

„Nein, bitte nicht der schon wieder...“ heißt es immer öfter, wenn schwierige Mandanten zum dritten Mal in bereits geklärter Sache einen schnellen Termin verlangen. Der Anwalt ist dem Mandanten aber nicht „schutzlos“ ausgeliefert. Was er zu tun hat, um sich seiner Haut zu erwehren, weiß die Anwalts-Trainerin Johanna Busmann.



Fünf Fragen an ... Johanna Busmann

# Der Umgang mit dem schwierigen Mandanten

**DK:** Vielen Dank, Frau Busmann, dass Sie sich Zeit nehmen unsere Fragen zu beantworten. Der „Kunde ist König“ heißt es – und das wissen Verbraucher und Geschäftsleute. Gilt dieser Spruch auch für Mandanten? Gilt er insbesondere, wenn die Mandanten sich als Querulanten, Drängler und Besserwisser mit ausgerissenen Pressekurztexten darstellen?

**Johanna Busmann:** Sogenannte „Schwierige Mandanten“ gehören zwei groben Kategorien an: Die Ersten sind „schwierig“ durch das streng subjektive Sortier-System des Anwalts. Anders wäre nicht zu erklären, dass einer mit diesem Mandanten nicht zurecht kommt und ein Anderer sich darüber wundert. „Schwierig“ ist ein Mensch ja nur in den Augen desjenigen, der sich auf ihn

nicht einstellt. Und wenn man den Mandanten loswerden will, macht das auch Sinn.

Die Anderen werden erst durch anwaltliches Verhalten „schwierig“. Unzureichende oder ungeschickt präsentierte Informationen im Erstgespräch führen beispielsweise zu Dauertelefonaten. Der Anwalt riskiert so die unnötige Überlastung des Sekretariats. Nicht erreichbare Anwälte – besonders solche, die nicht zurückrufen – produzieren Unzufriedenheit auf Kundenseite. Die

nicht-juristische Mandantschaft reagiert durch Unsicherheit, „unberechtigte“ Einwände und nicht bezahlte Rechnungen auf juristische Sprachspiele, auf unverständliche Sätze oder ungenügende Informationen über die Abwicklung des Mandats.

**DK:** Woran kann also dann der Anwalt den für ihn schwierigen Mandanten schon früh erkennen? Welche auffälligen Verhaltensmuster legt ein solcher Mandant an den Tag?

„Behandle alle Menschen gleich.  
Das heißt: jeden anders.  
Nämlich jeden so, wie er es braucht.“

## Office



**Johanna Busmann**, Hamburg, [www.busmann-training.de](http://www.busmann-training.de)

**Vita:**

Johanna Busmann, 43, ist seit 1990 selbständige Trainerin für Rhetorik und Kommunikation in Hamburg. Sie hat sich spezialisiert auf Beratung und Training von Rechtsanwälten und ihren Kanzleien. Fragetechniken vor Gericht („Gut befragt ist halb gewonnen“) und Strategien außergerichtlicher Verhandlung („Kommunikation statt Konfrontation“) sind die Themen ihrer Intensivseminare.

Gerichtsreportagen brachten die ehemalige Lehrerin für Französisch und Deutsch auf diese Idee. Frau Busmann hat heute 67 deutsche und zwei österreichische Kanzleien sowie 1.500 Rechtsanwälte als Einzelkunden in ihrer Kundenkartei. Ihre kleinste Kanzlei hat drei Anwälte, ihre größte 1.200 weltweit.

**Johanna Busmann:** Trainierte Sekretärinnen vermerken bereits auf dem Telefonzettel die Besonderheit des Mandanten. Wenn dort „Vielredner“ steht, beginnt der Anwalt das Gespräch mit dem freundlichen Hinweis, dass er nun eine bestimmte Anzahl von ungestörten Minuten Zeit habe für seinen Fall und sofort beginnen wolle. Eine zeitliche Begrenzung auszusprechen, ist aber zum Beispiel kontraproduktiv bei einem Mandanten, der halb so schnell spricht und denkt wie der Anwalt.

„Schwierige“ Mandanten sind oft ein Spiegel und damit ein sicherer – und übrigens kostenfreier – Lernhinweis für den Anwalt. Ein Mandant, der zum dritten Mal in derselben („geklärten“) Sache einen schnellen Termin beansprucht, weist den Anwalt darauf hin, dass dieser seine Grenzen bereits im Erstgespräch deutlicher ziehen muss.

Und ein besserwisserischer Lehrer, der mit post-it Zetteln im Gesetzbuch die „passenden“ Paragraphen markiert hat, überfordert besonders solche Anwälte, die ihre eigene Betterwisserei nicht im Griff haben.

Konflikte gibt es nun mal nur, wenn die scheinbar von außen kommende „Bedrohung“ auf die innere Bereitschaft des anderen trifft.

**DK:** Jüngere Kollegen, die gerade ihr Schild an die Türe genagelt haben, müs-

sen annehmen, was sie angeboten bekommen. Kann man diesen Kollegen Ratschläge geben, wie sie mit diesen Mandanten, die unter Umständen auch den Kanzleifrieden massiv stören können, umgehen sollten?

**Johanna Busmann:** „Es ist einfach, eine Eins zu kriegen, aber schwierig, sie zu halten“, sagt Michelle Pfeiffer in dem Film „dangerous minds“. Nicht nur junge Anwälte machen Grenzerfahrungen, wenn der Mandant in derselben Sache drei Termine pro Woche verlangt, den Anwalt sogar wegen einer Aktenauskunft persönlich sprechen will oder misstrauisch fachliche Kompetenzen abfragt.

Anwälte sind fokussiert auf die rechtliche Analyse und vergessen, dass fast jeder Mandant weit unterhalb seiner normalen Tagesform bei ihnen erscheint. Um Mandanten überhaupt verhandlungsfähig zu machen, brauchen sie das Gefühl, verstanden, akzeptiert und unterstützt zu werden, und zwar nicht nur in der Sache.

Junge Anwälte sollten jeden Mandanten als kostenfreie Trainingsmöglichkeit

„Es ist einfach, eine Eins zu kriegen, aber schwierig, sie zu halten.“

Michelle Pfeiffer in dem Film „Dangerous Minds“

ihrer Empathie (also der Fähigkeit, sich in jemanden hineinzusetzen) sehen. Empathie ist eine Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg und entwickelt sich nicht ohne eigenen Lernwillen: Der tobende Mandant beruhigt sich – je nach Typ – wieder, wenn er mehr Verständnis für seine Situation, eine scharfe Konfrontation mit geltenden Kanzleiregeln oder eine versachlichende, sehr strukturierte Gesprächsführung erlebt.

Mandanten, die sogar einfachste Aktenauskünfte nur vom Chef akzeptieren, benötigen vom Chef freundliche Hinweise auf die Kompetenzen aller Team-Mitarbeiter und sachliche Aufklärung über die Regeln des Hauses, gefolgt von der Frage, ob man das beim nächsten Mal so machen könne.

### Lesetipp

Busmann in „Das ABC der Todsünden im Mandantengespräch“ in: Bossle, Dudek: Erfolgreiches Kanzleimanagement, Haufe, Berlin 2001, 178,- DM inkl. CD-Rom.

Misstrauischem Beäugen anwaltlicher Kompetenz – z.B. durch den Satz „Haben Sie so etwas schon mal gemacht?“ – folgen gegebenenfalls die Spezifizierung durch Fragen, die wahrheitsgemäße Quantifizierung eigener Erfahrung sowie die abschließende Frage: „Woran erkennen Sie einen erfolgreichen Anwalt?“.

Trainierte Anwälte kennen darüber hinaus den Unterschied zwischen berechtigter Kritik (meistens an gebrochenen Versprechen) und emotionsgeladener „personality show“. Sie lernen aus beidem. Wer dagegen die Aggressoren empört nach außen verlagert, hat sich für eigenen Stillstand entschieden. Insofern sind „Störungen“ bisweilen eine langfristig wirksame Therapie eines nicht verkaufsfördernden Scheinfriedens.

**DK:** Manche Mandanten sind ja bis unter die Haarspitzen elektrisiert und emotional aus dem Gleichgewicht geraten. Solche Menschen haben es bestimmt schwer, ihre Nerven im Zaum zu halten. Was kann der Anwalt mit seinen Mitteln tun, die Atmosphäre zu beruhigen? Gibt es insbesondere rhetorische Kniffe dafür?

**Johanna Busmann:** Ein Anwalt ist nicht der Therapeut des Mandanten, sondern der Manager eines Gesprächs. Deshalb ist Effektivität gefragt. Ein trainierter Anwalt gewinnt mit einem aufgebracht Mandanten Zeit, indem er für einen kurzen, aber sehr deutlichen Moment die Gefühls- und Wertewelt des Mandanten „spiegelt“: Er spricht die Befindlichkeit des Mandanten aus. Er geht mit seinem Zorn, nie dagegen an. Er versteht seine Furcht. Er vermutet verbal seine Beweggründe. Er vermittelt ihm, dass diese berechtigt sind. Er fragt. Er be-

wertet nicht, sondern interessiert sich. Er reagiert auf Killerphrasen mit einer offenen Frage: „Was sind Ihre Erwartungen an mich?“ „Worauf soll ich besonders achten?“. Er fasst zusammen. Er richtet ein feed-back-System ein, nicht nur mit den Mandanten, auch mit den Kollegen und Sekretärinnen. Er bittet um Rückmeldung. Er nimmt Lob ebenso gern und offen an wie Kritik. Er sorgt für „umkehrbare Botschaften“: So wie ich mit Dir spreche, sollst du auch mit mir sprechen. Ein trainierter Anwalt vergibt Hausaufgaben an den Mandanten, besteht auf deren Erledigung und erledigt seine eigenen ebenso zuverlässig.

**DK:** Gibt es ansonsten effektive strategische Möglichkeiten, dem schwierigen Mandanten Herr zu werden, ohne ihn oder die Stimmung in der Kanzlei zu vergraulen?

**Johanna Busmann:** Ja. Betreiben Sie vor allem Prophylaxe. Unter dem Motto: „Schwierig wird ein Mandant nur, wenn ich es zulasse“ gibt es dazu einige weitere Regeln:

- Stellen Sie sich vor Ihr Personal, wenn dieses angegriffen wird. Autoritätshörige Mandanten greifen die Damen im Büro an und sind beim Anwalt handzahn. Solche Mandanten brauchen glasklare Grenzen, mitgeteilt vom Chef.
- Empfehlen Sie den Mitarbeiterinnen am Empfang, Namensschilder zu tragen oder auf dem Tisch zu platzieren. Sie verstärken den Wiedererkennens- und

## „Je unflexibler der Anwalt, desto schwieriger sein Mandant.“

Zugehörigkeitseffekt beim ersten Aufenthalt in der Kanzlei.

- Stellen Sie dem Mandanten nach jedem Erstgespräch Ihre Sekretärin mit Namen und Handschlag vor und besprechen Sie die Kompetenzen: Sekretärin für alles Organisatorische, Sie für alles Rechtliche. Präsentieren Sie sich als Team mit klar verteilten Rollen!
- Stellen Sie immer sicher, wer zu welchem Zweck wen bis wann als nächstes anruft.
- Sollten Wartezeiten trotz des Termins entstehen oder sollte ein Rückruf trotz eines Versprechens nicht (oder nicht zur versprochenen Zeit) geschehen, ist eine sofortige Entschuldigung (mit Lösung) fällig, unter Umständen durch Ihre Sekretärin.
- Bestärken Sie Ihre Sekretärin, dass ihr Kontakt zu den Mandanten herzlich und empathisch sein muss. Lassen Sie nur solche Damen und Herren ans Telefon, die das wissen und schätzen. Trennen Sie sich von Personal, das dies nicht (lernen) will.
- Lernen Sie, die „Macken“ der Mandanten zu nutzen statt zu fürchten! Sie können nur sich selbst verändern, nie einen anderen.
- Halten Sie alle Versprechen.
- Sagen Sie und Ihre Sekretärin niemals „Nein“, ohne eine machbare Lösung anzubieten.
- „Verschieben“ Sie nie unangenehme Telefonate. Sie riskieren dadurch unnötige Überlastung des Sekretariats und unnötige Aggression beim Mandanten.
- Richten Sie feste Rückrufzeiten ein.
- Trainieren Sie sich.

**DK:** Frau Busmann, vielen Dank für die interessanten Informationen und besten Dank für das Interview.

„Sie können nur sich selbst verändern, niemals einen anderen.“