

Urs Egli

## Die Auftragsklärung im anwaltlichen Mandatsverhältnis

---

Zu Beginn des Mandatsverhältnisses ist der anwaltliche Auftrag zu klären. In dieser Mandatsphase werden die Bedürfnisse des Klienten mit den Fähigkeiten und Interessen der Anwältin oder des Anwalts abgestimmt. Die Auftragsklärung ist massgebend dafür, ob das Mandat zu befriedigenden Ergebnissen führt. Nicht jedes angebotene Mandat muss übernommen werden. Manchmal ist es auch besser, Mandate abzulehnen.

---

Beitragsart: Beiträge

Rechtsgebiete: Notariats- und Anwaltsrecht

Zitiervorschlag: Urs Egli, Die Auftragsklärung im anwaltlichen Mandatsverhältnis, in: Jusletter 24. Juni 2024

## Inhaltsübersicht

1. Einleitung
2. Anwaltliches Profil
  - 2.1. Beschreibung des Beratungsangebots
  - 2.2. Kanzleiprofil
  - 2.3. Persönliche Eigenschaften
  - 2.4. Beratungsstil
  - 2.5. Profilbildung
3. Klientenbedürfnisse
  - 3.1. Bedürfnisse und Forderungen
  - 3.2. Rechtliche und andere Bedürfnisse
  - 3.3. Bedürfnisse der Stakeholder
4. Das Instruktionsgespräch
5. Auftragsklärung in Konfliktmandaten
6. Grenzen der anwaltlichen Beratung
7. Vertrauen
8. Annahme und Ablehnung von Mandaten
9. Fazit

### 1. Einleitung

[1] Die anwaltliche Mandatsführung lässt sich in die drei Phasen «Auftragsklärung», «Mandatsführung» und «Mandatsabschluss» unterteilen. In der Phase der Auftragsklärung geht es darum, die Bedürfnisse des Klienten mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen abzugleichen.<sup>1</sup>

[2] Am Ausgangspunkt der Auftragsklärung stehen die eigenen Fähigkeiten und Interessen. Nur wer eine klare Vorstellung hat, was er kann und will, wird diejenigen Mandate finden, die ihm entsprechen. Mit anderen Worten: Anwältinnen brauchen ein Profil. Das Profil setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, scharfen Kriterien wie dem Beratungsangebot und dem Kanzleiprofil und weichen wie den persönlichen Eigenschaften und dem Beratungsstil.

[3] Es ist hilfreich, die Bildung eines Profils als Prozess zu verstehen, der sich über die ganze Berufskarriere erstreckt. Dazu gehören fachliche und persönliche Weiterbildung, aber auch das Lernen in der Mandatsarbeit. Das anwaltliche Profil manifestiert sich deshalb auch in der Art der Mandate, welche während einer Anwaltskarriere bearbeitet wurden.

[4] Der Klient mit seinen Vorstellungen und Interessen ist in der Auftragsklärung der Gegenpol. Manchmal sind diese Vorstellungen und Interessen klar, manchmal nur vage. Entsprechen die von einer Klientin geäußerten Vorstellungen auch tatsächlich ihren Bedürfnissen? Und wo liegen Gefahren und Risiken, welche die Mandatsarbeit behindern können? Dies zu erörtern, ist das Ziel der Auftragsklärung. Wer diese Aufgabe ernst nimmt, wird feststellen, dass damit schon die halbe Arbeit getan ist.

[5] Wer genau hinhört im ersten Klientengespräch, erhält zudem Hinweise zum zukünftigen Mandatsverlauf, denn so wie sich ein Klient im ersten Kontakt mit seiner Anwältin verhält, wird sein Verhalten auch später im Mandat sein, gegenüber der Anwältin, aber auch gegenüber den weiteren involvierten Personen.

---

<sup>1</sup> ERIC LIPPMANN (Hrsg.), Coaching, angewandte Psychologie in der Beratungspraxis, 3. Auflage, Berlin 2013, S. 40 ff. zur Bedeutung der Vereinbarungs- und Kontraktphase im Beratungsprozess; SUE CULLEY, Beratung als Prozess, Weinheim und Basel 2002, S. 37 zum Aushandeln eines «Beratungsvertrags».

## 2. Anwaltliches Profil

### 2.1. Beschreibung des Beratungsangebots

[6] Anwälte vertreten Klienten vor Gericht oder beraten sie in Rechtsfragen.<sup>2</sup> Ob man auch forensisch tätig ist oder (nur) berät, ist eine erste Weichenstellung. Die forensische Tätigkeit hat einen eigenen Rhythmus, verlangt besonderes Know-how sowie bestimmte persönliche Voraussetzungen und birgt spezifische Risiken.

[7] Auch wer lieber berät als prozessiert, kann aus der forensischen Tätigkeit wertvolle Erfahrungen mitnehmen, denn sie vermittelt einen Blick auf die Rechtsanwendung durch Gerichte und Behörden. Anwältinnen, die schon Verfahren geführt, gewonnen und vor allem verloren haben, wissen in der Beratung, worauf es ankommt.

[8] Nur wenige Anwälte sind heute noch in der ganzen Breite tätig. In den vergangenen Jahrzehnten ist es üblich geworden, sich zu spezialisieren. Diesem Trend hat der Schweizerische Anwaltsverband mit der Einführung der Fachanwaltstitel Rechnung getragen.<sup>3</sup>

[9] Juristen definieren ihr Beratungsangebot in der Regel über die abgedeckten Rechtsgebiete. Dabei haben sich Kategorien gebildet, welche entweder mehrere Rechtsgebiete zusammenfassen oder sich auf einzelne Rechtsgebiete beschränken.<sup>4</sup> Ein Blick auf die 22 Fachgruppen des Zürcher Anwaltsverbands zeigt die Innensicht der Anwaltschaft zur Spezialisierung.<sup>5</sup>

[10] Ein anderer Ansatz definiert das Beratungsangebot über eine Bezugnahme zu bestimmten Branchen, dies insbesondere im Wirtschaftsrecht, wo sich Spezialisierungen auf Wirtschaftszweige wie die Pharma-Industrie, die Luftfahrt oder die Medizinaltechnik herausgebildet haben.<sup>6</sup> Oder aber es wird auf einen bestimmten Lebensbereich Bezug genommen wie beim Sport- oder Kunstrecht.

[11] Auch die Auflistung konkret angebotener Dienstleistungen ist anzutreffen. Eine Wirtschaftsanwältin gründet Gesellschaften, entwirft Aktionärsbindungsverträge und begleitet den Kauf oder Verkauf von Unternehmen (M&A). Ein Erbrechtler schreibt Erbverträge und Testamente, macht Willensvollstreckungen und führt Herabsetzungs- und Erbteilungsklagen. Und ein Steueranwalt vertritt Klienten in Steuerverfahren und prüft die Steuerfolgen von Beteiligungen, Umstrukturierungen und Nachfolgeregelungen.

---

<sup>2</sup> § 10 des Anwaltsgesetzes des Kantons Zürich.

<sup>3</sup> Aktuell ermöglicht der SAV den Erwerb von 7 Fachanwaltstiteln (Arbeitsrecht, Familienrecht, Erbrecht, Bau- und Immobilienrecht, Strafrecht, Haftpflicht- und Versicherungsrecht sowie Mietrecht). Der Deutsche Anwaltsverein hingegen kennt 24 Fachanwaltstitel.

<sup>4</sup> So umfasst das Technologie- und Informatikrecht neben dem Vertrags- auch das Immaterialgüterrecht und das Datenschutzrecht. Das vom Zürcher Anwaltsverband auf seiner Webseite als Suchkriterium aufgeführte Werkvertrags- und Auftragsrecht beschränkt sich hingegen auf nur zwei Vertragstypen.

<sup>5</sup> Der Zürcher Anwaltsverband organisiert die folgenden Fachgruppen: ADR, insb. Mediation, Arbeitsrecht, Bankenrecht, Baurecht, Compliance&Investigations, Erbrecht, Familienrecht, Haftpflicht- und Versicherungsrecht, Handelsrecht, Immaterialgüterrecht, Medienrecht, Mietrecht, Migrationsrecht, Schiedsgerichtsbarkeit, Schuldbetreibungs- und Konkursrecht, Sozialversicherungsrecht, Steuerrecht, Strafverteidigung, Technologie- und Telekomrecht, Verwaltungsrecht, Wettbewerbsrecht und Zivilprozessrecht.

<sup>6</sup> Beispielhafter Auszug aus dem Ranking der Zeitschrift Bilanz, Das sind die Top-Anwälte der Schweiz 2023, veröffentlicht am 27. April 2023.

## 2.2. Kanzleiprofil

[12] Anwälte erbringen ihre Dienstleistungen in einem bestimmten Tätigkeitsumfeld. Sie können als Allgemeinpraktiker allein oder in einer Kanzleigemeinschaft, als Spezialisten in einer grossen Full-Service-Kanzlei oder in einer Boutique tätig sein. Auch der Standort der Kanzlei in der Stadt oder auf dem Land hat Einfluss auf das eigene Rollenbild und die Erwartungen der Klientschaft.

[13] Das Kanzleiprofil prägt das Beratungsprofil der dort tätigen Anwälte. Das eigene Beratungsprofil muss zum Kanzleiprofil passen.<sup>7</sup>

## 2.3. Persönliche Eigenschaften

[14] Neben diesen äusseren Kriterien wird das Beratungsprofil von persönlichen Eigenschaften und Wertvorstellungen geprägt. Gemeint sind damit z.B. Durchsetzungsfähigkeit und Lösungsorientierung, Konfliktfähigkeit und Empathie, Intro- oder Extrovertiertheit, Genauigkeit, kommunikative Fähigkeiten, Optimismus, Erfolgsorientierung, Fairness, Ausdauer, Urteilsvermögen, Termintreue, strategische Kompetenz und Vernetzung.

[15] Einige persönliche Eigenschaften können bei jeder Art der anwaltlichen Spezialisierung gewinnbringend eingesetzt werden. Dazu gehören die kommunikativen Fähigkeiten sowie das Urteilsvermögen. Andere sind bei besonderen Spezialisierungen wertvoll, so etwa die Genauigkeit bei der Notariatsarbeit, die Konfliktfähigkeit beim Prozessieren sowie die Lösungsorientierung und die strategische Kompetenz bei M&A-Mandaten.

## 2.4. Beratungsstil

[16] Zum Beratungsprofil gehört auch der Beratungsstil, wobei für die folgenden Überlegungen idealtypisch zwischen einem direktiven und einem zurückhaltenden Beratungsstil unterschieden wird. Das Abgrenzungskriterium dafür ist der Grad der Einflussnahme auf die Willensbildung der Klienten. Beim direktiven Beratungsstil übernehmen Anwältinnen mehr, beim zurückhaltenden Beratungsstil weniger Entscheidungsverantwortung. Dies zeigt sich vor allem daran, wie klar und bestimmt Empfehlungen ausgesprochen werden.

[17] Zwar ist die anwaltliche Beratung eine Expertenberatung. Bei einer Expertenberatung dürfen eine inhaltliche Stellungnahme, Fachinformationen und Lösungsvorschläge für das sich stellende Problem erwarten werden; dies im Unterschied zur Beratung durch Coaches, die zum Ziel hat, eine eigenverantwortliche Entscheidung zu fördern, ohne diese inhaltlich zu gestalten.<sup>8</sup>

[18] Auch wenn Anwälte keine Coaches sind, sollten sie sich trotzdem Folgendes vor Augen halten. Eine anwaltliche Intervention wirkt auf die persönlichen, sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Klienten ein. Das Thema, für welches anwaltlicher Rat gesucht wird, stellt nur einen Ausschnitt seiner Lebensumstände dar. Diese sind subjektiv, einmalig und komplex. Klienten sind die Experten für ihre eigenen Belange. Anwaltliche Ratschläge und Handlungen können weitreichende und auch nicht immer absehbare Folgen für die Klienten und ihr Umfeld haben.

---

<sup>7</sup> Das gilt auch umgekehrt. Aus der Sicht der Kanzlei müssen sich die Beratungsprofile der in der Kanzlei tätigen Anwältinnen und Anwälte ergänzen.

<sup>8</sup> LIPPMANN (Fn. 1), S. 21.

[19] Der angemessene Grad der Einflussnahme auf die Willensbildung des Klienten ist eine Grundsatzfrage und stellt auch erfahrene Anwältinnen immer wieder vor Herausforderungen. Ist der anwaltliche Einfluss gross, steigt das Risiko, dass die Bedürfnisse der Klientin nicht richtig verstanden oder umgesetzt werden. Ist er zu niedrig, wird der Klientin der gesuchte Rat verweigert. Es gehört zu den Aufgaben von Anwältinnen, dass sie Entscheidungsverantwortung übernehmen, indem sie Wesentliches von Unwesentlichem trennen und letzteres selbständig entscheiden und erledigen. Das gilt jedoch nur für Entscheidungen in der Sphäre des Rechts. Ausserhalb der Sphäre des Rechts sollten Anwälte bei der Beratung Zurückhaltung üben.<sup>9</sup>

[20] Zwar lässt sich der Beratungsstil durch Weiterbildung und Reflexion bis zu einem gewissen Grad entwickeln. Ob man einen direktiven oder einen zurückhaltenden Beratungsstil pflegt, ist aber auch von persönlichen Eigenschaften wie der Tendenz zur Übernahme von Verantwortung und der Fähigkeit zur Abgrenzung sowie von den eigenen Gerechtigkeitsvorstellungen abhängig. Es gehört zur beruflichen Weiterentwicklung, sich seiner Charaktereigenschaften bewusst zu werden, welche die Klientenbeziehung beeinflussen können.

## 2.5. Profilbildung

[21] Jede Anwältin hat ein spezifisches, durch die Ausbildung und Berufserfahrung, das Tätigkeitsumfeld sowie die persönlichen Eigenschaften geprägtes Profil. Dieses zu erkennen und weiterzuentwickeln, setzt Selbstreflexion voraus. Es kann dabei hilfreich sein, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Welche berufliche Spezialisierung strebe ich an?
- Welche Branchen oder Lebensbereiche sprechen mich an? Wo verfüge ich über besondere Erfahrung?
- Prozessiere ich gerne? Bin ich konfliktfähig?<sup>10</sup>
- Bin ich eher extro- oder introvertiert?
- Suche ich offene Betätigungsfelder? Schätze ich klare Leitlinien?
- Wie gehe ich mit neuen Situationen um?
- Schreibe ich gerne oder rede und verhandle ich lieber?
- Bin ich eine Teamplayerin oder arbeite ich lieber allein?
- Interessiert mich der unternehmerische Aspekt meiner Tätigkeit oder liegt mein Fokus auf der Mandatsarbeit?
- Fällt es mir leicht, etwas zu verkaufen?<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Zu den Grenzen der anwaltlichen Beratung in wirtschaftlichen und sozialen Fragen siehe nachfolgend Ziffer 6.

<sup>10</sup> Mit dem Konfliktstiltest nach Thomas-Kilmann lässt sich das eigene Konfliktverhalten in die folgenden Kategorien einordnen: (1) Wettbewerbsorientierung, Durchsetzung, Kampf, (2) gemeinsame Lösungsorientierung, Konsens, (3) Kompromiss, (4) Vermeidung, Rückzug, Flucht und (5) Anpassung (KENETH W. THOMAS/RALPH H. KILMANN, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, [https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI\\_Sample\\_Report.pdf](https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI_Sample_Report.pdf), besucht 4. Januar 2024).

<sup>11</sup> Zur selbständigen Tätigkeit gehört auch die Akquisition, wobei Art und Umfang der Akquisitionstätigkeit von der gewählten Spezialisierung und dem Tätigkeitsumfeld abhängig sind.

- Tendiere ich dazu, eine Vorstellung davon zu haben, welcher Weg für meine Klienten richtig oder falsch ist?
- Übernehme ich gerne Verantwortung für andere?
- Wie gut kann ich mich abgrenzen?

### **3. Klientenbedürfnisse**

#### **3.1. Bedürfnisse und Forderungen**

[22] Klienten bringen ihre Bedürfnisse in die Beratung ein. Diese sind bei der Instruktion zu erörtern. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn Klienten sagen nicht immer direkt, was sie wollen oder brauchen. Vielleicht wissen sie es zu Beginn der Beratung auch nicht. Auch können die Klientenbedürfnisse vielschichtig sein. So können geäusserte Bedürfnisse durch unbewusste überlagert werden, welche im Mandatsverlauf an die Oberfläche kommen und zu Komplikationen führen können.

[23] Wenn Klienten Anwälte kontaktieren, dann adressieren sie in der Regel nicht ihre Bedürfnisse, sondern eine Forderung, die sie an das Gegenüber haben. Dem entspricht die auf das Harvard Verhandlungsmodell zurückgehende Unterscheidung zwischen Positionen und Interessen.<sup>12</sup> Als Position wird ein eingenommener Standpunkt bezeichnet. Die Interessen hingegen sind die Bedürfnisse, die hinter den Positionen liegen. Interessen sind allgemeiner und existenzieller als Positionen und liegen diesen zugrunde. Es sind die Interessen der Klienten, mit denen sich Anwältinnen bei der Auftragsklärung befassen sollten, und nicht ihre Positionen.

#### **3.2. Rechtliche und andere Bedürfnisse**

[24] Anwälte gehen davon aus, dass ihre Klienten ein Bedürfnis rechtlicher Art haben wie die Aufklärung über Rechtsfragen, den Entwurf von Dokumenten oder die Vertretung in Verfahren. Das ist zwar meistens der Fall, aber nicht immer oder nicht immer ausschliesslich.

[25] So ist es für die meisten Klienten zu Beginn einfach wichtig, dass ihnen jemand zuhört. Dieses Zuhören hat einen eigenständigen Wert. Es bedeutet den Klienten etwas und bringt sie weiter.

[26] Klienten suchen auch nicht primär die Lösung eines Rechtsproblems, sondern Rat. Sie haben ein Unterstützungsbedürfnis in einer Situation, die sie als herausfordernd empfinden. Dass Klienten anwaltliche Beratung in Anspruch nehmen wollen und nicht andere Berater kontaktieren wie z.B. Treuhänder oder Paartherapeuten, zeigt, dass sie selbst die Ursachen oder Lösungen in der Sphäre des Rechts vermuten.

[27] Bei der Instruktion kann sich zeigen, dass Klienten neben den rechtlichen Fähigkeiten auch andere Kompetenzen ihrer juristischen Berater brauchen können. Anwälte verfügen nämlich durch die Beschäftigung mit den rechtlichen Aspekten einer bestimmten Materie über soziales

---

<sup>12</sup> Zusammengefasst dargestellt bei DANIEL GIRSBERGER/JAMES T. PETER, *Aussergerichtliche Konfliktlösung*, Zürich 2019, Rz. 330 ff.

und wirtschaftliches Wissen, das für die Beratung wertvoll sein kann. Es macht gute Anwältinnen aus, dass sie über die Grenzen des Rechts hinausdenken können.<sup>13</sup>

[28] Manchmal möchten Klientinnen aber nicht nur Rat, sondern sie suchen jemanden, dem sie Verantwortung delegieren können. Auf solche Konstellationen trifft man vor allem bei der Beratung von Organisationen. Durch die Einschaltung einer Anwältin kann die Entscheidungsverantwortung auf eine Stelle ausserhalb der Organisation übertragen werden. Dadurch wird die Organisation entlastet.

[29] Wird ein Konflikt später zum Rechtsstreit eskaliert, so wird die Zuordnung der Verantwortung für die Konfliktursache zusätzlich auch auf der Zeitachse verschoben. Fällt dereinst ein Gericht ein Urteil, ist die Konfliktursache innerhalb der Organisation möglicherweise nicht mehr virulent oder die Verantwortlichen sind nicht mehr greifbar.

[30] In Streitsachen sind mandatierte Anwälte auch eine Rückversicherung für den Fall, dass es schlecht herauskommt. Weil die Prozessführung keine exakte Wissenschaft ist, erscheinen im Rückblick einige Einschätzungen oder Handlungen möglicherweise als falsch. Bei dieser Beurteilung im Nachhinein kann es sich um eine kognitive Verzerrung handeln («Hindsight Bias»)<sup>14</sup>. Anwältinnen müssen auch damit umgehen können, dass sie für einen negativen Prozessausgang verantwortlich gemacht werden, ohne etwas falsch gemacht zu haben. Rechtfertigungsversuche nützen nichts und machen es eher schlimmer. «Qui s'excuse, s'accuse». Die Übernahme der Sündenbockrolle gehört bis zu einem gewissen Grad auch zum anwaltlichen Auftrag.

[31] Und dann trifft man ab und zu auch auf Konflikte, die für Aussenstehende rational nicht nachvollziehbar sind. Der Streit ist möglicherweise ein Symptom für tiefer liegende Themen, die sich oft nur aus der Persönlichkeitsstruktur der Streitenden und ihrer Beziehungsgeschichte heraus erklären lassen. Solche Streitigkeiten entziehen sich dem Wirkungsfeld anwaltlicher Arbeit und die involvierten Anwältinnen werden, wenn sie das Mandat annehmen, zu Figuren im Spiel der Streitenden.

[32] Schliesslich gilt, dass auch in der Beziehung zwischen Anwalt und Klient wie in jeder menschlichen Beziehung eine Dynamik wirkt, die sich aus der Persönlichkeit der Beteiligten ergibt. Klienten können eine «Hidden Agenda» haben. Vielleicht sind sie darauf aus, ihren Anwalt in ein bestimmtes Beziehungsmuster zu verstricken, z.B. in ein Abhängigkeitsverhältnis. Das gilt umgekehrt auch für die Anwälte, die ihre eigene Persönlichkeitsstruktur ebenfalls in die Klientenbeziehung einbringen. Allerdings muss man von Anwälten erwarten, dass sie versuchen, dem entgegenzuwirken.

[33] Sich Überlegungen zu den hinter den Forderungen liegenden Bedürfnissen seiner Klienten zu machen, mag manchmal spekulativ sein. Dennoch ist das legitim. Ein kritischer Blick auf die Motive der eigenen Klientschaft bewahrt davor, sich in unlösbare Aufgaben zu verstricken.

### 3.3. Bedürfnisse der Stakeholder

[34] Klienten haben Bezugspersonen, mit denen sie das Mandatsthema besprechen. Solche Bezugspersonen (auch Stakeholder genannt) treten im Mandatsverhältnis nicht immer in Erschei-

---

<sup>13</sup> Siehe jedoch nachfolgend Ziffer 6 zu den Grenzen der anwaltlichen Beratung.

<sup>14</sup> DANIEL KAHNEMAN, Thinking Fast and Slow, London 2011, S. 202 ff.

nung, haben aber möglicherweise einen grossen Einfluss. Wer im Erbrecht tätig ist, weiss um die wichtige Rolle der Lebenspartner der Erben. Aber auch bei einer Mandatierung durch Unternehmen ist zu bedenken, dass die instruierende Person im Hinblick auf ihre Karriere eigene Interessen hat. Es gehört zur Erörterung der Klientenbedürfnisse, auch an die Interessen von Stakeholdern zu denken. Ein Beratungsansatz, der den Interessen wichtiger Stakeholder zuwiderläuft, wird nicht erfolgreich sein.

#### 4. Das Instruktionsgespräch

[35] Das Instruktionsgespräch ist der erste längere Kontakt im Mandatsverhältnis. Auf der Sachebene bezweckt das Instruktionsgespräch eine Auseinandersetzung mit dem Sachverhalt, wie er vom Klienten präsentiert wird. Daran anschliessend ist im Instruktionsgespräch der anwaltliche Auftrag zu definieren.

[36] Es ist hilfreich, schon vor dem Instruktionsgespräch eine Vorstellung davon zu haben, worum es geht. Wichtige Unterlagen sollen deshalb vorher geschickt werden, damit die Anwältin sie studieren kann.

[37] Im Instruktionsgespräch bewährt sich eine klare und gleichzeitig zurückhaltende Gesprächsführung. Mit klar ist gemeint, dass das Gespräch von der Anwältin gesteuert wird. Sie setzt den zeitlichen Rahmen, bestimmt die anzusprechenden Themen und steuert den Ablauf. Mit zurückhaltend ist gemeint, dass die anwaltliche Hauptaufgabe im Zuhören besteht.

[38] Zum Einstieg sollte man sich unvoreingenommen auf das einlassen, was eine Klientin zu erzählen hat. Man sollte sich nicht gleich auf Detailfragen verlegen, sondern versuchen, die grossen Themen zu erkennen.

[39] Neben der Klärung der Sachfragen ist es hilfreich, sich Folgendes zu überlegen, *nota bene* ohne es zum Gesprächsthema zu machen. Mit was für einem Menschen habe ich es zu tun? Worum geht es ihm? Wie wichtig ist ihm das Thema? Wie emotional ist er oder wie strukturiert?

[40] Aufschlussreich ist nicht nur, was eine Klientin sagt, sondern auch, was sie auslässt. Stellt man eine solche Auslassung fest, sollte man nicht gleich nachfassen, weil dies das Gespräch auf ein Nebengleis führen kann oder zu einem Verhör werden lässt. Fragen können auch später im Mandat noch geklärt werden.

[41] Es gibt Themen, die sich im Instruktionsgespräch nicht klären lassen. Dann sollte man sich fragen, warum ein Thema ungeklärt blieb. Das hat einen Grund. Ist es nur ein anwaltliches Versehen, das korrigiert werden kann oder hat es andere Ursachen, wie z.B. die Scham des Klienten, welche dazu führt, etwas wegzulassen. Häufig sind es nicht die reinen Fakten, welche Rückschlüsse auf die Klientenbedürfnisse geben, sondern es sind das Verhalten des Klienten, die Brüche in der Erzählung und das Weggelassene.

[42] Das Klientengespräch braucht Führung. Es ist in der zur Verfügung stehenden Zeit so zu gestalten, dass die relevanten Themen angesprochen werden. Das erfordert Fingerspitzengefühl und ein gesprächstechnisches Repertoire. Dazu gehören das aktive Zuhören, das Zusammenfassen, Spiegeln und Umformulieren von Äusserungen der Klienten, Perspektivenwechsel und eine gute Fragetechnik.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Weiterführend GIRSBERGER/PETER (Fn. 12), S. 66 ff.

[43] Aus anwaltlicher Sicht sollte man nicht zu schnell Hypothesen bilden und Ratschläge geben. Ersteres verengt den eigenen Fokus und zweiteres bewirkt, dass der Klient seine Darstellung früh den anwaltlichen Interventionen anpasst. Beides kann dazu führen, dass Wichtiges übersehen wird.

[44] Wenn im Instruktionsgespräch die Klientenbedürfnisse nicht klar werden, sollte man sich Zeit nehmen, das Gehörte in Ruhe zu verarbeiten. Dazu kann man die Instruktion unterbrechen und sie zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen. Wenn die Klientenbedürfnisse hingegen befriedigend geklärt werden konnten, dann gilt es, daraus einen konkreten Handlungsauftrag abzuleiten. Es lohnt sich, diesen Handlungsauftrag auszusprechen und ihn nicht nur im Raum stehen zu lassen.<sup>16</sup>

[45] Zur Auftragsklärung gehört schliesslich auch, die Termine und die Kosten zu thematisieren und dem Klienten ein Angebot zu unterbreiten. Bezüglich der Termine ist ungefähr anzugeben, bis wann welche Leistungen erbracht werden und was als nächstes zu geschehen hat. Bezüglich der Kosten ist im Minimum der Stundensatz zu benennen, wobei es wünschbar ist, auch die Anzahl der zu leistenden Stunden zu schätzen. Neben den Anwaltskosten ist auch auf allfällige weitere Kosten wie Prozessentschädigungen und Gerichtsgebühren hinzuweisen.

[46] Ist der Auftrag geklärt, muss er fixiert werden.<sup>17</sup> Wie formell man dabei werden will, ist von der Situation abhängig. Eine internationale Klientschaft wünscht möglicherweise eine Mandatsvereinbarung. Für Privatpersonen und für schweizerische kleine und mittlere Unternehmen genügt unter Umständen ein E-Mail mit einer kurzen Auftragsbeschreibung sowie den Angaben zu den Kosten und den Terminen.

## 5. Auftragsklärung in Konfliktmandaten

[47] Bei Konfliktmandaten ist es besonders wichtig, eine separate Auftragsklärung durchzuführen mit einer objektiven Analyse der Rechtslage und einer Einschätzung der Prozessrisiken. Das sollte man im Rahmen eines separaten Auftrags tun und bevor man sich zur Übernahme des Prozessmandats verpflichtet hat. So kann das Prozessmandat immer noch abgelehnt werden, wenn eine Klientin unrealistische Vorstellungen hat.

[48] In Konfliktmandaten sind Anwältinnen mit einer besonderen Schwierigkeit konfrontiert: Der eigene Klient ist Teil des Konflikts und hat in der Regel ebenfalls etwas zu dessen Entstehung beigetragen, was er aber häufig nicht offenlegt oder herunterspielt. Das liegt in der menschlichen Natur und muss auch nicht mit Absicht geschehen.<sup>18</sup> Diesen Beitrag des eigenen Klienten zu kennen und ihn anzusprechen, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Vertretung im Verfahren.

[49] Man sollte auch darauf achten, wie ein Klient damit umgeht, wenn er mit seinem eigenen Beitrag zur Konflikteskalation konfrontiert wird. Wer einen Prozess führen muss für einen Klienten

---

<sup>16</sup> Z.B.: «Habe ich es richtig verstanden, dass ich für Sie dieses oder jenes machen soll?»

<sup>17</sup> Gemäss Art. 8 Abs. 3 der Standesregeln des Schweizerischen Anwaltsverbands (SSR) sorgen Anwältinnen und Anwälte für klar definierte Rechtsverhältnisse zur ihrer Klientschaft, insbesondere hinsichtlich des Inhalts und der Zielsetzung des Mandats.

<sup>18</sup> Zu Wahrnehmungsfehlern, Wahrnehmungsverfälschungen, Erinnerungs- und Wiedergabefehlern siehe ROLF BENDER/ROBERT HÄCKER/VOLKER SCHWARZ, Tatsachenfeststellung vor Gericht, 5. Auflage, München 2021, S. 10 ff.

ten, der sich nicht als Teil des Konflikts wahrnimmt und seinen eigenen Beitrag dazu vollständig ausblendet, wird zur bereits erwähnten Figur im Spiel der Streitenden.

[50] Die autoritative Streiterledigung durch ein gerichtliches Verfahren ist die letzte, schärfste und auch teuerste Form der Streiterledigung. Zur Auftragsklärung in Konfliktmandaten gehört es deshalb auch, andere Streiterledigungsformen wie eine Mediation, eine Schlichtung oder gar den Anspruchsverzicht zu thematisieren.<sup>19</sup>

[51] Und schliesslich soll eine Klientin auch auf mögliche Kollateralschäden hingewiesen werden. So kann es beispielsweise für Mobbingopfer unabhängig vom Prozessausgang belastend sein, wenn der Arbeitgeber zur Abwehr der Ansprüche die Schuld für die Zerrüttung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer zuweist, indem er eine unzureichende Arbeitsleistung oder ein persönliches Fehlverhalten behauptet.

## 6. Grenzen der anwaltlichen Beratung

[52] Anwältinnen sollen sich mit den rechtlichen Bedürfnissen der Klienten beschäftigen, ihnen zuhören, sie bei der Orientierung unterstützen und ihre Interessen vertreten. Dabei dürfen und sollen sie ihre Lebenserfahrung und ihr wirtschaftliches Know-how einfließen lassen.

[53] Die anwaltliche Beratung darf aber dadurch nicht zur Wirtschafts- oder Lebensberatung werden. Erstens sind Anwälte dafür nicht ausgebildet. Und zweitens muss die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Beratungsergebnisses, respektive dessen soziale Angemessenheit (z.B. die Angemessenheit der Scheidungsfolgen) beim Klienten bleiben.

[54] Die Persönlichkeit des Klienten ist ebenfalls nicht Gegenstand der anwaltlichen Beratung. Sie ist als Rahmenbedingung zu betrachten. Es gehört zum anwaltlichen Beruf, dass man auch auf schwierige Klienten trifft oder gar auf solche mit psychisch auffälligem Verhalten, z.B. einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Damit muss man bis zu einem gewissen Grad umgehen können. Ist man dazu nicht in der Lage, sollten das Mandat abgelehnt oder niedergelegt werden.

[55] Die anwaltliche Beratung kann eine Wirkung auf die Persönlichkeit des Klienten haben, ohne dass dies bezweckt wird. Dies vor allem, wenn die anwaltliche Beratung einer falschen Vorstellung des Klienten die Realität des Rechts entgegensetzt. Die Unvereinbarkeit des verzerrten Bildes von der eigenen Situation und den eigenen Möglichkeiten mit der äusseren Realität des Rechts kann den Klienten verunsichern. Das ist eine mögliche Erklärung dafür, dass sich Klienten der anwaltlichen Einschätzung verweigern und daher als schwierig wahrgenommen werden. Gerade bei solchen Klienten ist es wichtig, bei einer ehrlichen, objektiven Einschätzung zu bleiben und sich nicht dem verzerrten Bild des Klienten anzupassen. Das ermöglicht juristisch einen erfolgreichen Weg und dem Klienten im besten Falle einen inneren Entwicklungsschritt. Oder aber es kommt zu einem Abbruch des Mandats. In gewissen Fällen ist das die beste Lösung und erspart viele Unannehmlichkeiten, zum Beispiel, wenn der Klient sein eigenes Narrativ nicht loslassen will.

[56] Es ist eine wichtige Aufgabe und gleichzeitige eine Herausforderung, die Grenzen der eigenen Verantwortung abzustecken. Dies gilt umso mehr, als man bei einer Grenzüberschreitung nicht unbedingt auf einen Widerstand der Klienten trifft. Klienten kennen diese Grenze nicht

---

<sup>19</sup> Zum Anspruchsverzicht siehe Urs EGLI, Das Ausweichen – Avoidance, in: Jusletter 26. März 2007.

und sie steigen mit einem wenig konkretisierten Beratungsbedürfnis in das Mandatsverhältnis ein. Sie sind deshalb für jeden Ratschlag dankbar, anstatt kritisch zu hinterfragen, ob ein solcher Ratschlag im Kontext des anwaltlichen Mandatsverhältnisses überhaupt angebracht ist.

## 7. Vertrauen

[57] Die Ausübung eines anwaltlichen Mandats setzt ein Vertrauensverhältnis voraus.<sup>20</sup> Klienten vertrauen darauf, dass das übernommene Mandat fachgerecht geführt wird und dass die anvertrauten Informationen geheim gehalten werden. Dieses Vertrauen ist durch das Gesetz und eine Berufsaufsicht geschützt.<sup>21</sup>

[58] Vertrauen ist eine persönliche Einstellung des Vertrauensgebers, die mit einer positiven Zukunftserwartung verbunden ist, die aber gleichzeitig auch die persönliche Verletzbarkeit oder das Eingehen von Risiken impliziert.<sup>22</sup> Wenn Klienten anwaltliche Unterstützung brauchen, befinden sie sich in einer persönlich, sozial oder wirtschaftlich herausfordernden Situation. Bisweilen ist damit auch eine Überforderung des Klienten verbunden oder die herausfordernde Situation ist durch eigene Fehler des Klienten entstanden. Das offenzulegen kann nur in einem durch Vertrauen bestimmten Verhältnis gelingen. Anwältinnen müssen deshalb in der Lage sein, ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.

[59] Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat.<sup>23</sup> Vertrauensbildend wirken persönliche Eigenschaften wie Offenheit, Zuverlässigkeit und Empathie, ein vorurteilsloses Einlassen auf das Gegenüber im persönlichen Gespräch sowie fachliche Kompetenz und Termintreue in der Mandatsbearbeitung. Besonders anspruchsvoll ist die Vertrauensbildung, wenn sprachliche, kulturelle und soziale Grenzen überwunden werden müssen.

[60] Auch auf Anwaltsseite braucht es Vertrauen, allerdings nicht in der gleichen Ausprägung wie auf Klientenseite. Als professionelle Berufsträger müssen Anwälte auch mit Klientinnen umgehen können, die Informationen zurückhalten oder widersprüchlich darlegen. Zu Beginn eines Mandatsverhältnisses ist damit zu rechnen, dass Aussagen und Absichten der Klienten erst ein vorläufiges Bild abgeben, das im weiteren Mandatsverlauf zu konkretisieren ist. Trotzdem müssen Anwältinnen ebenfalls Vertrauen zum Klienten aufbauen können, denn die Bildung von Vertrauen ist ein zweiseitiger Prozess.<sup>24</sup> Das Vertrauen der Anwälte in ihre Klienten betrifft insbesondere die Ernsthaftigkeit der Absichten des Klienten, die Verlässlichkeit der Instruktion und nicht zuletzt auch dessen Bereitschaft, das vereinbarte Honorar zu zahlen. Von Anwältinnen wird erwartet, dass sie Partei ergreifen. Das ist nur dann zumutbar, wenn sie von ihren Klienten nicht angelogen oder manipuliert werden.

---

<sup>20</sup> Walter Fellmann spricht von einem umfassenden Vertrauensverhältnis, welches den Vertrag zwischen Anwalt und Klient vom Beginn bis zu seinem Abschluss prägt (WALTER FELLMANN, Anwaltsrecht, 2. Auflage, Bern 2017, Rz. 1143).

<sup>21</sup> Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (BGFA), kantonale Anwaltsgesetze, Landesregeln des Schweizerischen Anwaltsverbands (SSR), Berufsgeheimnis gemäss Art. 321 StGB.

<sup>22</sup> MARKUS ANTONIUS WIRTZ (Hrsg.), Lexikon der Psychologie, 18. Auflage, Bern 2017, S. 1795.

<sup>23</sup> NIKLAS LUHMANN, Vertrauen, 5. Auflage, Konstanz 2014, S. 48.

<sup>24</sup> LUHMANN (Fn. 23), S. 49, 54 und 55.

[61] Misstrauen ist nicht nur die Abwesenheit von Vertrauen, sondern eine negative Erwartungshaltung, die mit Angstgefühlen verbunden ist und die oft krampfhaften Charakter hat.<sup>25</sup> Misstraut eine Klientin ihrem Anwalt und oder umgekehrt, ist eine erfolgreiche Mandatsführung nicht möglich. Liegt Misstrauen bereits bei der Auftragsklärung vor, so sollte das Mandat nicht übernommen werden. Entwickelt sich das Misstrauen während der Mandatsführung und lässt sich das Vertrauen nicht wieder herstellen, ist das Mandatsverhältnis von Anwaltsseite zu beenden, und zwar selbst dann, wenn die Klientschaft von sich aus keine Anstalten dazu macht.

## 8. Annahme und Ablehnung von Mandaten

[62] Anwältinnen müssen nicht alle Mandate übernehmen, die an sie herangetragen werden. Es lohnt sich, eine Mandatsübernahme sorgfältig zu prüfen und sich dabei folgende Fragen zu stellen:

- Kann ich das, was von mir gewünscht wird, fachlich und menschlich leisten?
- Haben ich und die Kanzlei, in welcher ich tätig bin, die Ressourcen, welche für dieses Mandat benötigt werden, zeitlich sowie hinsichtlich Know-how und Personal?
- Haben ich und die Kanzlei, in welcher ich tätig bin, eine Reputation, welche die Führung eines solchen Mandats rechtfertigt?
- Bringt mein Beitrag, wie er in der Auftragsklärung erörtert wurde, meinen Klienten weiter?
- Will ich den Auftrag so ausführen, wie es die Klientin wünscht und braucht? Kann ich hinter dem Auftrag stehen?
- Hat der Klient Bedürfnisse, die er nicht offenlegt? Kann ich damit umgehen?
- Kann ich ein Vertrauensverhältnis zur Klientin aufbauen?
- Ist der Auftrag finanziell rentabel?
- Bringt mich das Mandat auf meinem beruflichen Weg weiter?

[63] Während man aus guten Gründen auch Mandate führen kann, die nicht rentabel sind, wird die letzte Frage zu wenig gestellt. Bei der Profilentwicklung spielen die erfolgreichen Mandate eine wichtige Rolle. Aus Mandaten werden Erfahrungen gezogen und aus ihnen resultieren, wenn man die Sache gut macht, Empfehlungen für weitere Mandate. Ein negativer Mandatsverlauf hingegen absorbiert Energie und Zeit und beschädigt im ungünstigsten Fall die Reputation. Mandate abzulehnen, schafft den Freiraum, andere, besser geeignete Mandate anzunehmen und sich dadurch zu entwickeln.

[64] Die Ablehnung eines Mandats ist einfacher zu kommunizieren, wenn man beim ersten Kontakt – für die Klienten erkennbar – noch nicht von einem bestehenden Mandatsverhältnis ausgeht. Das gilt vor allem für neue Klienten.<sup>26</sup> Damit wird vermittelt, dass die Mandatsübernahme auch auf Anwaltsseite eine wichtige Entscheidung und nicht selbstverständlich ist.

---

<sup>25</sup> ROY J. LEWICKI, Trust and Distrust, in Andrea Kupfer Schneider/Christopher Honeyman (Hrsg.), *The Negotiator's Fieldbook*, Washington DC, 2006, S. 192; LUHMANN (Fn. 23), S. 92 f.

<sup>26</sup> Mit neuen Klienten sollte man ein erstes Gespräch unverbindlich am Telefon oder in einer Videokonferenz führen, wobei man zu Beginn des Gesprächs z.B. sagen kann: «Erzählen Sie mir einmal, worum es geht, damit ich beurteilen kann, ob ich die Richtige für Ihr Anliegen bin.»

[65] Wird ein Mandat abgelehnt, ist es einfacher, dafür Gründe zu nennen, die in der eigenen Sphäre liegen wie die eigene starke Auslastung oder die bessere Eignung anderer Kolleginnen und Kollegen.

[66] Anwälte, welche Mandate ablehnen können, sind keine Befehlsempfänger ihrer Klienten. Mandate abzulehnen, fördert das Selbstwertgefühl. Die Freiheit, Mandate abzulehnen, ist ein Ausdruck der Unabhängigkeit, welche für den Anwaltsberuf so charakteristisch ist.

## 9. Fazit

[67] Ein Mandat anzunehmen, ist der wichtigste Entscheid, den Anwältinnen und Anwälte bei der Mandatsführung zu treffen haben. Sie sollten nur Mandate annehmen, die zu ihnen passen und bei deren Abwicklung sie einen sinnvollen Beitrag leisten können. Dieser Entscheid setzt klare Vorstellungen über die eigenen Fähigkeiten und Ziele voraus. Beides wird in einem Prozess der Selbstreflexion und der Profilbildung entwickelt, der sich über die gesamte Berufskarriere erstreckt.

[68] Im ersten Kontakt mit einem Klienten kann man nicht genug Zeit und Engagement darauf verwenden, herausfinden, mit wem man es zu tun hat und worum es dieser Person wirklich geht. Das ist die Basis für einen Kontrakt mit dem Klienten, in welchem man die gegenseitigen Erwartungen abgleicht und Ziele und Handlungsaufträge vereinbart. Aufgeklärte Klientinnen, die wissen, was sie von ihrem Anwalt erwarten können, sind nach der Erledigung des Mandats auch zufriedene Klientinnen.

---

DR. URS EGLI ist Rechtsanwalt und als Counsel bei Suter Howald Rechtsanwälte tätig. Daneben ist er Berater für Strategie- und Teamentwicklung sowie Supervision im Anwaltsberuf ([www.iodaconsulting.ch](http://www.iodaconsulting.ch)).

Ich danke Rechtsanwalt Gianni Fröhlich und Dr. med. Marc Melchert für ihre wertvollen Anregungen und die Durchsicht des Manuskripts.