

Dr. Anette Hartung

Kommunikationsfallen vermeiden

„Kommunikation“ + „Nebensache“ – eine Kombination beider Begriffe via Google erbringt in 0,74 Sekunden ungefähr 247.000 Ergebnisse. „Bedeutend, jedoch sekundär für den Erfolg“, heißt es in einem der Top-Ten-Einträge. Wenn Sie ein paar Minuten Zeit haben, zeige ich Ihnen, warum das (auch) bei uns Juristen nicht stimmt.

Zwei Praxisbeispiele ...

Als Kanzleientwicklerin veranstalte ich regelmäßig Moderationsreihen. In einem der Anwaltsgespräche ging es unlängst einmal mehr um das Thema Kanzleinachwuchs. Eine Kollegin berichtete, eine junge Bewerberin hätte sich bitterlich zuhause beschwert: Da hatte sie sich solche Mühe mit der Zusammenstellung ihrer Unterlagen gegeben und von der angeschriebenen Sozietät bis heute keine Antwort erhalten. Der Vater, zufällig bekannt mit der HR-Partnerin, hakte dort nach. Das Ergebnis: Natürlich hatte man geantwortet, und zwar gleich am nächsten Tag mit der beigefügten Mail. Die Tochter war verblüfft: per Mail? Auf eine derartige Old-School-Idee müsse man im WhatsApp-Zeitalter doch wirklich nicht mehr kommen. Ihren Maileingang hatte sie deshalb gar nicht erst überprüft.

In der Beratung wiederum hatte ich vor einiger Zeit den Fall eines Nachwuchsjuristen, der seine anwaltlichen Arbeitgeber auch im internen Schriftverkehr hartnäckig mit „sehr geehrte Herren Kollegen“ anscrieb. Die Partner waren zum „lieben Herrn (...)“ übergegangen,

er nicht. Da beide Seiten an unterschiedlichen Standorten saßen und es alle irgendwie übertrieben fanden, das Thema am Telefon anzusprechen, zog sich die Sache hin. Das Ergebnis war Misstrauen auf beiden Seiten: Die Anwaltspartner fühlten sich verkannt, hatte man doch ihre Freundlichkeitsoffensive mit verbaler Ablehnung quittiert. Das wäre ja fast so, als würde man ein „Du“ ausschlagen (das im titel- und statusaffinen juristischen Bereich ein Minenfeld für sich darstellt). Der Associate wiederum fürchtete nichts mehr als Unhöflichkeit.

... und was sie Ihnen zeigen sollen

Kommunikation findet immer auf mehreren Kanälen statt, und sie müssen jederzeit um die Ecke denken! Das wird nun nicht gerade einfacher dadurch, dass junge Jurist(inn)en sich gerne für die geborenen Sprachkünstler halten. Schließlich haben sie auch deswegen nicht Naturwissenschaften studiert, weil sie sich von den dortigen Nerds schon immer durch ihre besonderen Kompetenzen in Deutsch und PoWi unterscheiden haben. Arrivierte Kolleg(inn)en wiederum haben ohnehin eine lange Übung darin, mit und über Sprache Recht zu haben und zu behalten. Damit wir uns alle hier nicht hoffnungslos verheddern, hilft nicht nur eine gewisse Portion Bescheidenheit. Wir sollten auch einen Schritt zurücktreten und uns ein paar weiterführende Gedanken dazu machen, welche Sprachebenen und Sprechtypen es gibt.

Unterschiedliche Ebenen

Unter den zahlreichen kommunikationswissenschaftlichen Erklärungsmodellen sticht seit Langem eines heraus: Das Hamburger Vier-Ohren-Modell des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers *Friedemann Schulz von Thun*. Danach hat jede Nachricht nicht nur eine Informationsseite, sondern drei weitere klassische Aspekte. Neben dem Sachinhalt wird nämlich auch ein Appell transportiert: Der Sprecher beschreibt nicht nur einen Inhalt, sondern verspricht sich davon eine Wirkung. Er möchte sein Gegenüber zu einer Reaktion veranlassen. Hinzu kommt – nur auf den ersten Blick erstaunlich – die Selbstkundgabe: Jede Nachricht verdeutlicht immer auch etwas über ihren Absender. Sie offenbart etwas darüber, wie er sich als Überbringer der Botschaft sieht. Last, but not least: Man beachte die Statusseite. Gerade der Beziehungsaspekt, also die Frage, wer wie zu wem steht, ist in unserer strukturempfindlichen Branche ein Dauerbrenner.

Nehmen wir doch zur Verdeutlichung einmal an, es ist früher Abend in der Rechtsabteilung eines Unternehmens. Vor dem Schreibtisch des Mitarbeiters steht der Syndikus mit einem Fileordner. „Hier habe ich noch etwas für Sie, das ist eilig, aber das kriegen Sie schon hin!“ – das mag die abgebende Seite als durchaus freundliche Information empfinden. Und der Umstand, dass damit ein Schaffensvorgang verbunden ist, sichert allen die Arbeitsplätze. Aber nicht nur:

Es bringt auch den Planungshorizont des Empfängers der Botschaft durcheinander. Eben noch kurz vor dem Feierabend, droht jetzt zeitliches Durcheinander. Und schon empfindet der Mitarbeiter das, was vielleicht wohlwollend gemeint ist, mit Verstimmung als gönnerhaft. Und kommt sich auf der Beziehungsebene, wenn ihm nicht klar ist, wenn und warum die Sache gerade jetzt und bei ihm eilig ist, womöglich verschaukelt vor.

Manchmal hören die „vier Ohren“ des Empfängers nun also anderes – mehr oder weniger – als das, was der Sender ihm mitteilen wollte. Houston, wir haben ein Problem. Hier sollten Sie als Empfänger im Zweifelsfall nicht weniger dringlich nachhaken als das NASA-Kontrollzentrum: „Könnten Sie das bitte wiederholen?“ – oder in unserem Fall: „Was ist hier los? Habe ich das richtig verstanden, dass das jetzt noch erledigt werden muss, oder darf ich das liegen lassen?“ Stehen Sie auf der anderen Seite des Schreibtischs, müssen Sie sich von vorneherein (nicht nur überlegen, was Sie tun, sondern sich auch) deutlich ausdrücken. Als Partner einer Kanzlei könnte Ihnen ansonsten Ähnliches passieren wie weiland Dr. Holtz (in GP Special KMR 2015, 70): Da hat er seiner Senior Associate nun so viel gemeinsamen Broterwerb zugeschaufelt. Und sie hat immer nur „Ich Chef, du Turnschuh“ herausgehört. Auf ihre wiederholte Beschwerde beim Kommilitoninnen-Stammtisch hat man ihr schließlich eine Job-Alternative verschafft. Dr. Holtz verlor seine teuer ausgebildete Fachkraft an die Konkurrenz.

Verschiedene Typen

Um die Dinge noch ein wenig komplexer zu machen, gibt es neben den verschiedenen Sprachebenen auch ganz unterschiedliche Kommunikationstypen. Je nachdem, wie Ihr Gegenüber gestrickt

ist, punkten Sie mit ganz unterschiedlichen Kommunikationsstrategien. Eine etwas holzschnittartige, aber umso plastischere Unterteilung liefert bis heute die „DISG“-Persönlichkeitsbewertung nach der Marston-Typologie. Die vier Buchstaben des Akronyms stehen für Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit. Verkennen Sie in Ihrem Gegenüber z. B. den „roten“ Machertyp „D“, dann werden Sie ihn mit langschweifigen Begründungen ebenso sehr vergrätzen wie den bedächtigen Typ „G“ mit „zur Sache, Schätzchen!“.

In der juristischen Praxis begegnen Ihnen ständig alle vier dieser Typen – wengleich natürlich in Mischform.

- Typ „D“, dominant, zugeordnete Farbe rot, ist energisch und entschlossen, selbstbewusst, unabhängig und hat kein Problem mit einem guten Wettstreit ... gewissermaßen ein Bild von einem Anwaltspartner mit forensischen Vorlieben. Ihm müssen Sie stets kurze, direkte Antworten bieten. Auch wenn Sie es (noch) anders gewohnt sind: Bauen Sie Ihre Argumentation ergebnisorientiert auf! Kommen Sie rasch zur Sache, bieten Sie Alternativen an, und dann gilt „ZDF“, „Zahlen, Daten, Fakten“.
- Ganz anders der initiative, gelbe „I“-Typ. Seinerseits eher extrovertiert, orientiert er sich viel stärker an seinen Mitmenschen. Im Personalbereich (übrigens auch in den Redaktionen) finden Sie ihn ziemlich häufig. Für einen solchen umgänglichen, optimistischen, gleichzeitig nicht unemotionalen Menschen müssen Sie aus Bullet Points Stoffe weben. Praktizieren Sie Anschaulichkeit!
- Menschenorientiert ist auch der grüne Vertreter der „S“ wie „stetig“-Gattung. Sie finden ihn loyal, zufrieden und geduldig. Gleichzeitig ist er strukturiert – unverzichtbar für das funktionierende Anwaltsbüro wie die Geschäftsstelle.

Aber: Hier müssen Sie sorgfältiger zuhören, was ihn umtreibt.

- Sollten Sie einen Vorgang nicht sofort brauchen, sagen Sie es ihm – wie auch dem stärker sachorientierten „blauen“ „G“-Vertreter – unbedingt.

Praxistipp und Ausblick

Kommunikation ist voraussetzungsvoller und heikler, als man denkt – das gilt gerade auch in einem Bereich, der so viel über Sprache regelt, wie dem juristischen. Und auch wenn man die Fettnäpfchen, in die man tritt, nicht gleich bemerkt, „versaut man sich leicht den Boden unter den Füßen“. Eine klare, verständnisvolle Ansprache, verbunden mit einer sorgfältigen Einschätzung, mit wem man es auf der anderen Seite zu tun hat, tut not. Notfalls behelfen Sie sich in schwierigen Gesprächskonstellationen mit einer Trockenübung: Suchen Sie sich einen zuverlässigen, verschwiegenen Sparringspartner, der ehrlich spiegelt, wie Sie beim Gegenüber ankommen!

Was die Zukunft unserer juristischen Arbeitswelt betrifft, möchte ich schließlich gerne den Bogen wieder zurück zu meinen Moderationsreihen schließen. Ein Teil dieser Runden befasst sich speziell mit der Digitalisierung der juristischen Arbeitswelt (s. dazu auch „Der Wirtschaftsführer 2016/2017“, Schwerpunktthema Jurist 4.0). Eines zeichnet sich jetzt schon ab: Künstliche Intelligenzen holen in puncto Subsumtionsleistungen auf. Automatisierte Portale beginnen, angestammten Anwaltsleistungen den Rang abzulaufen. Aber wissen Sie was? Gute, wertschätzende Kommunikation im Sinne eines adäquaten Vermittelns von Botschaften ... wenn Sie darin investieren, dann investieren Sie langfristig in ein Alleinstellungsmerkmal der (menschlichen) juristischen Zunft. „Kommunikation“ + „Nebensache“? Von wegen! Von Nebensache kann hier keine Rede mehr sein.

INFORMATIONEN ZUR AUTORIN

Dr. Anette Hartung ist seit rund 20 Jahren Rechtsanwältin, außerdem Wirtschaftsredakteurin und Business Coach (IHK). Die Inhaberin von aHa Strategische Kanzleientwicklung berät u. a. bundesweit Anwaltssozialitäten in Kommunikationsfragen und arbeitet mit Juristen als Sparringpartnerin. Zuvor war sie NJW-Redakteurin, Pressesprecherin einer internationalen Großkanzlei, Projektentwicklerin im House of Finance der Frankfurter Universität und zuletzt Chefredakteurin des Nomos-Handbuchs „Kanzleien in Deutschland“.



Dr. Anette Hartung, Inhaberin aHa Strategische Kanzleientwicklung, Frankfurt am Main, www.aha-kanzleientwicklung.de, hartung@aha-kanzleientwicklung.de