

Das erfolgreiche Mandantengespräch

Rechtsreferendare im Mandantenkontakt

Von Rechtsanwältin Ruth Hellmich*

Erfolgsfaktor Kommunikation

Im Jura-Studium wurden wir darauf getrimmt, einen kurzen vorgegebenen Sachverhalt im Gutachtenstil zu lösen. Doch allein mit dieser Fähigkeit würden wir in der Praxis kläglich scheitern. In der Referendarzeit beginnt sich der Fokus zu erweitern. Wir lernen unter anderem die Komplexität des wirklichen Lebens zu erfassen und in Bezug zu setzen zu rechtlichen Fragestellungen und Lösungen. Wir erfahren auch, wie entscheidend der Kontakt zu anderen Menschen, das passende Fingerspitzengefühl und auch mal der richtige Riecher sind. Durch professionelle Kommunikationsfähigkeiten können wir einen Sachverhalt besser erforschen und wiedergeben und treten vor unseren Kontrahenten und Mitsreitern selbstbewusster und mit mehr Überzeugungskraft auf.

Jetzt sind die sogenannten Schlüsselqualifikationen oder Soft Skills gefragt, die auf Grund ihrer Bedeutung immer häufiger auch den Ausschlag bei Bewerbungen geben. Gute juristische Kenntnisse ohne die Fähigkeit erfolgreicher Kommunikation sind wie ein Porsche mit starkem Motor, der keine Räder hat, um seine PS auf die Straße zu bringen. Ein guter Jurist kann also an mangelnden Soft Skills scheitern. Mit ausgeprägten Schlüsselqualifikationen machen wir bei gleichen Jurafähigkeiten das Rennen, können sogar die ein oder andere fachliche Lücke überbrücken oder das Vertrauen unseres Mandanten auch bei Prozessverlust erhalten.

Unsere Softskills sind für ein erfolgreiches Mandat mit der wichtigste Faktor. Hierzu gehört als Basis zunächst, sich die Bedeutung des Mandanten bewusst zu machen. Er braucht unseren professionellen Rat, mit uns steht und fällt oft Wesentliches für sein Leben, ohne Mandant gäbe es keine Kanzlei, keine Existenzgrundlage für Rechtsanwälte und Mitarbeiter. Der Mandant ist König und so sollten wir ihn auch behandeln.

Aus der Sicht des Mandanten ...

Es lohnt sich also, sich einmal in die Situation des Mandanten zu versetzen. Auch wenn jeder Mandant und jede Situation einmalig sind – was ist typischerweise sein Interesse, was sind seine Bedürfnisse, wenn er eine Kanzlei aufsucht? Was erwartet er? Was sind seine Ängste und größten Befürchtungen? Wie können wir dazu beitragen, dass er uns vertraut und gut kooperiert? Wie viele juristische Fachkenntnisse bringt er mit? Und wie werde ich gleichzeitig meinen eigenen Interessen gerecht?

Für die richtige Balance zwischen den Interessen des Mandanten und unseren Eigenen sollten wir uns im Vorfeld über unsere Ziele und Bedürfnisse Klarheit verschafft haben. Als Anwalt sind idealerweise unsere Kanzlei, Schwerpunkte, Zielgruppe usw. entsprechend gestaltet. Als Referendare beschäftigt uns eher die Frage, wissen wir schon, ob wir Anwalt werden möchten, wie wir die Anwaltsstation für uns nutzen werden, wie wohl wir uns in der Anwaltskanzlei fühlen und ob wir eigenverantwortlich auch gegenüber Mandanten tätig sein dürfen oder nicht.

Wertschätzung – Wertschätzung – Wertschätzung



Ruth Hellmich

Der Mandantenkontakt durchläuft typischerweise bestimmte Phasen, in denen unterschiedliche Fähigkeiten von uns gefragt sind. Doch in allen Phasen des Mandantenkontakts, vom Erstkontakt bis zum Abschlussgespräch, gilt Wertschätzung als unverzichtbarer Begleiter. Der Mandant möchte immer und von allen Personen der Kanzlei mit Respekt und Achtung behandelt werden. Das gesamte Kanzleiteam sollte entsprechend geschult sein. Ein unfreundlicher Erstkontakt mit dem Sekretariat wirkt sich negativ auf Haltung und Kooperation des Mandanten aus oder ver-

* Die Autorin Rechtsanwältin Ruth Hellmich verfügt über langjährige Erfahrung in internationalen Unternehmen und als Rechtsanwältin. Seit dem Jahre 2000 ist sie überwiegend als Kommunikationstrainerin und Coach tätig. www.coaching-training.eu



scheucht den Interessenten gleich völlig. Zur Mandantenorientiertheit gehören Freundlichkeit, Erreichbarkeit der Kanzlei Wertschätzung, Respekt, zeitnahe Rückruf und individuelle bedarfsgerechte Behandlung.

Nehmen wir an, unser ausbildender Anwalt hat uns einen Fall und bereits das erste Mandantengespräch anvertraut. Eine gute Gesprächsvorbereitung hilft nicht nur den Ablauf effektiver zu gestalten, sondern ist auch Ausdruck von Wertschätzung. Wir kümmern uns also im Vorfeld wenn möglich um Recherche und fachliche Vorbereitung, um einen Besprechungsraum mit Unterlagen, Notizblock, eventuell Checkliste für die voraussichtlich benötigten Informationen, Getränken und passender Sitzordnung.

«Der erste Eindruck prägt», und wir machen uns klar, «Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck». Doch die wenigsten wissen, wie Sie wirklich wirken – unsicher oder überheblich, kompetent oder wie ein Erstsemester oder Auszubildender? Welchen ersten Eindruck andere von uns bekommen durch unser Auftreten, Kleidung, Frisur, Körperhaltung und Mimik erfahren wir am besten im Feedback.

Der erste Eindruck prägt

Üblicherweise geben wir dem Mandanten nach der Begrüßung – mit einem nicht zu festen und nicht zu laschen Handschlag – etwas Zeit anzukommen. Diese Anwärmphase füllen wir mit Smalltalk. Wir können ihn fragen, ob er gut hergefunden hat, wo er parkt oder dergleichen. Bei Extremlage darf nach wie vor das gute alte Wetter herhalten. Auch für uns ist diese Zeit wertvoll, denn wir bekommen einen Eindruck von unserem Gegenüber, mit mehr Erfahrung können wir ihn immer besser einschätzen und wissen oft schon jetzt, ob die Chemie stimmt und wir mit unserem Gegenüber gut zusammen arbeiten können.

Nach ein paar Minuten des Smalltalks leiten wir über zum eigentlichen Anlass. Beispielsweise: «Soweit ich informiert bin, sind Sie heute hier, weil Sie sich scheiden lassen möchten/eine GmbH gründen möchten. Erzählen Sie einmal, was ist Ihr Anliegen?». Möglichst früh sollten wir über die weitere Vorgehensweise und den Beratungsrahmen aufklären. Etwaige Punkte, die dem Mandanten besonders wichtig sind, können wir erfragen und auch das Thema Verschwiegenheit, unsere Erwartungen an seine Kooperation und Offenheit und unsere transparente Arbeitsweise. Auch kann es hier bereits angebracht sein, Vorschuss und Vergütung zu besprechen.

Themaklärung und Beratungsrahmen

Erläutert der Mandant sein Anliegen nun detaillierter, hören wir am besten nur zu. Wir sollten wirklich konzentriert bei der Sache sein und ihn zunächst nicht unterbrechen. Dabei geben wir Zuhörersignale, schauen ihn interessiert an, wenn wir uns nicht Notizen machen, nicken vielleicht ab und zu, unterstützen seinen Redefluss mit «mhm» oder Kopfnicken und greifen Schlüsselwörter auf. So wächst das Vertrauen des Mandanten, dass wir uns seiner Sache ernsthaft annehmen. Der Mandant liefert natürlich den Sachverhalt nicht mundgerecht für unsere Checkliste oder Subsumtion. Für uns, die wir in den Jahren des Studiums an kurze klare Sachverhalte gewöhnt wurden, bedeutet es ein Umdenken. Filtern überflüssiger Informationen, eigene Recherchen, genaues Nachfragen, Aufspüren von Beweisstücken und Zeugen, Entlarven von bewussten oder unbewussten Lügen, Unterscheiden von Annahmen und Tatsachen usw. rücken in den Vordergrund.

Wirklich Zuhören

Weiß der Mandant nicht mehr weiter oder kommt er zu sehr vom Thema ab, können wir das Gespräch mit Fragen steuern: Was ist dort geschehen? Worauf möchten

Professionelle Fragetechniken in der Erzähl- und Informationsphase



Sie hinaus? Wie möchten Sie Ihr Ziel erreichen? Bei den genannten Fragen handelt es sich um die so genannten offenen oder W-Fragen. Sie beginnen mit «Was», «Wie», «Wer», «Weswegen», «Wann», «Wo», «Wem» usw. Sie heißen deswegen offene Fragen, weil sie dem Gegenüber einen großen Raum für Antworten öffnen. Sie sind die richtige Frageform, wenn wir möchten, dass unser Gegenüber umfassend erzählt, weil wir noch nicht viel vom Sachverhalt kennen oder wir ihn noch einmal von ihm hören möchten.

Den offenen stehen die so genannten geschlossenen Fragen gegenüber. Sie fordern zu einer Antwort mit «Ja» oder «Nein» auf. «Ihr Name ist ...?» «Ist es richtig, dass Sie am ... um ... Uhr die Bank ... betraten und ...?» Streng genommen kann die Frage nur mit Ja oder Nein beantwortet werden. Möchten wir gezielt nur eine Information erhalten, einen Vielredner auf einen Aspekt fokussieren, am Gesprächsende etwas zusammenfassen oder das Verstandene absichern, ist diese Frageform die richtige Wahl. Beispielsweise «Ist der Prozess gewonnen?», «Bekommen wir Fristverlängerung?», «Darf ich das Ganze noch einmal zusammenfassen? ...» «Habe ich richtig verstanden, dass ...?».

Wichtigkeit von Gefühlen

Nicht jeder Mandant passt in eine vorgegebene Gesprächsstruktur. Beispielsweise sprudelt ein Mandant sofort nach der Begrüßung ohne Punkt und Komma los. Oder er ist so aufgebracht, dass er uns gar nicht zuhören könnte. Gefühle spielen eine bedeutende Rolle im Mandantenkontakt. Nicht nur, weil sich Sympathie, Vertrauen und gute Zusammenarbeit überwiegend über Gefühle entscheiden. Sondern auch, weil Anlass für den Besuch beim Anwalt häufig ein Ereignis im Leben des Mandanten ist, das auch starke Gefühle bei ihm auslöst, wie beispielsweise eine Wohnungs- oder Jobkündigung. Unser Blick auf die Uhr ist in Anbetracht unseres Termindrucks zwar verständlich, unser Bedürfnis nach effektiver Gesprächsführung sollten wir gegenüber der Verfassung des Gegenübers jedoch eine Zeitlang möglichst hinten anstellen. Wir fordern nicht Sachlichkeit von ihm wie von einem Computer, sondern geben ihm etwas Zeit, sich Luft zu verschaffen oder auch mal zu wettern. Wir zeigen Verständnis und Empathie, soweit es uns möglich ist. Denn fühlt er sich mit seinen Gefühlen akzeptiert, wächst sein Vertrauen. Zum anderen hat er sich fast ausnahmslos nach einer Zeit seine überschwappenden Gefühle von der Seele geredet. Nun kann er mit klarerem Kopf geführt von unseren gezielten Fragen die noch fehlenden Informationen liefern.

Hat uns der Mandant alles erläutert, halten wir die Situation fest, auch was an Informationen oder Unterlagen noch fehlt, und klären etwaige Missverständnisse.

Beratungsphase über Möglichkeiten und die jeweiligen Konsequenzen

In der Beratungsphase ist unser juristisches Knowhow gefragt. Der Mandant möchte seine rechtlichen Möglichkeiten erfahren, einschließlich der jeweiligen Folgen mit Risiken, Vor- und Nachteilen. In der Beratungsphase ist es wichtig, unser Gegenüber nicht mit juristischen Fachbegriffen zu erschlagen, die er nicht versteht. Auch Begriffe, die von uns Juristen anders belegt sind als im allgemeinen Sprachgebrauch sollten wir nicht spitzfindig einsetzen, sondern uns an den Vorkenntnissen und Erfahrungen unseres Ratsuchenden orientieren. Schachtelsätze und ausführliche Meinungsstreits, die nichts zur Sache tun, oder andere selbstdarstellerische Ausführungen sollten ebenfalls schlicht gestrichen werden.

Oft werde ich vornehmlich von Berufseinsteigern, aber auch von erfahreneren Kollegen, gefragt, wie sie sich verhalten sollen, wenn sie einmal etwas nicht wissen. Es gibt viele Möglichkeiten. Beispielsweise wird die Wissenslücke nicht immer relevant, so dass wir sie nicht zu offenbaren brauchen. Haben wir ohnehin zeitnah ein



Folgegespräch, können wir das Detail darin unterbringen. Doch sollten wir uns auch nicht scheuen, Farbe zu bekennen. Ein verständiger Mandant verlangt auch vom erfahrensten Anwalt nicht, dass er alles weiß. Wir weisen darauf hin, dass wir die Frage für ihn recherchieren werden und er wird unsere Offenheit und unser Engagement schätzen, wenn wir uns danach zeitnah bei ihm melden.

Spätestens jetzt informieren wir den Mandanten auch über die voraussichtlich entstehenden Anwalts- und Gerichtskosten. Als Referendare sollten wir informiert sein, wie in unserer Kanzlei die Frage des Honorars geregelt ist und dies entsprechend kommunizieren. Auch wenn der Mandant vielleicht aus Unsicherheit nicht danach fragt, sollten wir das Thema von uns aus ansprechen. Die Kostentransparenz macht sich später bezahlt, der Mandant begleicht die Rechnung schneller und zuverlässiger und stellt weniger Rückfragen.

Über Geld spricht man!

Die rechtlichen Möglichkeiten liegen auf dem Tisch, was getan wird, entscheidet innerhalb der vertretbaren Wege der Mandant. Wir halten uns aus dieser Entscheidung heraus, wir sorgen später für das «Wie». Trifft der Mandant eine Entscheidung, die für ihn offensichtlich nachteilig ist, sichern wir uns zum eigenen Schutz ab. Beispielsweise lässt ein Mandant nach unserer Beratung sehenden Auges eine Mietforderung verjähren oder ficht ein offensichtlich gefälschtes Testament nicht an. Wir weisen noch einmal auf unsere Beratung hin, um sein Verständnis sicherzustellen und sollten dann zu unserem eigenen Schutz den Sachverhalt, unsere Beratung und seine Entscheidung mit den entsprechenden Konsequenzen schriftlich festhalten und ihm zukommen lassen.

Entscheidung, Zielbestimmung, und Auftragsklärung

Je nach Auftrag und Erfordernis fertigen wir in der Durchsetzungsphase Schriftsätze oder Vertragsentwürfe, telefonieren mit Behörden, stellen Anträge, reichen Klagen ein, treten vor Gericht auf, legen Rechtsmittel ein usw. Die Durchsetzungsphase kann unterschiedlich lang sein. Von der kurzen Beratung oder einem Schreiben bis zum jahrelangen Prozess durch mehrere Instanzen.

Durchsetzungsphase

Der Mandant setzt in dieser Phase voraus, dass wir uns professionell und zeitnah um seine Angelegenheit kümmern. Er hat eine höchstpersönliche Angelegenheit aus der Hand gegeben. Der Mandant wird selbstverständlich über alle Entwicklungsschritte zeitnah auf dem Laufenden gehalten. Auch wenn eine Zeitlang nichts passiert, bleiben wir am Ball und signalisieren ihm das regelmäßig.

Eine erfreuliche Nachricht ist leicht übermittelt, bei negativen ist die Situation kritischer, wollen wir doch den Mandanten ungerne enttäuschen. Müssen wir ihm etwa einen Prozessverlust mitteilen, ernten wir die Früchte unserer Beratung auch über das Prozessrisiko und profitieren von unserer konsequenten Haltung, ihn nicht in irgendetwas hineingedrängt sondern ihm die Entscheidung überlassen zu haben. Es zahlt sich auch unsere konsequente Haltung aus, dass wir ihn nicht in irgendetwas hineingedrängt haben sondern ihn haben entscheiden lassen. Je besser die Basis zum Mandanten, die wir bis hierher aufgebaut haben und je professioneller unsere Kommunikationsfähigkeiten, desto eher können wir dem Mandanten hier vermitteln, dass jeder noch so gute Anwalt trotz ordnungsgemäßer Prozessführung einmal einen Fall verliert und die Entwicklung des Prozesses zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht sicher vorhersagbar war. Trotz Niederlage wird der Mandant unser ausstehendes Honorar bezahlen und wir erhöhen die Chance, dass er wiederkommt und uns weiterempfiehlt.

Hier stellt sich die generelle Frage, wie der Mandant unsere Kompetenz beurteilt. Wirtschaftlich und juristisch versierte Menschen können uns zum Teil auch fachlich beurteilen. Manche meinen fälschlicherweise es zu können und uns sogar Vorschriften zu machen, weil sie eine Nacht im Internet recherchiert haben. Das Gros der Mandanten bringt die juristischen Fachkenntnisse nicht mit. Er kann sich nur ein Bild über uns machen nach Kriterien wie wertschätzender Umgang, schnelle und zuverlässige Information, freundlicher Empfang, Empfehlung von anderen, Gesamteindruck aus Beratung, Erfolg, Auftreten vor Gericht usw. Know-How in Kontaktpflege und Sozialkompetenz sollte uns also einiges an Investition wert sein, um unseren Erfolg voranzubringen.

Abschlussphase Die Mitteilung des Ergebnisses kann bereits in die Abschlussphase fallen. Hier erkunden wir uns auch nach der Zufriedenheit des Mandanten mit uns und der Kanzlei. Nennt er Verbesserungsvorschläge auch hinsichtlich Kommunikation, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit usw. können wir laufend die Qualität unserer Mandantenbetreuung verbessern. Immer mehr Kanzleien lassen sich zudem zur Verbesserung ihres Qualitätsmanagements zertifizieren, was eigene standardisierte Abläufe mit sich bringt.

Nachbereitungsphase In der Nachbereitungsphase kümmern wir uns um das, was noch aussteht wie Abrechnungen, Informations- oder Dokumentenverteilung, Archivierung usw.

Im Rückblick zeigt sich erfahrungsgemäß, dass die meisten Mandate unkompliziert verlaufen. Empfinden wir bisweilen Mandanten als schwierig und zeit- und energieraubend, so sprechen wir in der Regel von ca. 10–20% der Mandanten. Sie beanspruchen überdurchschnittlich viel Zeit und Nerven. In der angespannten Situation zwischen Termindruck, Fristen, Stress und Rückruflisten gelingt es ihnen, den Büroablauf komplett aus den Angeln zu heben. Hier liegt auch für erfahrene Kollegen oft ein Lernfeld. Wir können auch noch nach jahrelanger Anwaltserfahrung den Mandantenkontakt zu unserem eigenen Vorteil und dem des Gegenübers verbessern und zu einem erfolgreicherem Kanzleiablauf beitragen.

Die typischen Phasen des Mandantengesprächs im Überblick:

1. Erstkontakt – meistens telefonisch über die Rezeption
2. Vorbereitungsphase (Besprechungsraum, Getränke, Notizen, Checklisten usw.)
3. Begrüßung und Anwärmphase mit etwas Smalltalk
4. Themaklärung und Beratungsrahmen
5. Erzähl- und Informationsphase einschließlich Festhalten der Ist-Situation
6. Beratungsphase über Möglichkeiten, Alternativen und Aussichten.
Spätestens hier: Honorarfrage
7. Entscheidung, Zielbestimmung, und Auftragsklärung
8. Durchsetzungsphase
9. Abschlussphase
10. Nachbereitungsphase