



Das ABC der Todsünden im Mandantengespräch

Eine alphabetische Anstiftung zur rhetorischen Reflexion

busmann training@ - Johanna Busmann  
www.busmann-training.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



Ein **Mandantengespräch** ist eine Einrichtung, in deren Verlauf sich ein Profi und ein Nicht-Profi über etwas unterhalten, was professionell geregelt werden soll und dafür unprofessionellen Input benötigt.

**Mandantengespräche** sind aus diesem Grund **Stolperfallen**.

Zahlreiche Kommunikations-**Fehler des Anwalts** sorgen dafür, dass der Mandant statt Unterstützung **ein weiteres Problem** bekommt:

„Hilfe! Mein Anwalt versteht mich nicht!“

## Das ABC der Todsünden im Mandantengespräch

Diese 26 Lieblingsfehler von **Anwälten im Mandantengespräch** werden hier beleuchtet:

- **A** bsicht statt Wirkung wichtig finden
- **B** eschwerden
- **C** haos statt Struktur
- **D** ozieren
- **E** igene Wahrnehmung in den Vordergrund stellen
- **F** achwörter benutzen
- **G** eschlossene Fragen
- **H** onorarfragen unvollständig klären
- **I** ntellektuellen Horizont nicht beachten
- **J** a, aber
- **K** ritik abwehren
- **L** obeshymnen
- **M**ismatching
- **N** egative Nachrichten
- **P** fferstatus
- **P** rioritätenmuffelei
- **Q** ualmbuden, Quasselstrippen, Quarkbrötchen
- **R** ollenunklarheit
- **S** törungen von außen
- **T** autologien
- **U** nterbrechen
- **V** ertrösten
- **W** arum-Fragen
- **X** für ein U vormachen
- **Y** amamoto, Yilmaz und andere ausländische Mandanten in ihrer Kultur missachten.
- **Z** uhilfenahme, Z uwiderhandlung, Z urverfügungstellung, Z urschaustellung,

## Absicht höher bewerten als Wirkung

### „Kommunikation ist Wirkung und nicht Absicht.“

Diese Erkenntnis des österreichischen Kommunikationspsychologen und weltberühmten Konstruktivisten<sup>1</sup> **Paul Watzlawick** ist im anwaltlichen Arbeitsalltag schwierig umzusetzen. Sie bedeutet:

### **Alles, was Sie bei Ihrem Gegenüber auslösen, ist für diesen FAKT.**

Wenn er sich durch Sie beleidigt fühlt, haben Sie ihn also faktisch beleidigt – unabhängig von Ihren guten Absichten!

Wenn Sie unklar wirkten, waren Sie faktisch unklar – egal, wie klar Sie sich fühlten.

### **Fakten können Sie nun mal nicht diskutieren.**

### **Beispiel: Ihre Sprache**

„Warum haben Sie den Arbeitsvertrag nicht gleich mitgebracht?“ Die **Absicht** dieser anwaltlichen Frage im Erstgespräch eines Arbeitsrechtlers ist eindeutig positiv: **Ich will dir helfen und brauche dafür den Vertrag**. Du sollst innerhalb der Dreiwochenfrist eine chancenreiche Kündigungsschutzklage einreichen können.

Die **Wirkung dieser Frage** jedoch ist ein **purer Vorwurf**: Der Mandant wird den Gästen seiner Grillparty ungefragt von einem „arroganten Arbeitsrechtler“ berichten, der „sofort Vorwürfe macht, nur weil ein einziges Papier fehlt“.

Der Anwalt dagegen wird sich „im Recht“ fühlen: „Was soll das? Ich wollte ihm doch nur helfen!“

### TIPP:

Der Anwalt agiert hier auf der von ihm heiß geliebten - und von Juraprofessoren unverdrossen unterrichteten - **Sachebene** („Objektiv kann ich dir nicht ohne den Vertrag helfen.“), während der Mandant auf der **Beziehungsebene** reagiert („Wieso macht der mir Vorwürfe? Ich dachte, Anwälte werden für das Helfen bezahlt.“). Für viele Anwälte tragisch: Die Beziehungsebene (hier also: das durch den Anwalt versehentlich ausgelöste Gefühl des Mandanten) wird das Mandatsverhältnis regieren.

- **MERKSATZ:** Wenn der Mandant sich schlecht behandelt fühlt, kommt auch der beste Rechtsrat nicht bei ihm an. Daraus folgt: Die Verantwortung für das, was ankommt, liegt **IMMER** beim Anwalt.

## Beschwerden für Nörgelei halten

Beschwerden durch Mandanten setzen einen **Kanzleifehler** voraus.

Hat es einen solchen Fehler nicht gegeben, befinden Sie sich lediglich im Bereich der – eher harmlosen - nicht-quantifizierten und nicht spezifizierten Attacken, Widerstände oder Einwände<sup>2</sup>.

Beschwerden dagegen sind für jede Kanzlei überlebenswichtige **Hinweise auf eigenen Lernbedarf**.

---

<sup>1</sup> Konstruktivisten = Kommunikationsforscher mit der Ansicht, dass niemand seine Umgebung nach objektiven Maßstäben beurteilt, da es solche nicht gibt, sondern dass jeder Mensch seine Umgebung selbst – nach Einsatz höchst subjektiver, individueller Filter – „konstruiert“. Watzlawick starb 2007. Sein bekanntestes Werk „Anleitung zum Unglücklichsein“ ist in 56 Sprachen übersetzt worden.

<sup>2</sup> Siehe dazu mehr im Kapitel „Kritik abwehren“

Anwälte stempeln Mandanten mit einer Beschwerde gern zu Nörglern ab, denn sie möchten lieber nicht wissen, dass typische Kanzleifehler wirklich **Kanzleifehler** sind, ohne zeitgleich ein Haftungsfall zu sein. Dazu gehören vor allem

- gebrochene Versprechen (besonders schlimm: nicht getätigte **Rückrufe**)
- voreilige positive **Prognosen** (besonders schlimm: um das Mandat zu bekommen)
- nicht eindeutig erklärtes **Honorar**
- servicefeindliches Kommunikationsverhalten der Assistentin am **Telefon**
- **Fachsprachen**<sup>3</sup> in Gespräch und Schriftsatz
- nicht kommunizierte **Abläufe** (oder Änderungen von Abläufen)

**TIPP:** Jede Beschwerde verdient **Beachtung** und **Dank**. Reagieren Sie positiv, interessiert und bereichert! Der Mandant macht sich die Mühe, Sie zu kritisieren! Würdigen Sie diesen Einsatz. Notieren Sie akribisch, was er sagt. Fragen Sie nach „weiteren Optimierungsmöglichkeiten“, die ihm aufgefallen sind. Entschuldigen Sie sich (Ihre Assistentin sagt: „...im Namen der Kanzlei...“) für die Unannehmlichkeiten. Versuchen Sie zu erläutern, wodurch es zustande kam<sup>4</sup>. Teilen Sie ihm später mit, wie Sie was durch seine Beschwerde verbessert haben. Laden Sie ihn ein, das „beim nächsten Mandat“ zu testen.

- **Merksatz:** Schwierig sind nicht jene Mandanten, die laut kritisieren, sondern jene, die schweigend zum Mitbewerber gehen.

## Chaos statt Struktur

Mandantengespräche in ihrer herkömmlichen Form haben **keine Form**.

Dauer, Intensität und Akquisewirkung des Gesprächs sind oft genug abhängig von **Tagesform, Laune** und **ökonomischem Bedarf** des Anwalts sowie von **Persönlichkeit, äußerer Erscheinung** und - wild spekulierter - **sozio-ökonomischer Einordnung** des Klienten, sowie von **organisatorischen Highlights** wie: Anzahl der Personen im Wartezimmer, Urlaubsplan der Sekretärin, Ärger in der Autoreparaturwerkstatt und Furcht vorm durchstrukturierten Feierabend zu Hause.

**Fehlende Leidenschaft** kann man keinem gestandenen Anwalt vorwerfen, wenn das **Wartezimmer voll** ist, der Mandant einen **langweiligen Fall** bringt und das **Prozesskostenhilfe-Formular** aus der Tasche zieht.

Eine **Strukturierung des Gesprächs** wäre gerade dann interessant, weil es das Gespräch

- kürzer machen würde - ohne es abzuwürgen,
- intensiver machen würde - ohne therapeutisch zu werden
- informativer machen würde - ohne lange herumzufragen,
- motivierender machen würde - durch Empathie und Hausaufgaben
- zum Beginn einer großen (Geschäfts-) Freundschaft machen würde.

Das strukturierte Mandanten- Erstgespräch enthält - neben der Rechtsberatung - **sieben Punkte**, von denen keiner auf die Hinterbank gehört.

Diese Struktur verringert die Anzahl der **unnötigen Stress-Anrufe** um 2/3, setzt Ihr **Personal in Szene** und hält Ihnen **organisatorische Aufgaben** vom Leib:

---

<sup>3</sup> mehr dazu in „Fachsprachen für Laien verwenden“

<sup>4</sup> Ich höre schon Ihren Einwand, und Sie haben normalerweise damit Recht: „Keine Rechtfertigung ohne Not“! Hier jedoch SIND Sie in Not, denn Sie haben zuvor einen Fehler gemacht. Rechtfertigen / erklären Sie sich also in diesem Fall dem Beschwerdeführer gegenüber!



- 1) Was ist der **Kern Ihres Problems**? (nicht das Problem selbst...)
- 2) Was ist Ihr **Ziel**? (der Mandant macht das Ziel, Sie den Weg dorthin)
- 3) Wie wird bezahlt? (**Honorarinformation** IMMER im ersten Gespräch!)
- 4) Wie kamen Sie auf unsere Kanzlei? (Kommt mein **Marketing** an?)
- 5) Wie läuft das Mandat ab? (**Strategische und taktische Fragen**, Chronologie, Arbeitsabläufe, Pflichten und Rechte vor Gericht etc )
- 6) **Hausaufgaben** (Papiere ordnen. Anrufe tätigen. Bescheinigungen besorgen. Pläne nachsehen. etc.)
- 7) Stellen Sie Ihre **Assistentin jedem Erstmandanten vor**<sup>5</sup>!

**TIPP:** Binden Sie den Mandanten an das, was ihm fehlt: an funktionierende Strukturen. Geben Sie Struktur und Endzeitpunkt des Gesprächs bekannt. Protokollieren Sie in seiner Anwesenheit. Sorgen Sie dafür, dass er nach dem Erstgespräch locker **anderen Laien** die Antworten auf die folgen fünf Fragen erläutern kann:

Wer? Macht was? In welcher Art und Weise? Bis wann? Wie wird bezahlt?

- **Merksatz:** Jedes Mandanten-Erstgespräch ist ein grandioses Akquiseinstrument.

## Dozieren

Kaum ein Gesprächsverhalten wirkt so **inkompetent und bevormundend** wie das - zumeist unverlangte! - Absondern einer großen Quantität von sachlich richtigen und unterschiedlich wichtigen Analysen, gespickt mit Beispielen aus dem Rechtsalltag, vergoren mit Fachausdrücken und getragen von dem Wunsch, nur ja keine Eventualität zu vergessen, das alles vorgetragen ohne Punkt und Komma und in partieller Hyperventilation.

Rechtsanwälte reden manchmal so lange auf den Mandanten ein, bis sie ihrer Ansicht nach alles gesagt haben (das heißt meistens: alles rechtlich Relevante) und wundern sich dann, dass der Mandant zuhause nervös wird, die Sekretärin dreimal am Tag mit seinen Anrufen nervt, um zu fragen, ob "der Schriftsatz schon raus ist."

Ihren möglichen eigenen Hang zum Dozieren erkennen Sie am **häufigen Gebrauch modaler Hilfsverben** wie "müssen" in allen ihren Schattierungen sowie am häufigen Gebrauch von sogenannten **Absolutheitswörtern** wie "alle", "nie", "keiner", "immer", "absolut", "ausnahmslos", "vollständig" etc.

Arrogant wirken auch die als "Erläuterung" getarnten **Bevormundungen**:

- "Sind Sie sich darüber im Klaren, dass ..."
- "Die Tatsachen sprechen dafür, dass..."
- "Lassen Sie mich nun die Fakten darlegen, um die es hier geht."
- "Die Erfahrung sagt uns,..." ("uns" ist Assistenzarztdeutsch!)

TIPP: Besonders junge, ängstliche und daher **übereifrige Rechtsanwälte** sind in der Gefahr, sich durch Dozieren unbeliebt zu machen und **Mandanten an den Wettbewerb zu verlieren**. Wenn Sie betroffen sind, wäre mein Rat an Sie: **Trauen Sie sich und**

- **MERKSATZ:** Verdoppeln Sie die Anzahl Ihrer Fragen, halbieren Sie die Anzahl Ihrer Worte.

<sup>5</sup> Viele Details zum perfekten Telefonservice Ihrer Kanzlei sowie zum Vorstellen Ihrer Assistentin nach jedem Erstgespräch finden Sie in diesem Aufsatz: <http://busmann-training.de/wp-content/uploads/2014/04/Assistentin.pdf>

## Eigene Wahrnehmung in den Vordergrund stellen

Niemand nimmt 100 % dessen, was um ihn herum passiert, gleichrangig auf. Täten wir das, würde unser Gehirn platzen. Im Gehirn gibt es deshalb verschiedene **Filter, die alle Eindrücke sortieren**.

Zu den machtvollsten gehören die **Sinneskanäle**. Deren Dominanz zeigt sich in Mandantengesprächen bei einfachsten Beispielen, die jeden Anwalt um den Verstand bringen können, der andere Filter verwendet:

**"Visuelle"** Mandanten malen beim Telefonieren, symbolisieren ihren eigenen Fall durch **Zeichnungen**, bevorzugen "alles schriftlich", schweifen ab bei langem Zuhören, wenn man nicht visualisiert, sie **lernen durch sehen** und **merken sich Gesehenes**. Sie wollen immer **unterstreichen**. Sie wollen **Listen** sehen und haben ein Gefühl der Befriedigung beim **"Abhaken" erledigter Arbeiten**. Sie flippen aus vor Glück, wenn ihr Anwalt mit verschiedenen Farben den Fall auf einem **Flipchart** symbolisiert oder mit ihnen den „Vertrag anschaut“. Sie haben selbst verschiedenfarbige **Textmarker** sowie **farblich geordnete Ordner** dabei, hängen die **Bilder** in Ihrem Wartezimmer ungefragt gerade und sind die einzigen Mandanten, die **Anwaltpost lesen**. Sie lieben e-mail Protokolle und glauben nur, was sie sehen.

**"Auditive"** Mandanten dagegen sind abhängig von angenehmen Stimmen, sehr prägnanten Zusammenfassungen und kurzen Merk-**Sprüchen**. Sie können Jahre später noch **wörtlich zitieren**. Im Mandantengespräch sprechen sie leise oder laut mit, um sich etwas zu merken. Auditive akzeptieren keinen Anwalt, der sich wiederholt, der zu wenig, zu viel, zu unkonzentriert oder „widersprüchlich“ spricht. („Eben sagten Sie, es gäbe zwei Gründe, jetzt reden Sie von einem dritten. Was soll ich nun glauben?“). Auditive schätzen Verhandlungen am **Telefon** und brauchen Live-Gespräche nicht. Sie können **unbegrenzt konzentriert zuhören** und flippen aus vor Glück, wenn der Anwalt in ihrer Gegenwart diktiert. Auditive lesen Schriftsätze niemals durch, sondern verlangen telefonisch die Kurzfassung des Schriftsatzes durch den Anwalt. („Was steht da drin?“). Sie merken sich jede **gehörte Information** wörtlich. Auditive verzichten gern auf schriftliche Verträge, haben also klassischerweise **Probleme im Vertragsrecht**, denn sie glauben nur, was sie hören.

**„Kinästhetische“** Mandanten haben eine hohe Aufmerksamkeit auf **Bewegungen, Gefühle, "Intuition"** und **Kontakt**. Für sie ist immer entscheidend, ob sie jemanden "mögen". Sie wollen die Allianz mit dem Anwalt „spüren“ („Mit Ihnen an meiner Seite fühle ich mich sicher.“) Sie brauchen Empörung des Anwalts über den Gegner, schätzen **Team- und Gruppenarbeit** („Das muss ich mit meinem Mann noch mal durchgehen, bevor ich mich entscheide...“) und **fassen fremde Menschen an**. Sie wollen immer "bei ihrem Anwalt sein" und schätzen **gemeinsames Erarbeiten** von Lösungen und Ideen. Sie **gehen** beim Telefonieren und klackern mit dem Kugelschreiber beim Denken. Sie flippen aus vor Glück, wenn ihr Anwalt auch ein **Stehpult** hat, wenn er neben dem Mandanten sitzt – statt gegenüber - und wenn er neben ihnen über den Flur geht. Kinästheten können **nicht stillsitzen** und **bewegen** beim Sprechen Kopf, Hände und die Gegenstände auf dem Tisch. Kinästheten glauben nur, was sie "spüren".

- **MERKSATZ:** Jeder Mandant ist „Wachs in Ihren Händen“ (kinästhetisch), wenn Sie ihn in seinen eigenen Mustern ansprechen (auditiv) und den ganzen Fall durch seine Brille sehen (visuell).

## Fachsprachen

Fachsprachen sind nur für Fachsprachler interessant. Nur ihnen erleichtern sie den **inhaltlichen Umgang** mit der Materie und helfen **Zeit zu sparen**.

Fragen Sie dagegen einen Laien, ob er einen **Vertrag** hat. Was wissen Sie, wenn er „nein“ sagt? **Sie wissen gar nichts**, da Ihnen die objektive **Deutungshoheit** über das Wort „Vertrag“ fehlt. Sie haben lediglich einen professionell geprägten „Deutungs-Usus“. Dasselbe betrifft (Rechts-) Wörter wie „arglistig“, „grundsätzlich“ oder „in Kauf nehmen“. Laien verstehen diese Wörter nicht in einem **rechtlichen Kontext**: „Er hat mich arglistig getäuscht“ heißt für den Laien: „Er war besonders gemein zu mir“. Klassische Rechtswörter (wie etwa "Rechtsfolgenvereinbarung" oder "Schuldanerkenntnis") sind ebenso peinliches **Kauderwelsch** wie die Macht-Insignien typischer Juristensprache (wie etwa: "Grundsätzlich wäre es nicht unangemessen, von einem zusätzlichen, zeitnah zu realisierenden Sicherungsbedarf auszugehen").

"Reden wie gedruckt" ist - wenn man die bekannten Druckerzeugnisse juristischer Fachliteratur zugrunde legt - im Mandantengespräch tatsächlich eher eine bedrohliche Tugend.

**TIPP: Banalisieren** Sie für den Mandanten Ihr Wissen und Ihre Sprache. Bewegen Sie sich im **Sprachhorizont Ihrer Kunden**. Bringen Sie **Hauptsachen in Hauptsätze**. Stellen Sie Fragen, statt Erklärungen abzugeben. Vermeiden Sie **Verneinungen, Aufzählungen, Einschränkungen**, eine Anhäufung **modaler Hilfsverben** sowie den **Konjunktiv**, das **Passiv**, anstrengende **erweiterte Infinitive mit "zu"** sowie **Verschachtelungen**.

- **MERKSATZ:** KISS - Keep It Simple and Straight.

## Geschlossene Fragen

Wenn Ihr Mandantengespräch gut aufgebaut ist, redet der **Mandant am Anfang viel und am Schluss wenig**.

Bei Ihnen ist das umgekehrt? Dann stellen Sie zu wenig Fragen – oder zu viele geschlossene.

Geschlossene Fragen (Verb oder Hilfsverb am Anfang = knappe Antwort) dienen lediglich der **Kontrolle** und bewirken einen **inhaltlichen, scharfen Fokus**. Sie können **nur mit "ja" oder "nein"** beantwortet werden.

„Schaffen Sie das bis Donnerstag?“ schließt z.B. sinnvoll die **Erläuterung von Hausaufgaben** an den Mandanten ab. "Machen wir das so?" oder: "Fehlt jetzt noch etwas?" oder "Ist Ihnen das jetzt klarer?" oder "Habe ich irgendetwas Wichtiges vergessen?" oder: "Können wir also davon ausgehen, dass...?" **verengen den Fokus** auf eine **schmale, präzise Antwort**.

**TIPP:** Geschlossene Fragen sind unverzichtbar, wenn Sie Ihren Mandanten dazu bringen müssen, dass er sich präzise erinnert, dass er sich von **Weitschweifigkeit** zu verabschieden hat und dass er **Schritt für Schritt rekonstruieren** muss, was vorgefallen ist. Sie selbst können einen kompetenten und freundlichen **Gesprächsabschluss** hinlegen, der den Mandanten von **sinnlosen Telefonaten** abhält und die "Hausaufgaben" einkleidet: "**Können** Sie die Unterlagen am nächsten Mittwoch schon geordnet mitbringen? Das erspart uns lange Suchzeiten." "**Sehen** wir uns am nächsten Mittwoch um 14 Uhr?" "**Sind** Sie jetzt etwas beruhigter als vorhin?"

- **MERKSATZ:** Geschlossene Fragen „schließen“ die Antwort und gehören eher an das Gesprächsende.

## Honorarfragen unvollständig klären

Rechtsanwälte scheuen offenbar das Thema Honorar wie der Teufel das Weihwasser. Sollte das Thema Geld doch einmal zur Sprache kommen, hat diese Sprache Haken und Ösen: Sie zeigt, wie **unliebsam** dieses Thema ist: **"Wir müssen jetzt noch über das Geld reden"**. So spricht man über die eigene Achillesferse.

Analysieren „wir“ diesen Satz: Das Wort "wir", das Anwälten sonst so schwer über die Lippen kommt, bekommt hier den Charakter einer **assistenzärztlichen Impertinenz** ("Wie haben wir denn geschlafen?"), wirkt dadurch wie ein **Hilferuf** und ist darüber hinaus inhaltlich unbegründet (denn der Mandant soll ja das Honorar bezahlen und nicht besprechen...), das modale Hilfsverb "müssen" signalisiert **Zwang**, Unwillen und Beklommenheit, "jetzt noch" bezeichnet das **unliebsame Anhängsel** (auch das noch!) und "über Geld reden" ist hoffentlich eine Lüge (denn Sie wollen das Geld auf dem Konto sehen und nicht „besprechen“)

Der Satz ist ein Lehrbuchbeispiel für **Abwehr** und **Verwässerung**.

Die Honorar-Information ist fester **Bestandteil des Erstgesprächs** und wird durch Sie unaufgefordert angesprochen. Das gilt besonders, wenn Sie noch keine **Schätzungen** abgeben können. Erläutern Sie dem Mandanten sehr genau, wovon Ihre realistische Schätzung abhängt.

Vielleicht nennen Sie einen **Beispielfall**, vielleicht nennen Sie eine **Marge**, innerhalb derer sich die Schlusssumme aufhält, vielleicht schlüsseln Sie die kommenden Zahlungen möglichst genau auf (Gerichtskostenvorschuss, Anwaltsgebühren, ggfs. Vorschussregelung, Stundensatz, in welchem Fall der Gegner was zahlt, wie es bei außergerichtlichen Einigungen aussieht und wie bei **gerichtlichen Vergleichen** und bei **großen Mandaten** (Wer welchen Teil des Falles bearbeitet, in welchen Bereichen Mitarbeiter eingesetzt werden, in welchen Fällen Honorare gedeckelt oder Pauschalen verhandelt werden können, in welchen nicht etc.).

TIPP: Mandanten empfinden und haben einen **Anspruch auf vollständige Information**, gerade über das Honorar!

Leiten Sie Ihre Honorarinformation stets ein mit dem Satz: **"Wenn Sie einverstanden sind, Frau Berger, würde ich Sie gern jetzt über die Kosten informieren, die auf Sie zukommen könnten."**

- **MERKSATZ:** Wer spät, widerwillig, unvollständig oder gar nicht über die Zahlungsmodalitäten informiert, provoziert späte, widerwillige, unvollständige oder gar keine Rechnungsbegleichung.

## Intellektuellen Horizont (i.H.) nicht beachten

Anwälte sind häufig der Ansicht, dem Mandanten im Mandantengespräch "alles gesagt" zu haben und schimpfen gern über den intellektuellen Horizont (i.H.) der Rezipienten, wenn diese „**trotzdem**“ **noch Fragen** haben.

Die **Schriftsätze** derselben Anwälte zeugen nicht gerade von Rücksicht auf den i.H. des Rezipienten, sondern gehen geradewegs darüber hinweg, sauber begründet dadurch, dass ja „der Richter der eigentliche Adressat ist“ (sic).



Auch Menschen mit Abitur **verstehen diese Schriftsätze nicht**, und besonders im Mandantengespräch gibt es schnell Kollisionen zwischen **Empfängerhorizont** und **Sender-Absicht**.

Der tätowierte Matrose benötigt einen anderen **Beratungs-, Sprach- und allgemeinen Umgangsstil** als der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der seine eigene Absetzung verhandeln will. Mit den Rechtsgebieten hat das gar nichts zu tun. Auch nicht mit Alter, Geschlecht oder intellektuellem Horizont des Anwalts.

- **MERKSATZ:** Der intellektuelle Horizont des Mandanten bestimmt Ihre Sprach- und Auftrittsebene während der gesamten Mandatsabwicklung.

## Ja, aber...

"Ja, aber..." **tötet das jeweils davor Gesprochene:** „Ich würde gern mit Tante Herta essen gehen, aber ich habe keine Zeit“ **minimiert die Glaubhaftigkeit** des Hauptsatzes in Lichtgeschwindigkeit. „Hamburg ist ja schön, aber der Regen...“ erledigt die Hansestadt flugs im Ganzen.

"Ja, aber" - Sager opponieren gegen ein **Argument** oder gegen die **Meinung** eines anderen. Sie benutzen "Ja, aber", um ihre **eigene Welt** effizient zu platzieren und gegen die Welten anderer abzugrenzen, "Ja, aber" ist also in strategischen, kundenorientierten Berufen wie dem Anwaltsberuf **komplett deplaziert**.

"Ja, aber" lässt die Meinung der anderen untergehen und macht Sie zu einem **tragischen, besserwisserischen Star**, der sehr bald **ohne Publikum** dasteht.

Ganz anders sieht es aus, wenn Sie Ihre "Ja, aber..." durch: "Und gerade deshalb..." oder "Gerade weil..." ersetzen.

Schauen Sie mal:

<b>Mandant:</b>	<b>Anwalt „aber“:</b>	<b>„Anwalt „gerade weil“:</b>
"Bei dem Geschäftsführer kommen wir damit nicht durch."	"Ja, aber wir haben noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft".	„Deswegen lassen Sie uns <b>alle Möglichkeiten untersuchen</b> , die wir haben. Ist Ihnen das Recht?“
„Das ist im Moment zu teuer für mich.“	„Ja, aber Sie wissen doch, was im Preis alles enthalten ist?“	„Gerade wegen Ihrer <b>finanziellen Lage</b> lassen Sie uns untersuchen, was Sie dafür bekommen. Einverstanden?“
"Ich möchte den Arbeitsplatz auf jeden Fall behalten".	„Ja, aber haben Sie sich gut überlegt, was dann passieren kann?“	„Gerade wegen Ihrer <b>Zukunftssorgen</b> lassen Sie uns alle Möglichkeiten mal genau untersuchen. Einverstanden?“
„Meine Gesellschafter raten mir davon ab.“	„Das kann schon sein, aber...“	„Gerade weil die <b>Reaktionen eher kritisch sind</b> , sollten wir alle Sachargumente sorgfältig abwägen. Was halten Sie davon?“

- **MERKSATZ:** Ersetzen Sie jedes „ja, aber“ durch „gerade weil“ oder „gerade deshalb“

## Kritik abwehren

Anwälte **fürchten Kritik**, statt sie zu **nutzen**.

Sie vergessen dabei gern, dass der **offene Kritiker** einer Leistung immerhin noch einfacher zu führen ist als jener, der maulend den Mund hält und stillschweigend zum Mitbewerber wechselt.

So wird aus einem kleinen **Konflikt** ein großer **Krieg**, wie die folgenden 10 untauglichen Reaktionen eines untrainierten Anwalts auf eine typische, kritische Mandantenbemerkung zeigen:

### "Sie haben sich nicht genug für mich eingesetzt."

- Verharmlosung: "Immerhin haben wir doch das Geld."
- Verschiebung: "Das Gericht hat da eine Rechtsauffassung vertreten."
- Gegenangriff: "Das können Sie schlecht beurteilen."
- Rechtfertigung: "Ich kam ja nicht zum Zug; bei dem Richter."
- Zurechtweisung: "Das war doch Teil unserer Strategie."
- Übergehen: "Die jetzt notwendigen Schritte wären..."
- Ablenkung: "Wenn Sie mich fragen, es wäre jetzt am besten,..."
- Vortrag: "Sind Sie sich darüber im klaren, dass ..."
- Sarkasmus: "Dann machen wir's beim nächsten Mal besser."
- Opferstatus: "Wie man es auch macht; es ist immer falsch."

Diese Redewendungen wirken **defensiv** oder **aggressiv**, in jeden Fall **destruktiv**. In Sachen Kritik wäre es an der Zeit umzudenken: Der Mandant ist **Empfänger**, **Verwerter** und **Bezahler** der Leistung - **und** damit auch ihr **prädestinierter Kritiker**.

**TIPP:** Stellen Sie nach jeder nicht quantifizierten und nicht spezifizierten Attacke eines Mandanten eine offene Frage:

In diesem Fall würden die Fragen „An welcher Stelle haben Sie das beobachtet?“ oder „Was hätten Sie erwartet?“ bereits reichen, um den Kritiker zum Denken zu zwingen. Sobald Sie sein Denkhirn wirksam anregen, legen Sie sein Stammhirn (mit den Impulsen „Flucht“ und „Kampf“) lahm. Durch diese Versachlichung können Sie nun Ihre Argumente platzieren.

- **MERKSATZ:** Wer fragt, führt.

## Lobeshymnen

In einem "Kleinen Brevier für Mitarbeiterführung" haben Sie gelesen, dass es **ohne Lob nicht geht**. Von **Reduktion des Krankenstandes** und **sinkender Fluktuation** durch **gestiegene Arbeitsmotivation** ist dort die Rede gewesen, von der grandiosen Wirkung eines Lobes in der Kindererziehung und im Kundenkontakt. Das hat Sie überzeugt.

Also loben Sie. Sie loben alles und jeden. Sie sind ein Lober geworden.

Sie loben natürlich auch Erstmandanten. Allerdings sind Sie manchmal erstaunt, dass das **Lob nicht ganz so gut ankommt** wie es dort beschrieben stand. Manchmal runzeln die Menschen die Stirn, und neulich war sogar dies passiert:

Einem neuen Mandanten, Personalleiter in einer Papierfabrik, hatten Sie gesagt: "Das ist ja schon mal sehr gut, dass Sie das mit Ihren Mitarbeitern vorbesprochen haben." Er war ärgerlich und kühl wie ein Brotmesser und versetzte: "Dafür, Herr Rechtsanwalt, werde ich schließlich bezahlt."

Sie hatten nicht bedacht, dass Lob immer dann als **Schleimerei**, als **unecht** und sogar **unehrlich** ankommt, wenn es das **Nachrichtensystem** des anderen verfehlt. (hier: Unterhalb seiner Arbeitsplatzbeschreibung angesiedelt!)

**TIPP:** Besonders destruktiv und peinlich wirkt das **verallgemeinerte, allumfassende Lob** bei der jährlichen Weihnachtsfeier („Ohne unsere Mitarbeiter sind wir nichts“), wenn über das ganze Jahr nicht am **Einzelfall** und in der **Einzelsituation** mehrfach wöchentlich gelobt wird.

- **MERKSATZ:** Loben Sie angemessen, regelmäßig, zeitnah zum Geschehen und ehrlich - oder lassen Sie es bitte ganz weg.

## Mismatching

„Mismatching“ ist das amerikanische Wort für "etwas unpassend machen". Dadurch werden **Mandanten kompliziert**.

„Mismatching“ ist leicht zu lernen: Sie gehen einfach **gegen das an**, was dem Mandanten im Moment am wichtigsten ist: Ist der Mandant Vielredner, werden sie eintönig. Spricht er wenig, reden sie auf ihn ein. Hat er Angst, hauen sie ihm auf die Schulter und sagen ihm, dass das unnötig ist; schließlich sind sie Fachanwältin. Spricht er leise, geben sie den Bariton. Schreit er sie an, machen sie die "Beruhigen-Sie-Sich-Ich-Bin-Ihr-Therapeut" - Nummer. Ist er schnell und intellektuell, bauen sie Ihre Argumentation aufreizend elegisch auf. Denkt er langsam und traditionell wenig, benutzen sie Fachwörter und lange Sätze. Beginnt er mit small-talk, kommen Sie sofort zur Sache, kommt er schnell zur Sache, bremsen Sie ihn. Wenn er wenig Zeit hat, beginnen Sie, die Akte zu suchen...Und-so-weiter.

### **TIPP:**

Andere Menschen lassen sich ausschließlich in deren Wahrnehmungssystem bewegen (... und eben nicht durch Appelle, Fachkenntnisse oder Drohungen).

Sprechen Sie daher ein paar Sekunden lang **ähnlich laut/leise** und **ähnlich schnell/langsam** wie Ihr Gegenüber. Kehren Sie dann allmählich zu der von Ihnen präferierten Sprechweise zurück. Ihr Gegenüber wird Ihnen folgen und dann selbst so ähnlich sprechen wie Sie!

**Empathie ist zu 100 % lernbar!** Drücken Sie aus, was der Mandant **braucht, wünscht, fühlt oder denkt**, bevor Sie zur Sache übergehen: „Das muss Sie schwer gekränkt haben“ oder „Andere meiner mittelständischen Mandanten erhoffen sich in dieser Lage vor allem, dass...“ oder „... und jetzt wissen Sie natürlich nicht mehr, wo Ihnen der Kopf steht, wo man anfangen soll und was jetzt nötig ist, stimmt's?“ oder „Am wichtigsten ist Ihnen also zunächst...“ Warten Sie, bis ihr Gesprächspartner nickt oder zustimmt.

**Gleichen Sie Ihre Non-Sprachen ebenfalls an!** Auch dabei werden Sie feststellen, dass Ihre Gesprächspartner sich Ihrem äußeren Habitus anpassen, sobald Sie etwa zwei Minuten lang auf die **äußere Symmetrie** zwischen Ihnen achten.

Das Bild von der **äußeren und inneren Symmetrieachse** ist oft hilfreich, um sich an diese ungewohnte Aufgabe zu erinnern.

Haben Sie **niemals Angst**, dass der andere diese **Vorkehrungen bemerken** wird. Störend ist für den anderen immer nur das **mismatching**, und mit etwas Übung kriegen Sie den für Sie „richtigen“ Grad der Anpassung heraus.

- **MERKSATZ:** Erkennen und verwenden Sie also deren System – für die ersten Augenblicke eines jeden Gesprächs mit Fremden.

## Negative Nachrichten...

Anwälte haben Angst, ihren Kunden negative Nachrichten zu überbringen. Daher greifen sie zu drei suboptimalen Verhaltensweisen: **Verdrängung**, **Totalunterwerfung** oder **Leugnung**.

Schweigen, Wortbrei und peinliche Rechtfertigungen sind davon die äußerlich wahrnehmbaren Folgen.

Kein Wunder, dass das Überbringen negativer Nachrichten noch heute für Anwälte eine **Herausforderung** darstellt: Wie kommuniziert man diesen ungeliebten Teil des Alltags elegant und verbindlich?

**TIPP:** Das Überbringen von schlechten Nachrichten ist eine **A-Aufgabe**, wird also **durch Sie selbst** und **sofort nach Bekanntwerden** der Nachricht vorgenommen und besteht aus **fünf Etappen**:

- **Ankündigung**, dass gleich eine unerfreuliche Botschaft kommt – mit **Allianzangebot!**
- Aussprechen der Botschaft **ohne Beschönigung** in einem **einigen Hauptsatz**
- **Erklärung**(-sversuch), wie es dazu kam
- Wechsel der **Zeitzone** (Problem = Gegenwart, Lösung = Zukunft)
- Zustimmung für **Lösung** einholen

### Beispiel:

Das Landgericht hat die Klage abgewiesen. Sie rufen **selbst und sofort** den Mandanten an und präsentieren folgenden Text: „Herr Berger, ich habe heute eine Nachricht, die Sie nicht freuen wird (**Ankündigung**), und mich hat es ebenfalls (**Allianz**) völlig überrascht. Das Landgericht hat die Klage abgewiesen (**Hauptsatz ohne Euphemismus**), und wir haben heute zu überlegen, wie wir weiter vorgehen wollen (sofort **Zeitzone wechseln**)“.

Der Mandant will in der Regel wissen, wie es dazu kam. „Wenn ich es genau wüsste, würde ich es Ihnen gern erklären. Wir haben auf die schriftliche Begründung zu warten. Ich kann vermuten (**Erklärungsversuch**), dass das Gericht unserer Argumentation x nicht gefolgt ist. Deshalb (nicht: „aber“!) sollten wir jetzt gleich Plan B besprechen (**Zukunft**). Sind Sie damit einverstanden?“ (**Kontrollfrage**, um die Zustimmung zu bekommen).

ACHTUNG: Sollte Ihre Kanzlei SELBST den Fehler begangen haben, sieht die Sache anders aus und Sie landen im **Beschwerdemanagement**<sup>6</sup>

- **MERKSATZ:** Beachten Sie 10:10:80 Redeanteile. Das heißt: 10 % Vergangenheit (Wie kam es dazu?), 10 % Gegenwart („Es liegt an...“) und 80 % Zukunft („...und deshalb sollten wir jetzt...“)

## Opfer „schwieriger Mandanten“ sein

Anwälte inszenieren sich gern als **Opfer** „schwierigen“ Mandanten. Sie vergessen gern, dass sie das höchst eigenständig tun – und davon auch noch profitieren: Als Opfer ist man nicht mehr zuständig für die Zustände in der eigenen Umgebung!

<sup>6</sup> s. mehr unter „Beschwerden mit Nörgelei gleichsetzen“

Für den **zahlenden Probleminhaber** (Mandanten) ist diese **Verkehrung der Rollen dreist**. Er empfindet nämlich ein Vorrecht auf die Opferrolle. Seine Reaktion auf wortbrüchige, unverständliche, unklare und unwirsche Anwälte ist verständlich:

Er entwickelt sich von einem „normalen Probleminhaber“ zu einem „schwierigen Mandanten“: Er kritisiert, er zweifelt an, er attackiert, er verstummt, er liefert unpünktlich seine Unterlagen, neigt zu hektischer Telefonitis, attackiert die Assistentin, schreibt böse Sachen in Bewertungsportale, er hält die Wahrheit zurück, er macht seine Hausaufgaben nicht, er erscheint ungeduscht, zu spät, unangemeldet oder gar nicht zum Gespräch, er hält sich nicht an abgesprochene Taktik - und er zahlt unpünktlich oder gar nicht.

**TIPP:** Wer als Problemlöser dem Probleminhaber (Mandant) die Macht überträgt, ihn zu ärgern, schadet sich und seinem Umsatz. Er verliert Würde, Ausstrahlung, Image, Zeit, Geld, Energie - und am Schluss sogar Gesundheit.

Mandanten aus allen anderen Rechtsgebieten brauchen den ausgeschlafenen, fitten, zur Person **verständnisvoll-herzlichen**, in der Sache allerdings **analytisch-kühlen Berater**, denn alles andere haben sie ja schon!

- **MERKSATZ:** Herzlichkeit zur Person, Distanz in der Sache (nicht umgekehrt!)

## Prioritätenmuffelei

Anwälte fürchten **klaren Anweisungen, verbindliche Ziele** und **verlässliche Prioritäten**, besonders wenn alle drei verbindlich von allen Partnern der Kanzlei gleich lauten sollen! Das torpediert auch noch die panisch hochgehaltene „**Individualität**“!

Assistentinnen, Kanzleikulturen und tausende anwaltlicher Magenschleimhäute leiden unter dieser Furcht.

Fristen? Wenn Fristen wirklich immer zuerst drankommen müssten, würden sie doch – oder etwa nicht? - von jedem Anwalt **am Tag des Eingangs** auf den Weg gebracht – und nicht am Tag des **Fristablaufs** auf die letzte Sekunde „ab“diktieren und der „Sekretärin“ zehn Minuten vor ihrem Feierabend auf den Schreibtisch geworfen?

Bei **Prioritätsmuffeln** werden seit Jahren Berge abgearbeitet, der Schreibtisch ist **immer übertoll**, denn weggeschmissen wird ja nichts. Es könnte wichtig sein oder wichtig werden.

**Mandanten sind arm dran bei Prioritätenmuffeln.** Sie werden im Mandantengespräch nicht etwa abgewürgt, weil etwas rechtlich irrelevant ist, sondern weil die **Zeit so sehr drängt**, noch einen Schriftsatz in einer Fristsache, die seit dreieinhalb Wochen bekannt ist (!), zu diktieren. Heute Abend muss er raus, und das hat **Vorrang**.

Prioritätenmuffel schicken furchtbar gern ihre „Sekretärinnen“ in Seminare "Das A & O für's Büro", weil sie selbst **nicht delegieren können**. Sekretärinnen kommen, wenn das Seminar etwas taugt, mit einer ganzen Liste von Dingen zurück, die sie nur **mit dem Chef zusammen erledigen können**. Ein Zeichen für gelungene Delegation ist, so erklären sie ihm am nächsten Morgen, wenn der Chef **jene B-Aufgaben an sie delegiert, die für sie, die Sekretärin, dann A-Aufgaben sind**.

Der Chef ist fasziniert, dass so eine Art der **Unterscheidung** möglich ist. Die Sekretärin freut sich schon auf den **anspruchsvolleren Status**, den sie und ihre Arbeit bekommen.

Doch nach einer Woche sieht es wieder **innen und außen genauso chaotisch** aus wie zuvor. Es ist dem Chef "zu anstrengend" zu sortieren, und er weiß auch nicht, wie er "alles unter **Kontrolle**" behalten soll, wenn er "so viel weggibt".



Die Sekretärin ist die nächste Leidtragende. Sie verwendet **ein Drittel ihrer Anrufe** darauf, Mandanten in Sachen anwaltlicher Aktivität zu beruhigen. Sie hat Mandanten oft zu **vertrösten, hinzuhalten** und schließlich zu **belügen**. Auch sie selbst kann sich **nicht auf ihren Chef verlassen**. Wenn er mal eine Anweisung gibt, hält er sie **meist selbst nicht ein**. "Keinerlei Anrufe durchstellen bis 17.30 Uhr." Es kann ihr passieren, dass sie um 17.40 angegiftet wird, weil sie auch den Lieblingsmandanten und Golffreund nicht durchgestellt hat. Ein **Prioritätenmuffel richtet eben nirgendwo Prioritäten ein**. Gleichzeitig kümmert er sich auch nicht um die **Folgen dieses Vorgehens**.

**TIPPS: Sortieren** Sie Ihre Aufgaben. Reservieren Sie feste Zeiten für **Akquise!** Erledigen Sie Unangenehmes zu festen Zeiten! Machen Sie sich **berechenbar! Delegieren Sie Organisatorisches** komplett an Ihre Assistentin! Richten Sie **Probezeiten** ein, in denen Ihre Assistentin Teile standardisierter Schriftsätze anfertigt! Sitzen Sie Unwichtiges aus! Halten Sie **Versprechen** immer ein. Üben Sie das **"Nein"-Sagen**; das wird Ihr „Ja“ **glaubhaft machen!** Lassen Sie sich **begeistern** von etwas und halten Sie daran fest. Machen Sie etwas, das niemand sonst tut, und berichten Sie darüber. Hören Sie auf Ihre **Assistentin**; sie bleibt sonst nicht mehr lange bei Ihnen. **Fragen** Sie. Seien Sie neugierig auf **Experimente**. Probieren Sie sich aus. Sagen und denken Sie nie wieder: Es ist einfach zu viel; ich schaffe es nicht. Sagen und denken Sie: "Ich mache es heute den ganzen Tag anders, und zwar..."

- **MERKSATZ:** "Nur wenn du weißt, was du tust, kannst du tun, was du willst."  
(Moshe Feldenkrais )

## Qualmbuden, Quasselstrippen und Quarkbrötchen

-Ein szenischer Versuch-

Mit der welligen Fußmatte fing es an. Beinahe wäre ich gestolpert, sozusagen mit der Tür ins Haus gefallen. Und dabei ist dies heute mein erster Anwaltsbesuch. Sie müssen wissen, ich hatte einen Autounfall. Natürlich bin ich nicht Schuld. Dazu fahre ich viel zu gut.

Und in unserer kleinen Stadt spricht sich so was schnell rum. Mir ist einer reingefahren, obwohl ich Vorfahrt hatte.

Keine 600 Meter von meiner Haustür entfernt. Immerhin ist er sofort ausgestiegen und hat sich vorgestellt. Einer aus der Kreisstadt. Geht um ganz schön viel Geld. Und natürlich um so etwas wie Ehre geht es auch.

Jedenfalls in so einer Kleinstadt.

Die Tür hier lässt sich schwer öffnen. "Fachanwalt für Arbeitsrecht", steht auf dem Kanzleischild. Bin ich hier überhaupt richtig? Mein Schwager sagt jedenfalls, diesem Mann kann ich trauen. Mit meiner Arbeit ist noch alles in Ordnung. Obwohl... Ob der eigentlich auch Autounfälle kann?

Genauso schwer fällt die Tür hinter mir ins Schloss. Wenn das nur kein Omen ist. Man weiß ja, wie schnell so etwas geht. Der Flur ist irgendwie dunkel. Drei Haken sind links an der Wand, darunter steht ein kleiner runder Tisch. Ist das die Garderobe?

Ich halte meinen Mantel lieber noch mal über dem Arm und gehe weiter. Eine der Türen im Flur steht halb offen. Ich gehe rein und werde erschlagen von einer Qualmwolke. Ich kämpfe mich durch die Stinkmauer. Für Nichtraucher ist ja schon eine Zigarette eine Zumutung, aber hier, die qualmen um die Wette!

Drei junge Frauen, zwei von ihnen ziemlich stark geschminkt und aufregend jung, machen offenbar hinter ihren Schreibtischen Pause. Sie brechen gerade in lautes Gelächter aus. "Das ist typisch für den", prustet die eine und hält die Hand vor den Mund. Dann erst sehen sie mich, die eine räuspert sich.

"Oh, Entschuldigung, Sie müssen Herr Berger sein?" Sie drückt ihre Zigarette im Aschenbecher aus. Der Aschenbecher sieht bereits ziemlich gebraucht aus. "Ja, das stimmt, sage ich und schaue auf den Mantel. "Bitte warten Sie noch einen Moment im Wartezimmer. Herr Stein ist bald soweit." Sie wendet sich wieder dem Teller zu, der vor ihr steht. "Wo ist das?", frage ich und schaue mich ratlos um. "Ach so, " schreckt die von ganz vorn wieder hoch, "zweite Tür links."

Sie sieht mich abwartend an, so als hätte sie jemand vor mir gewarnt. "Ist da auch eine Garderobe?" möchte ich trotzdem noch wissen. Sie seufzt. "Ja, warten Sie, ich helfe Ihnen." Sie steht auf, leckt sich den Finger ab, schaut mich mit schräg gelegtem Kopf an und sagt: "Entschuldigung, das ist ein **Quarkbrötchen**, wir machen gerade Pause."

Sie nimmt - mit der anderen Hand - den Mantel und geht vor mir her, Richtung Wartezimmer, nehme ich an. Das Telefon klingelt hinter mir. "Anwaltskanzlei," höre ich die eine rufen, die mit der glockenhellen Stimme, "guten Tag, Herr Wartenbrink...Natürlich... Herr Wartenbrink, Sie müssen wirklich nicht dreimal am Tag anrufen. Der Schriftsatz ist unterwegs..., habe ich Ihnen doch heute Morgen schon gesagt... Nein, in einer Besprechung, und der nächste Mandant wartet auch schon...ja, gut...ich werd's ausrichten. Auf Wiedersehen."

Ich werde in ein kleines quadratisches Zimmer geführt. Wartenbrink ist hier also auch? Was der wohl für einen Rechtsstreit hat? Bestimmt wieder was mit seinem Nachbarn. Die liegen sowieso immer im Streit. Vor anderthalb Jahren hat Wartenbrink mal den Hund von Schmidt erschossen. Ob es damit zu tun hat?

Ist aber typisch, den Wartenbrink kann eh keiner leiden, und seit er bei Kemper & Co arbeitet...oder vielleicht ist er rausgeflogen? Und ist deshalb hier? Ein Sonderling war er immer schon. Den würde ich auch nicht lange beschäftigen. Hoffentlich kommt der nicht sofort her, das wäre ja peinlich.

Wie lange das hier wohl dauert? Die Abendpost sieht schon ziemlich zerrupft aus. Haben schon viele Leute gewartet, denke ich und entdecke dann erst, dass es die von gestern ist.

## Rollenunklarheit

Denken Sie noch manchmal an die Zeit zurück, als Sie anfangen mit Ihrer eigenen Kanzlei? Das ist ja nun schon etwa drei Jahre her, und damals waren Sie **froh über jedes Mandat**. Stolz zählten Sie Ihre acht Akten und hatten sie **alle aufgeschlagen vor sich**. Manchmal schreckten Sie nachts hoch, weil Sie noch nicht den "Mut zur Lücke" hatten, der Sie heute auszeichnet. Sie nahmen **jedes Mandat an**, das sich nur in Ihre Nähe begab. Es war ja **Gründerzeit**.

Gründe hatten Sie genug: Sie mussten die **Miete für Ihr Büro** zahlen, und die **Halbtagskraft**, die für Sie schrieb, wollte am Ende des Monats Geld sehen.

Es war ein ganz großer Tag in Ihrem Leben, als Sie erstmals merkten: **Irgendwas machen Sie falsch**, irgendwas macht Sie unzufrieden. Und es war ein noch größerer Tag, als Sie von einer Freundin beim Feierabendbier die Frage hörten, warum Sie eigentlich nie **"Nein" sagten**, wenn ein Auftrag drohte.

Und **welche Mandanten** Sie eigentlich **am liebsten** hätten? Und in welchen Rechtsbereichen und **mit welchem Ziel** Sie sich zu **spezialisieren** gedächten? Am meisten traf Sie damals, dass diese Freundin die Impertinenz besaß, Ihnen beim Abschied zu sagen: "Überleg dir, woran die "Tante Emma"-Läden alle eingegangen sind."

**TIPP:** Suchen Sie sich Ihre Klientel aus statt umgekehrt! Richten Sie alles darauf aus! Definieren Sie Ihre Rolle am Markt! Spezialisieren Sie sich. Werden Sie Fachanwalt. Gründen Sie bald in angenehmen Räumen eine unwiderstehliche Boutique - mit zwei anderen Fachanwälten. Definieren Sie die **Gemeinsamkeiten Ihre Klientel**, z.B. deren geographische und soziopolitische Herkunft, deren Branche, deren Position, deren Rechtsberatungsbedarf - und deren Akquiserelevanz!

- **MERKSATZ:** Wenn Sie „für alles offen“ sind, gelten Sie schnell als „nicht ganz dicht“!

## Störungen von außen

Gerade befinden Sie sich in der 17. Minute eines Gesprächs mit einem **Erstmandanten**, als das Telefon klingelt. "Karin", sagen Sie mit kunstvoll gestresstem Blick auf den erstaunten Mandanten, "sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass der Schriftsatz noch rausgeht. Sagen Sie ihm, dass ich gleich zurückrufe. Und denken Sie an Harkort gegen Meißner, ok?"

Der Mandant hatte bis dahin angenommen, dass seine Sache, durchaus auch wegen des Streitwerts, einen **störungsfreien Ablauf** rechtfertigen würde und ist sicher, dass er Sie unter anderem **dafür bezahlt**.

Als höflicher Mensch fragt er aber erst nach, als die **Sekretärin** sechs Minuten später in bequemen Mephisto-Sandalen direkt nach der **Unterschriftenmappe** grußlos ins Büro kommt und sagt: "Sie müssen noch unterschreiben; ich wollte gern Feierabend machen".

Nach einem Hin-und Her über **Fristen und Zeiten** tritt die Sekretärin – erneut grußlos – den Rückzug an.

Sie sagen: "Wo waren wir gerade stehen geblieben?", als der Mandant aufsteht und sagt: "Wie viel bin ich bis jetzt schuldig?"

Sie wissen natürlich nicht sofort, was er meint, bis er Ihnen sagt: "Sie haben 500 Rechtsfälle gleichzeitig. Ich nur einen. Wenn ich jemanden engagiere, tue ich das, damit ER für MICH da ist. Nicht ICH für IHN." Er legt die 190 Euro auf den Tisch, bedankt sich für das Erstgespräch und geht.

**TIPP:** Beheben Sie zum nächsten Erstgespräch jede **äußere Störung** umgehend: Torpedos im Erstgespräch (Telefonate, Personen), fehlende Parkplätze, lange Wartezeiten, freier Blick auf andere Mandantennamen (Verstoß gegen Schweigepflicht!), Sekretärinnen in Birkenstock-Sandalen, vertrocknete Pflanzen, alte Zeitungen, weiße Socken an Ihren Füßen, verstaubte Aktenberge, vermüllte Treppenhäuser, räumliche Enge, schrille Stimmen,

**Störungen degradieren den Mandanten. Er hat ein Recht auf Exklusivität.**

## Tautologien & noch mehr Gesabbel

Anwälte neigen zur Verstärkung des Gesagten durch das bereits Gesagte. Dabei gibt es sichere Anzeichen dafür, dass die **Verdoppelung des Inhalts zur Halbierung seines Sinns führen kann**.

Tautologien sind krisenumwehte rhetorische Figuren und bedrohen durch ihre **Nutzlosigkeit** Schriftsätze und sogar Sprachsätze. Sie wirken **unsicher, unprofessionell und eitel**.

Tautologen enttarnen sich durch **Dopplungen** wie den berühmten „weißen Schimmel“, das „erreichbare Ziel“ (nicht erreichbar sind echte Ziele nie, ganz anders als Wünsche!) und die vielfach angestrebte „letztinstanzliche BGH-Entscheidung“.

Der **hilflos aufgeblähte Pleonasmus** ist auch nicht weit davon entfernt: "Wie ich **bereits schon** ausgeführt hatte, muss ich Ihnen **leider zu meinem Bedauern** mitteilen, dass diese beiden Aussagen **sich einander gegenseitig ausschließen**."

Anwaltliche Sprachen wirken auf Laien nicht nachvollziehbar. Im Einzelnen:

Tautologien: In der **letztinstanzlichen BGH Entscheidung** wurde das geklärt.  
(Der BGH hat das geklärt.)

Pleonasmen:	Er erwartet <b>Hilfe und Beistand</b> von seinem Chef (Er erwartet <b>Hilfe</b> von seinem Chef)
Verneinungen:	Es ist <b>nicht</b> anzunehmen, dass wir hier <b>nicht</b> weiterkommen. (Wir kommen hier bestimmt weiter)
Ausländisch:	Das Vorgehen ist <b>kausal</b> für die spätere Entwicklung. (Davon hängt ab, wie sich das Unternehmen entwickelt)
Schwulst:	In Abrede stellen, Zu einem späteren Zeitpunkt, Eine Vielzahl von (leugnen, später, viele)
Substantivierungen:	Die <b>Abnahme</b> der Arbeit konnte erst nach nochmaliger <b>Prüfung</b> erfolgen. (Der Chef hat das Ergebnis geprüft und dann abgenommen.)
Abstraktion:	In <b>mancherlei Hinsicht</b> hat sich seine Arbeitsweise verbessert. (Er arbeitet jetzt besser durch drei Dinge: 1.) ...2.)....3.).... )
Passiv:	Es konnte keine Einigung zwischen den Parteien <b>erzielt werden</b> (Die Parteien einigten sich nicht.)
Nominalismen:	Die <b>Verauslagung</b> der <b>Kosten</b> oblag der Gegenseite. (Die Gegenseite legte das Geld aus).
Nebensatz-Nebel 1:	„Einen ganzen Nachmittag lang wurde im Beisein beider Geschäftsführer und unter Hinzuziehung eines Steuerberaters darüber verhandelt, dass <b>ein Teil des Unternehmens verkauft</b> werden muss.“(Ein Teil des Unternehmens muss verkauft werden.)
Nebensatz-Nebel 2:	„ <b>Es ist also so, dass</b> es jenseits der hier erwähnten Möglichkeiten unter Umständen noch den Weg über ein Mediationsverfahren gibt, bei dem...“ („Ja. Es gibt noch das Mediationsverfahren. Das ist...“)

- **MERKSATZ:** Wer Wichtiges zu sagen hat, braucht wenig Worte. (Einstein)

## Unterbrechen

„Wenn eine Frau nicht spricht, soll man sie auf keinen Fall unterbrechen.“ Diese Erkenntnis von **Clint Eastwood** haben Anwälte sich offenbar ins „Pflichtenheft für Erstgespräche“ geschrieben: Denn sobald ein Probleminhaber ausführlich von seinem Fall erzählt, wird er ruppig unterbrochen, sogar wenn er eine „sie“ ist ☺:

Gerade hatte die neue Mandantin begonnen, ihr Problem darzulegen. Sie hatte tief Luft geholt und mit dem Satz begonnen: "Also, meine Tante aus Karlsruhe hat vor drei Monaten einen Mann kennen gelernt. Er ist Besitzer einer eigentlich gut gehenden Autowerkstatt, und ihr Auto..." Sie hätte gewiss keinen Umweg gescheut, Ihnen das zu erläutern, was sich mit etwas Glück demnächst als Fall entpuppen würde.

Doch dazu kommt sie gar nicht. "Also worum geht es nun?" fragen Sie, (ausgestattet mit der Grundüberzeugung "**Warum kompliziert, wenn es auch einfach geht...**") "geht es nun um einen Kaufvertrag für einen Gebrauchtwagen, um einen Gewährleistungsanspruch oder hatte sie einen Unfall?"

"Wie bitte?" fragt die Mandantin verständnislos, nicht nur, weil er Ihre **Fachsprache** nicht versteht und auf geschlossenen Fragen **allergisch reagiert**. "Nun warten Sie doch. Sind Sie immer so ungeduldig? Also: Sie hat ihn vom Fleck weg geheiratet und will sich jetzt wieder scheiden lassen. Dazu braucht sie einen Anwalt, denn sie ist in seine Firma mit eingestiegen und hat ihm 200 000 Euro geliehen. Kriegt sie das Geld nun zurück?"

Nun holen Sie tief Luft. Das sind ja mehr Rechtsgebiete als Sie am Anfang vermutet hatten. Und vielleicht mehr Geld. (Vielleicht auch von beidem weniger..) Und Glück haben Sie gehabt, denn die Mandantin wird möglicherweise **bleiben**, obwohl Sie sie unterbrochen haben.

Anwälte unterbrechen Mandanten nicht aus Unhöflichkeit, oder weil sie sich entschieden haben, nur noch ich-resistente Klientel zu bedienen, sondern weil sie zeitnah zutiefst überzeugt sind zu **wissen**, "um was es geht".

Außerdem glauben sie, dass es nur einen, nämlich den "direkten Weg zur rechtlichen Problematik" gäbe. Kommunikation und andere Umwege sind eine eher **nutzlose "Beigaben"** - und damit nicht sachdienlich.

Anwälte stellen gern ihre eigene, häufig rein **rechtstechnisch geprägte Welt** voran und verlieren dadurch sowohl den **Zugang** zum Motivationssystem des Gesprächspartners als auch richtig viel Zeit bei der Sachverhaltsermittlung. Ihr Image dem Mandanten gegenüber beschädigt sich dabei ganz von selbst.

**TIPP:** Lassen Sie dem Mandanten doch seine Meinung! Geben Sie sich und ihm Zeit, um Zeit zu sparen! **Staunen Sie über seine Welt**. Seien Sie **neugierig - nicht nur gierig**. Die heute „untauglichen“ Teile seiner Schilderung benutzen Sie **beim nächsten Mal als small-talk**, und er frisst Ihnen aus der Hand. Und erst dann wird er "Unterbrechen" akzeptieren können.

- **MERKSATZ:** Umwege schärfen die Ortskenntnis.

## Vertrösten

Allen Verfechtern patenter Schein-Lösungen und verallgemeinerter Beschwichtigungen sei gleich zu Beginn gesagt: **Jedes Gras, das über eine Sache wächst, hat diese Sache für immer an der Wurzel.**

Sobald anwaltlicher **Trost** beim Mandanten wie eine **Bagatellisierung seiner Sorgen** ankommt, wird sein Problem größer. Er hat nun zusätzlich zum Ausgangsproblem noch den Eindruck **hysterischen handlings** und **fehlenden Verständnisses** für seine Sorgen. Vom lockeren Beschwichtigen („Ach, das kriegen wir wieder hin“) über ungeduldiges Ausbremsen („Nun mal langsam. Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird“) über den dreist - unlogischen Hochstatus<sup>7</sup> („Regen Sie sich nicht so auf. Dazu besteht kein Grund“) ist die Liste der hysterischen Trostversuche lang und unerfreulich.

**TIPP:** Trösten Sie, indem Sie nachfragen und Notizen machen. Trösten Sie durch Nicken und durch „Ohjeh“. Trösten Sie, indem Sie über Fälle berichten, in denen ein anderer Mandant schon mal in ähnlicher Lage einen guten Weg gefunden hatte. Trösten Sie durch Verstehen. („Das kenne ich aus einem anderen Fall“). Trösten Sie durch interessierte Sachverhaltsermittlung. Trösten Sie durch Zusammenfassungen. Trösten Sie durch sofortige Protokollierung.

---

<sup>7</sup> Hochstatus = Die Höherstellung des Sprechers gegenüber seinem Gesprächspartner. Mal im Ernst: Würde ein Mandant sich aufregen, wenn es für IHN keinen Grund gäbe? Dass es für den ANWALT keinen Grund gibt, erklärt sich durch dessen dissoziierten Zugang ( = er hat das Problem naturgemäß NICHT). Eine unverschämt-arrogante Positionierung auch im Privatfeld: Ein Freund ist untröstlich, und Sie erklären ihm, er müsse nicht traurig sein!



Trösten Sie nur nie wieder durch einen Angriff auf das trostbedürftige System Ihres Mandanten! Und niemals, indem Sie sich die Gefühle der Mandanten zu eigen machen. Mitleid ok, Mitleiden? Niemals!

- **MERKSATZ:** Echter Trost beweist Empathie für die Ausgangslage und bringt Lösungsideen für später!

## Warum-Fragen

Warum - Fragen fokussieren auf die **Vergangenheit** statt die Zukunft zu klären und verhindern eine motivierende Ausrichtung auf ein **Ziel**.

Sie sind der praktizierte Übergriff auf das innere **Werte- und Motivationssystem** einer anderen Person, das in öffentlichen Gesprächen gewöhnlich ungern offenbart wird. Vier Beispiele:

1. Warum-Fragen wirken **vorwurfsvoll** und führen zu einem **Rechtfertigungsdruck**: Durch "Warum haben Sie den Arbeitsvertrag nicht mitgebracht?" fragt den Anwalt den Mandanten streng sprachlogisch nach der **Begründung** für das Nichtmitbringen eines Papiers, obwohl gerade dieser Grund **vollkommen irrelevant** ist.

Semantisch korrekt, sinnreich im Alltag und vorwurfsfrei lautet also die Frage: "Bis wann kann der Arbeitsvertrag hier sein?"

2. Warum-Fragen wirken **semantisch unpräzise**:

Der umgangssprachliche Frager verwechselt die Bedeutung von „Warum“ mit der Bedeutung von „Wodurch“ und „Wozu“.

Der Anwalt fragt beispielsweise: "**Warum** stört der Geschäftsführer Sie?", obwohl er "**Wodurch** stört er Sie genau?" meint.<sup>8</sup> Auch die Frage „Warum bist du selbst dorthin gereist?“ soll in der Regel nicht den „inneren“ Grund, sondern den „äußeren“ Zweck erfragen. Korrekt wäre also: „Wozu (Zu welchem Zweck) bist du selbst dorthin gereist?“

3. Warum - Frager wirken **denkfaul**:

Denkfaule Gewohnheitstiere verwechseln gelegentlich die **Erforschung eines Grundes** mit der **Präsentation eines Vorschlags**: "Warum fahren wir nicht mal nach Berchtesgaden?" Und so manche psychoanalytisch relevante, semantisch also korrekte Antwort (s.o.) würde uns gewiss eher **irritieren**: „Weil ich dort als Kind schlechte Erinnerungen habe an einen Tauchunfall...“

Semantisch korrekt wäre: „Ich schlage Berchtesgaden vor. Was hältst du davon?“

4. **Warum-Fragen verhindern den Blick auf Lösungen.**

Etwas ist schief gelaufen und hat zu einem rechtlich relevanten Problem geführt. Sie suchen mit Ihrem Mandanten den Weg aus der Krise. "Warum haben Sie die Kinder allein gelassen?" terrorisiert dabei nicht nur wegen der **vorwurfsvollen Wirkung** auf den Mandanten und der **besserwisserischen Positionierung**, die Sie selbst dadurch vornehmen, sondern auch wegen der im Mandantengespräch sinnlosen und nicht Zielführenden Fokussierung auf die **Vergangenheit**. Sich an den Gründen eines Verhaltens zu delektieren, **verhindert den Blick auf Lösungen**.

### TIPP:

Benutzen Sie also "Warum-Fragen nur noch dann, wenn Sie das Ziel haben, den anderen in die **Enge zu treiben, kleiner zu machen, mit Vorwürfen zu überziehen, auszuforschen** oder durch **undifferenziertes Geplapper zu terrorisieren**.

---

<sup>8</sup> Die Antwort auf die Frage, **warum** er stört, kann möglicherweise ein Psychoanalytiker beantworten.

In allen anderen Fällen ersetzen Sie Ihre Warum-Frage durch **zielführende Fragen nach der Motivation**, z.B.:

- "Wie kam es dazu?"
  - "Welchen Vorteil haben (oder: Nachteil fürchten) Sie dadurch?"
  - "Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?"
  - "Wie erklären Sie sich das?"
  - "Was war Ihnen dabei wichtig?"
  - "Was haben Sie sich davon versprochen?"
  - "Was hat Sie daran gehindert" (statt: „Warum nicht...?“)
- **MERKSATZ:** Wer nach dem Grund fragt, vermeidet das Ziel.

## X für ein U vormachen

Wenn Täuschung weggeht, tritt Ent-Täuschung ein. Wer seinen Mandanten ein einziges Mal täuscht, riskiert also dessen **Ent-Täuschung** und damit dessen etwa **10-fache Anti-Werbung**.

Wie **verführerisch** ist es im ersten Moment, dem Mandanten zu versprechen: „Das kriegen wir hin“ oder „Das klappt“! Wie sekundenschnell klappen **Kompetenzbeweise** („Das schaffe ich“) und Beweise toller Organisation (Unser Anspruchsschreiben ist dann Donnerstag bei Ihrem Gegner“) und erst recht Beweise eines **perfekten Kosten-Nutzen-Verhältnisses** („Das übersteigt fünf Stunden bestimmt nicht“)

Es ist ja selten ganz einfach, bei der Wahrheit zu bleiben: eine **Kompetenz schlüssig** und überzeugend zu verkaufen, die man hat - und **nicht die, die man nicht hat**.

Es ist in manchen Fällen **haarsträubend schwierig**, eine **realistische Schätzung des Honorars** oder der **Prozessdauer** schon im Erstgespräch abzugeben. Und es grenzt bisweilen an ein Wunder, wenn ein Anwalt **Prozesschancen** oder auch **Ergebnisse von Verhandlungen** einigermaßen richtig vorhersagt. Zu viele unberechenbare Dinge von außen scheinen dagegen zu sprechen.

Wie viel **Mut** erfordert es erst, die Anzahl der Mandate zu benennen, die man wirklich in einem Rechtsgebiet gemacht hat (wenn es wenig waren). Welche **innere Sicherheit** gehört dazu, Mandanten zu einem Kollegen zu schicken, der sich mit diesem Rechtsgebiet auskennt. "Im Baurecht bin ich nicht spezialisiert; deshalb würde ich Sie gern an den Kollegen ... empfehlen..." wird Ihnen nirgendwo beigebracht. Ein solcher Satz kann schließlich mit Ihrer **Selbstwahrnehmung als "Alleskönner", "Wadenbeißer" oder "Helfer um jeden Preis" kollidieren**. Verhindern Sie Täuschungen! eine Täuschung des Mandanten zu verhindern, das erfordert neben einer **realistischen Selbsteinschätzung** auch eine **kristallklare Zieldefinition** sowie **rhetorisches Geschick**.

**TIPP:** Was heißt das konkret? Bitte

- arbeiten Sie bei Kompetenzanfragen mit wahrheitsgemäßen **Spezifizierungen** und **Quantifizierungen**: ("Wie viel Familienrecht haben Sie schon gemacht?" führt zu: "Das waren im Ganzen etwa 80 Fälle in den vier Jahren, die ich jetzt hier bin. Ich bearbeite derzeit fünf familienrechtliche Mandate, von denen ich eins morgen abschließe. Zwei davon haben erbrechtliche Komponenten, und in einem der Fälle arbeite ich aktuell mit einem Steuerrechtler zusammen. Mit welchem Thema fangen wir an?")
- arbeiten Sie bei **Einwänden und Zweifeln** mit **offenen Fragen**. ("Klappt das wirklich?" führt also zu der Frage: "Normalerweise schon. Es hängt immer von X und Y ab. Was lässt Sie zweifeln?")

- bieten Sie ein "Nein" nur mit Lösung an, ("Machen Sie überhaupt Familienrecht?" führt zu dem Satz: "Ich selber nicht, deshalb arbeite ich mit einem erfahrenen Familienrechtler zusammen, und ich würde Ihnen gern seine Telefonnummer geben...")
- koppeln Sie die **verlangte Zusage** an die **Mitarbeit des Mandanten** ("Welche Prozesschancen haben wir?" "Das hängt von unserer Argumentation ab. Wie können wir unsere Position im Bereich... stärken?")
- **MERKSATZ: Ein gebrochenes Versprechen ist ein gesprochenes Verbrechen.**

## Yamamoto, Yilmaz und andere Ausländer als Mandanten verprellen

Kultur hat nicht immer nur Ländergrenzen. Fragen Sie Richter, die im amtsgerichtlichen Verteilungsplan für die Buchstaben X und Y eingeteilt sind, nach dem Arbeitsaufwand durch "Yamamoto, Yilderim, Yüksel und eben Yilmaz."

Über fehlende Beschäftigung können sie nicht klagen. Für Anwälte sind **Angehörige von Nationalitätsgruppen** wichtige und werbeträchtige Klienten – mit einem gewaltigen **Referenzpotenzial** in ihrer peergroup.

Türken und Kurden haben - genau wie Amerikaner und Japaner sowie fast alle Flüchtlinge aus Kriegsgebieten - einen völlig **anderen Verhandlungsstil** als Deutsche.

Mismatching ist auch hier vorprogrammiert und sorgt für **Mandatsniederlegungen** und **Negativwerbung** en masse. Die häufigsten kulturellen "faux-pas" im Umgang mit ihnen sind:

- die mitgebrachten Verwandten nicht mit einzubeziehen. Die Verwandten kommen nicht nur zum **Übersetzen** mit, sondern haben eine viel weiter gehende **unterstützende Funktion**. Sie werden zuhause weiter über die **Qualität des Anwalts** mit entscheiden.
- besonders den **älteren Herren**, der mitgekommen ist, nicht ins Gespräch mit einzubeziehen. Er ist möglicherweise **Familienoberhaupt** - und damit Entscheider -, auch wenn er **wenig Deutsch** spricht und während des Mandantengesprächs **kein Wort sagt**.

**MERKSATZ:** Kennen, schätzen und nutzen Sie die kulturelle Heimat Ihrer Klienten.

## Zuhilfenahme, Zuwiderhandlung, Zurverfügungstellung, Zurschaustellung, Zunichtemachung..

Über die traditionelle **Schwäche von Anwälten**, lange Sätze für inhaltsreich zu halten, ist viel gesprochen worden. Das geht ja schon los bei den **einzelnen Wörtern**.

Rhetorisch gilt es möglicherweise immer noch als Non-Plus-Ultra, die Präpositionen (zu, mit, durch, zwischen, um etc.) gleich mit in das Wort aufzunehmen, das Wort dann groß zu schreiben und mit etwas Paragraphenstreuung zu vermischen. Das **klingt gebildet**, das **kann nicht jeder**, und das **versteht nicht jeder**:

„Unter Zuhilfenahme einer juristisch unterlegten Schriftsprache gelang dem Anwalt umstandslos die Zurschaustellung seines umfangreichen Wissens, das wegen des Zwangs zur Zurverfügungstellung rechtlicher Details als unumgänglich erachtet wird.“  
**Echt ? Lassen Sie es. Verzicht adelt.**

**MERKSATZ:** „Wichtiges braucht wenig Worte.“ (Albert Einstein)



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

---

johanna busmann  
busmann training®, hamburg

[www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de)  
[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

tel. 040 892722  
[info@busmann-training.de](mailto:info@busmann-training.de)