werben». Sympathisch müssen wir nämlich immer dann erscheinen, wenn wir möchten, dass unser Gegenüber etwas für uns tut, was es nicht tun müsste. Dabei sitzt der Andere am «längeren Hebel». Angenommen, Sie haben sich selbst einen Auftrag eingebrockt, den Sie ursprünglich neben der üblichen Arbeitsbelastung erledigen wollten, um sich innerhalb der Kanzlei zu profilieren. Nun haben Sie aber auch sehr viele neue Fälle zu bearbeiten. Sie fühlen sich überfordert und wollen einen Kollegen bitten, Sie bei der Erledigung der selbst gewählten Sonderaufgabe zu unterstützen. Dieser ist in keiner Weise dazu verpflichtet und schuldet Ihnen auch keinen Gefallen. Die Verhaltensinstruktionen lauten: Vor dem Gespräch mit dem Kollegen coachen Sie sich selbst per Selbstverbalisation, im Sinne von «Es ist mein gutes Recht, einen Versuch zu machen.» Und das Verhalten während des Gesprächs? Genau: Blickkontakt, freundlich lächeln, Nachfragen, eigene Schwächen zugeben, Komplimente aussprechen. Und wenn sich die Meinung des Kollegen in Ihrem Sinne verändert, bestärken Sie diese in die gewünschte Richtung. Die Verhaltensweisen beim «Werben um Sympathie» sind zu vergleichen mit denen beim Flirten. Und wie dort kann die positive Reaktion des Gegenübers nicht erzwungen werden. Fühlen Sie sich dennoch frei, in angemessenen Situationen um Ihren Vorteil zu

buhlen. Tun Sie für sich das Beste und lassen Sie sich nicht davon entmutigen, wenn Ihr Gegenüber nicht einlenkt. Jeder kleine Erfolg in Richtung Zufriedenheit mit Ihrem Handeln ist ein grosser Schritt in Richtung sozial kompetentes Auftreten.

Im Artikel haben Sie die drei Situationstypen «Recht durchsetzen», «Beziehungsmanagement» und «Werben um Sympathie» kennen gelernt. Diese Kategorisierung dient vor allem der Analyse und dem Training. Im Alltag gestalten sich Herausforderungen sicher nicht immer so idealtypisiert. Sind Sie unsicher im Verhalten, ist es hilfreich, die eigene Absicht zu prüfen. Möchten Sie Ihr Recht durchsetzen, und die Beziehung zum Gegenüber ist sekundär für Sie? Dann fordern Sie Ihr Recht klar und prägnant ein. Ist Ihnen Ihr Gegenüber wichtig und Sie möchten nur bestimmte Themen klären, mit denen Sie nicht zu Recht kommen? Dann verbalisieren Sie Ihre Bedürfnisse und vereinbaren gemeinsam den zukünftigen Umgang miteinander. Ihr Verhältnis wird an der offenen Kommunikation miteinander sogar wachsen. Oder sind Sie in einer Misere, in der Sie vom Wohlwollen des anderen abhängig sind? Dann legen Sie sich ins Zeug, um sympathisch zu erscheinen, denn das wird es dem Gesprächspartner erleichtern, Ihnen entgegen zu kommen. So gesehen gelangen wir in der Anwaltspraxis von Situationstypen zu Verhaltensklassen, die sich durch das angestrebte Ziel unterscheiden. Schlagfertigkeit, «auf den Tisch hauen», «kokettieren» und «um den heissen Brei» reden mögen kurzfristige Erfolge bescheren. Die beschriebenen Verhaltensweisen verhelfen Ihnen zum langfristigen Erfolg mit positiver Energiebilanz. Ausserdem bekommen Sie die Möglichkeit, Ihre Gefühle zu kanalisieren. Ihre Gesundheit wird es Ihnen danken. Nutzen Sie die juristische Berufspraxis als Trainingscamp. Wo Sie Unsicherheit oder Aggression verspüren, geht es lang! ➤