

AUS DEM IUSTORIA-BLOG

Der Anwalt als Illusionist: Magie, Therapie oder PR — was der Mandant tatsächlich braucht

Mandanten kommen mit Problemen zum Anwalt, auf die das Recht keine Antwort hat. Statt eines Therapeuten, eines Mediators, eines Krisen-PR-Spezialisten oder eines Konflikttrainers engagieren sie einen Anwalt — und der versucht zu zaubern. Eine dichte populärwissenschaftliche Betrachtung dessen, was therapeutic jurisprudence, Edgar Schein, Russell Ackoff und moderne Krisenkommunikation zu dieser Grenzrolle sagen.

Ein Mandant kam mit einem dicken Aktenordner und einem Satz, der heute klassisch klingt: „Ich will, dass Sie ihn vernichten.“ In der zweiten Stunde des Gesprächs war klar, dass eine rechtliche Lösung die Sache zwar *erledigen*, das eigentliche Bedürfnis des Mandanten aber nicht decken würde. Was er brauchte, war: öffentlich seinen Namen zu rehabilitieren (PR-Problem), nicht mehr unter Schlaflosigkeit und Druck auf der Brust zu leiden (Gesundheits- und Psychoproblem) und seinen Mitgesellschafter davon zu überzeugen, dass er „nicht durchgedreht“ war und eine Strategie für den Streit hatte (Beziehungs- und Kommunikationsproblem). Drei Probleme, die rechtlich aussehen, auf die das **Recht keine Antwort hat**. Und der Anwalt zuvor, der drei Jahre den Streit geführt hatte, hatte ihm nie gesagt: „Diese Schicht erreicht mein Handwerk nicht. Holen Sie sich Hilfe woanders.“

Dieses Szenario ist nicht die Ausnahme. Es ist *typisch*. In unserer Praxis erleben wir das wiederholt: jahrelang dauernde Zivilstreitigkeiten werden oft durch etwas in die Länge gezogen, das mit dem Recht nur randständig zusammenhängt. Der Streit ist nicht Ursache, sondern *Symptom*. Und der Anwalt, der diese beiden Worte nicht zu unterscheiden weiß, stellt dem Mandanten Stunden in Rechnung für eine Behandlung, die seine Diagnose nicht vorsieht.

Dieser Text handelt davon. Von den Grenzen des Anwaltsberufs. Davon, wann ein Anwalt wirklich gebraucht wird und wann hinter seiner Tür ein Problem liegt, das eigentlich zum Psychotherapeuten, Krisenkommunikator, Mediator, Coach oder Arzt gehört. Und davon, warum *das Anerkennen dieser Grenze* eines der wertvollsten Dinge ist, die ein guter Anwalt anbietet — und warum wir in der tschechischen Anwaltspraxis das systemisch zu wenig tun.

Teil eins: Wer einen Hammer hat, sieht in allem einen Nagel

In der Entscheidungspsychologie gibt es das Konzept des **Maslowschen Hammers** (oft zitiert als „*if all you have is a hammer, everything looks like a nail*“; **Abraham Maslow**, *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, Harper & Row, 1966). Menschen lösen Probleme mit den Werkzeugen, die sie haben — nicht mit denen, die am besten passen. Ein Mandant, der durch einen Geschäftskonflikt in eine existenzielle Krise gerät, hält nicht nur den Hammer der eigenen Fähigkeiten in der Hand. Er hält auch den Hammer *des Systems*: Das Angebot lautet „wenden Sie sich an einen Anwalt“, nicht „stellen Sie sich ein multidisziplinäres Team zusammen“. Der einzige Finger, den dieses Angebot zeigt, weist auf meine Kanzlei.

Und ich — wenn ich verzweifelt bin, der Kalender leer ist oder ich nicht aufmerksam genug bin — nehme den Auftrag an. Ich leihe dem Mandanten ein Ohr, beurteile die rechtliche Seite und beginne, eine Klage zu schreiben. Der Mandant zahlt mir stundenweise, als wäre ich der Einzige, der das lösen kann. Niemand hat laut gesagt: *Wissen Sie, nur der kleinere Teil von dem, was Sie schildern, lässt sich mit einer Klage erledigen*.

In der Berufsliteratur nennt die moderne Bewegung das **comprehensive law movement** (Übersicht: **Susan Dairoff**, *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*, American Psychological Association, 2004; auch *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*, *Scandinavian Studies in Law*, 49, 109–128, 2006). Die Bewegung verbindet mehrere Subdisziplinen — thera-

peutic jurisprudence, restorative justice, collaborative law, problem-solving courts, holistic justice — mit gemeinsamer Prämisse: **Ein Rechtsproblem ist meist Teil eines breiteren menschlichen Problems, und wer das nicht bemerkt, gewinnt zwar den Streit, rettet den Mandanten aber nicht.**

Diese These ist nicht romantisch. Sie ist *empirisch belegt*. **Larry Krieger** und **Kennon Sheldon** untersuchten in *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success* (*George Washington Law Review*, 83(2), 554–627, 2015) das Wohlbefinden im Beruf und fanden u. a. eine systemische Schieflage: Anwälte mit ausschließlichem Sieg- und Performancefokus zeigten geringere Lebenszufriedenheit als jene mit ganzheitlich definierter Rolle. Und die Mandanten? Mandantenzufriedenheit korreliert damit, ob der Anwalt das *gesamte* Problem adressierte, nicht nur dessen rechtlichen Teil (Übersicht: **Steven Keeva**, *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*, Contemporary Books, 1999).

Teil zwei: Therapeutic jurisprudence und Triage

Die wohl einflussreichste intellektuelle Grundlage für den modernen Blick auf die Grenzen des Berufs stammt von **David Wexler** und **Bruce Winick** und ihrem Projekt **therapeutic jurisprudence** (TJ). Schlüsselsammelband: *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence* (Carolina Academic Press, 1996). Wexler und Winick fordern nicht, der Anwalt solle Therapeut spielen. Sie sagen etwas Wichtigeres: **Jede rechtliche Handlung hat therapeutische oder antitherapeutische Nebenwirkungen**, und es ist berufliche Pflicht, sich ihrer bewusst zu sein. Ein Streit kann den Mandanten psychisch zerbrechen, auch wenn er ihn rechtlich gewinnt. Umgekehrt kann eine gute Mediation oder ein gut gebautes Vergleichsergebnis psychologisch heilsam sein, auch wenn ökonomisch geringer als das, was vor Gericht erreichbar wäre.

In der Praxis verlangt das *Triage* — Begriff aus der Notfallmedizin, popularisiert durch **Atul Gawande** in *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009). Triage ist die schnelle Differenzierung von Patienten (hier Mandanten und ihrer Probleme) nach Priorität und nach *welcher Profi für das jeweilige Problem zuständig ist*. In der Medizin: dieser zur Chirurgie, jener zur Neurologie, der dort zur Psychiatrie. Im Recht sollte Triage heißen: das ist Sache eines Anwalts, das eines Mediators, das einer PR-Agentur, das eines Psychotherapeuten. Der Erstkontakt-Anwalt sollte die Differenzierung leisten können.

Schicht	Typisches Symptom	Wer ist der richtige Profi
Rechtlich	„Hat den Vertrag verletzt, zahlt nicht, ermöglicht keine Erfüllung.“	Anwalt.
Prozessual / forensisch	„Ich brauche Sachverständigengutachten, Audit, Due Diligence.“	Sachverständiger, Auditor, forensischer Spezialist.
Verhandlung	„Wir stehen uns gegenüber, eine Einigung scheint möglich.“	Mediator, Verhandler, manchmal Anwalt mit dieser Ausbildung.
Beziehungsebene	„Wir können nicht miteinander reden, müssen aber weiter funktionieren.“	Mediator, Paar-/Familientherapeut, Konflikt-Coach.
Reputation / PR	„Die Presse berichtet, Kunden gehen, die Stimmung kippt.“	Krisen-PR, Kommunikationsberater.
Psychologisch	„Ich schlafe nicht, habe Druck auf der Brust, kann nicht arbeiten.“	Psychotherapeut, Psychiater, Arzt.
Identität	„Das ist mein Wert, den ich verteidige.“ (unabhängig von rationalen Kosten)	Coach, Therapeut, Mentor; manchmal geistlicher Begleiter.
Existenziell	„Was tue ich jetzt? Wer bin ich ohne diese Firma?“	Therapeut, Coach, Supervisor; selten primär Anwalt.

Der Mandant kommt typisch mit *einer Mischung dieser Schichten*, oft ohne klares Bewusstsein für den Kern. Der Erstkontakt-Anwalt hat zwei Aufgaben: (a) zu erfassen, welche Schichten aktiv sind; (b) ihm — *vor* Beginn der Abrechnung — zu sagen, welche Schicht er adressieren kann und welche nicht.

Ökonomisch ist das unangenehm. Der Teil des Mandantenbudgets, den der Anwalt „weiterreicht“, ist Umsatz, den er nicht macht. Aber **ein Mandant, dem der Anwalt sagt „dieser Teil ist eher für den Psychotherapeuten als für mich“, kommt zurück. Und bringt weitere Mandanten.** Vertrauen ist langfristig wirtschaftlich ergiebiger als Opportunismus.

Ein Mandant, der das Gefühl hat, **ganzheitlich** eingeschätzt worden zu sein — auch wo der Anwalt ihn weitergeschickt hat —, hat ein anderes Verhältnis zum Beruf als ein Mandant, der zwei Jahre für die Lösung von etwas zahlt, was der Anwalt nicht lösen konnte. Der erste verbreitet einen guten Namen. Der zweite verbreitet Schweigen — oder Schlimmeres.

Teil drei: Edgar Schein und drei Arten der Hilfe

Einer der wenig bekannten, aber tiefsten Autoren moderner Theorie professioneller Hilfe ist **Edgar Schein**, langjähriger MIT-Professor. In *Process Consultation Revisited* (Addison-Wesley, 1999) und besonders in *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (Berrett-Koehler, 2009) unterscheidet er **drei Archetypen professioneller Hilfe**:

1. **Expert model** — der Profi weiß, was der Mandant braucht, und liefert es. Klassische Anwaltsrolle: „Bringen Sie mir die Akte, ich schreibe die Klage.“ Funktioniert gut bei klar definierten Problemen, bei denen der Mandant genau weiß, was er braucht.
2. **Doctor model** — der Profi diagnostiziert und verschreibt. Der Mandant kommt mit Symptomen, der Profi bestimmt, worum es eigentlich geht, und schlägt eine Intervention vor. Diese Rolle ist im Recht weit wertvoller, weil die meisten Mandanten symptomatisch und nicht diagnostisch erzählen.
3. **Process consultation model** — der Profi hilft dem Mandanten, *sein eigenes Problem zu verstehen und zu lösen*. Er greift nicht mit fertigen Rezepten ein, sondern führt durch einen Entdeckungsprozess. Schein hält diese Rolle für die anspruchsvollste und wichtigste in professionellen Diensten.

In unserer Praxis versuchen wir zu erkennen, wann expert mode genau das ist, was der Mandant braucht, wann ihm doctor mode besser dient und wann ausnahmsweise process consultation. Der Mandant kommt typisch mit einer vagen Skizze („ich habe ein Problem mit dem Partner“), und das schnelle Umschalten in eine Klage („gut, ich schreibe die Aufforderung“) überspringt die Differenzierung, die Triage leisten sollte. Das ist kein Mangel des expert mode — es ist der unterschätzte Wert dessen, was Triage vorab entscheidet.

Schein hat in *Helping* eine scharfe Stelle, die zitiert sein darf (frei übersetzt): „*Wer jemandem hilft, dessen Problem er nicht verstanden hat, hilft in Wahrheit nicht ihm. Er hilft sich selbst, sich nützlich zu fühlen.*“ Dieser Satz ist für die Anwaltschaft unangenehm, weil er resoniert: Wie viel Zeit und Geld der Mandanten geht dafür drauf, dass der Anwalt nützlich nach *eigener Vorstellung* sein kann, statt das echte Problem zu lösen?

Teil vier: Russell Ackoff und das Problem der Lösung des falschen Problems

Ein weiterer großer Autor derselben Lehre — **Russell Ackoff**, Mitbegründer der modernen Operations Research und des Systemdenkens. Sein legendärer Satz: „*The righter we do the wrong thing, the wronger we become.*“ (Ackoff, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley & Sons, 1974). Übersetzt: Je besser wir das falsche Problem lösen, desto größer der Schaden.

Ackoff hat das in Vorträgen entwickelt, posthum in *Russell Ackoff and the Advent of Systems Thinking* (in: *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 2010) gesammelt. Vier Wege, ein Problem zu behandeln:

- **Absolution** — so tun, als gäbe es das Problem nicht, und es verschwinden lassen.
- **Resolution** — es so weit lösen, dass es nicht mehr schmerzt.
- **Solution** — es optimal lösen.
- **Dissolution** — es *auflösen*, indem man den Kontext so verändert, dass es zu existieren aufhört.

In der Anwaltspraxis bieten sich gewöhnlich nur Resolution und Solution — den Streit *zu lösen*. Doch oft ist die richtige Antwort Dissolution: die Struktur ändern, aus der der Streit entsteht. Eine Firma trennen, die nicht mehr zueinander gehört. Das Vertragsgerüst ändern, in das der Konflikt eingebaut ist. Ein Familiengeschäft so umbauen, dass drei Generationen nicht mehr eine Hauptversammlung teilen müssen. Das sind keine „Rechtslösungen“ im engen Sinn — es sind **architektonische Lösungen**, die der Anwalt mit Ökonom, Steuerberater, Therapeut und manchmal dem Lebenspartner des Mandanten gemeinsam entwirft.

Und dann ist da Absolution — die bewusste Entscheidung, *das Problem ruhen zu lassen*. Eine in der tschechischen Praxis unterschätzte Intervention. Manchmal muss der Mandant hören: *Das lohnt sich nicht zu führen. Nicht weil Sie nicht recht hätten, sondern weil die Kaufkraft Ihrer Jahre, Ihres Geldes und Ihrer Gesundheit heute höher ist, wenn Sie nicht hinsehen, als wenn Sie das vorantreiben*. Wenn Sie das aussprechen und der Mandant es annimmt, haben Sie ihm fünf Jahre, eine halbe Million und unzählige Schlaflose erspart. Wenn Sie es *nicht* sagen, weil Sie den Auftrag verlieren würden, ist das ein ethisches Problem, das jeder Anwalt mit sich selbst klären muss.

Die wertvollste Arbeit eines Anwalts ist nicht die, die Sie abrechnen. Es ist die, die Sie **nicht** abrechnen, weil Sie den Mandanten von einem abrechenbaren Streit weggebracht haben, der ihm nicht geholfen hätte.

Teil fünf: Howard Zehr und die restorative Ebene

Wo der Rechtsstreit nicht mit dem helfen kann, was der Mandant in Wahrheit trägt — Anerkennung, Entschuldigung, Narrativ des Ausgleichs —, treten Konzepte der **restorative justice** ein. Klassiker dieser Schule: **Howard Zehr**, *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice* (Herald Press, 1990; erweiterte Auflagen). Zehr argumentiert, klassische (retributive) Justiz frage: *Wer hat Regeln gebrochen? Was bekommt er dafür?* Restorative Justice frage anders: *Wer wurde verletzt? Was braucht er? Wer ist verantwortlich, es ihm zurückzugeben?*

In der kontinentaleuropäischen Tradition wirken ähnliche Motive im modernen Mediationsverständnis (Übersicht: **Jay Folberg & Alison Taylor**, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass, 1984). In Tschechien dann im (kaum genutzten) Bewährungs- und Mediationsdienst im Strafverfahren. Für den Zivilstreit ist die restorative Ebene vor allem deshalb wichtig, weil **Streitigkeiten, in denen Menschen jahrelang kämpfen, in unserer Erfahrung im Kern oft ein unerfülltes Bedürfnis nach Anerkennung tragen**. Ein Mandant, der das Geld bekommt, aber keine Anerkennung, fühlt sich oft nicht „abgeschlossen“. Ein Mandant, der Anerkennung ohne Geld erhält (selten), oft schon.

Praktisches Werkzeug: **die Frage nach Anerkennung als Teil des Auftrags**. Fragt man den Mandanten „was wären Sie statt dessen bereit anzunehmen, wenn die Gegenseite konkret *dies und jenes* täte“ — wo „dies und jenes“ eine *nicht-ökonomische Handlung* ist: schriftliche Erklärung, Entschuldigung, gemeinsame Stellungnahme an Dritte, Vermerk im Firmenprotokoll —, ergibt sich oft eine Vergleichsskizze, zu der man über Geld nie gelangen würde.

In meiner Praxis war das eine der überraschendsten Erfahrungen. Die meisten Streitfälle, in denen wir ein „nicht-ökonomisches“ Element im Vergleich erreichten (Entschuldigung, gemeinsamer Release, Geste), bewerteten Mandanten Jahre später *zufriedener* als Streitfälle, die „rein“ finanziell besser dastanden. Und ökonomisch war es

oft günstiger — denn Anerkennung trägt im Geschäftskontext für die Gegenseite marginal niedrigere Kosten als das geldliche Äquivalent.

Teil sechs: Krisenkommunikation — wenn das Problem PR ist, nicht rechtlich

Es gibt eine ganze Domäne von Problemen, in denen ein Anwalt nicht helfen kann, aber Firmen ihn dennoch beauftragen: **Medien- oder Reputationskrisen**. Hier ist einzugestehen, dass der Beruf keine angemessene Ausbildung dafür hat.

W. Timothy Coombs formulierte in *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sage, 1999/2014) und Folgearbeiten die **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**. Kerngedanke: Der Krisentyp bestimmt den Reaktionstyp. Bei *victim cluster* (die Firma ist Opfer — Cyberangriff, Naturkatastrophe, Lieferantennachlässigkeit) wirken Mitgefühl, Informationsteilung, Demonstration der Behebung. Bei *accidental cluster* (Defekt ohne Vorsatz — Produktionsfehler, technischer Defekt) gehört zur Antwort Entschuldigung, Kompensation, offener Abhilfeprozess. Bei *preventable cluster* (die Firma hat Regeln verletzt) sind volle Entschuldigung, Übernahme der Verantwortung und Kompensation nötig. Falsche Reaktion verschlimmert die Krise exponentiell.

Hier kollidieren **Rechts- und Kommunikationsstrategie**. Der Anwalt steuert instinktiv auf **defensive comms** zu: keine Verantwortung anerkennen, sich nicht entschuldigen (eine Entschuldigung kann zivilrechtlich verwendet werden), nicht mehr Information geben als zwingend. Aus *rechtlicher* Logik schützt das die prozessuale Position. Aus *reputativer* Logik kann es Selbstmord sein. In vier Wochen medialer Belanglosigkeit verliert eine Firma die Hälfte des Werts, den sie in zehn Jahren Markenarbeit gebaut hat. **Howard Gardner** zeigt in *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds* (Harvard Business Review Press, 2004), dass im Reputationsfeld *die Kohärenz des Narrativs* und *die Geschwindigkeit der ersten Antwort* entscheiden, nicht die Präzision der juristischen Formulierung.

Was folgt für die Praxis? **Krisenkommunikation gehört zur Krisen-PR**, nicht zum Anwalt. Der Anwalt hat ein enges, scharf umrissenes Mandat: sicherzustellen, dass die Kommunikation keine Tatsachen einräumt, die Haftung außerhalb des bestehenden Rahmens begründen, und dass die Formulierung die prozessuale Position nicht beschädigt. Aber **Entscheidungen über Ton, Narrativ, Timing, Kanäle und Reputationsstrategie** gehören dem Krisen-Kommunikator. Wenn der Mandant keinen zur Hand hat, ist es Aufgabe des Anwalts, ihm einen zu finden — nicht, ihn durch eigene Fähigkeiten zu ersetzen.

Ein langjähriger Mandant von mir hat eine Regel, die zitierfähig ist: „*Wenn du eine Krise hast, müssen innerhalb von zwei Stunden drei Personen im Raum sein: Anwalt, Krisen-PR, CFO. Hast du nur einen, hast du eine Antwort in einer Dimension, und die Krise rollt dich in den anderen zwei nieder.*“ Ein Profi, der das anerkennt, ist reifer als der, der glaubt, eine Krise allein lösen zu können.

Der Mandant in der Krise braucht ein multidisziplinäres Team, keinen Helden-Anwalt. Wenn er es nicht selbst zusammenstellen kann, ist die Aufgabe des Anwalts, ihm dabei zu helfen — nicht, es zu ersetzen.

Defensive legal comms und defensive PR comms decken sich in der Praxis nicht exakt. Die Krisenkommunikation soll ein Spezialist führen, nicht der Anwalt; dessen Rolle ist der enge rechtliche Rahmen. Wenn der wirtschaftliche Schaden überwiegend über Reputation und nicht über das Rechtsergebnis fließt, ist das ein starker Hinweis, dass Krisen-PR führt — und das Recht sekundär ist.

Teil sieben: Hippokratisches Prinzip für Anwälte und Schöns reflektiver Praktiker

Den Arztberuf diszipliniert das **primum non nocere** — vor allem nicht schaden. Im Anwaltsberuf gibt es kein explizit formuliertes Pendant, doch strategisch ist das Prinzip ebenso wichtig. **Donald Schön** zeigte in seinem Klassiker *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Basic Books, 1983), dass kompetent nicht der ist, der am meisten weiß, sondern der, der **im Augenblick der Entscheidung reflektiert, was er tut** — und Grenzen seiner Rolle offen einräumt.

Aus Schön für die Praxis:

- **Wissen, was du nicht weißt.** Der Mandant zahlt unter anderem dafür, dass Sie sagen können: *Das übersteigt meine Kompetenz, ich kenne jemanden, der es besser kann.* Dieser Satz hat keine Konkurrenz — denn die Konkurrenz (die ihn nicht sagen kann) bringt den Mandanten ohnehin zurück, nur fünf verlorene Jahre und Gesundheit später.
- **Diagnostik vor Intervention.** Medizinregel: ohne Diagnose nicht operieren. Anwaltsregel: keine Klage ohne Triage. Eine Klage ist kein Default-Output. Sie ist *eine* Möglichkeit, die ihre Wahl rechtfertigen muss.
- **Auswirkungen reflektieren.** Nach jeder größeren Handlung (Klage, Schriftsatz, Verhandlung mit der Gegenseite) systematisch die *Nebenwirkungen* prüfen — psychisch, beziehungsmäßig, reputativ, ökonomisch. Nicht nur prozessual.
- **Genug sagen.** Schön und Schein sind sich einig: Berufsehrlichkeit heißt oft, *dem Mandanten zu sagen, dass man ihm nichts mehr Nützliches anbieten kann.* In der Anwaltspraxis ein seltener Moment — aber einer, der Vertrauen wie nichts anderes baut.

Hinzu der Klassiker **Carl Rogers** (*On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, 1961), der im therapeutischen Kontext die *unconditional positive regard* — die bedingungslose Annahme des Klienten — formulierte. In der Anwaltspraxis heißt das nicht, mit allem einverstanden zu sein, was der Mandant sagt. Es heißt, *ihn nicht zu vertreiben, weil sein Problem „zu menschlich“ ist.* Ein Mandant, der mit halb-rechtlich, halb-psychologisch, halb-reputativ kommt, ist *normal*. Ein Anwalt, der ihn mit „wir machen hier nur rechtliche Sachen“ wegschickt, verschenkt einen der Hauptgründe, weshalb es seinen Beruf gibt.

Teil acht: Konsiliarrolle — vom Anwalt zum Lebensberater

Mafiöse Bilder werden im Beruf mit Verlegenheit aufgenommen, sind aber treffend: Die höchste Form der Anwaltsrolle ist nicht „Verteidiger im Streit“, sondern **consigliere** — *Berater*. Jemand, der den Mandanten, sein Geschäft, seine Familie und seine Schwächen so gut kennt, dass er nicht nur sagen kann, was zu tun ist, sondern auch, *was nicht* — und wann man Pause macht statt weiterzustreiten.

Über diese Rolle haben u. a. **Mary Ann Glendon** (*A Nation Under Lawyers*, Harvard University Press, 1994), **Anthony Kronman** (*The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Harvard University Press, 1993) und — anwendungsorientiert — **Steven Keeva** (*Transforming Practices*, 1999) geschrieben. Gemeinsamer Nenner: In den letzten Jahrzehnten verlagerte sich der Beruf vom *Berater* zum *Techniker* — eine Verlagerung, die ihn materiell verarmte; ökonomisch vielleicht nicht, menschlich gewiss.

Die Rückkehr zur Beraterrolle heißt keine Rückkehr ins 19. Jahrhundert. Sie heißt, **bewusst die Schicht der Arbeit zu erhöhen, die heute marktmäßig unterbewertet ist**, von der Mandanten aber, sobald sie sie bekommen, nie mehr ohne sein wollen. *Es ist die Schicht, in der der Anwalt häufiger „tun Sie das nicht“ als „tun Sie das“ sagt.* Die Schicht, in der über Leben gesprochen wird, nicht nur über Ansprüche. Die Schicht, in der der Mandant artikulieren lernt, *was er wirklich will*, nicht nur *was er vom Gericht will*.

Wer einwendet „das geht nicht zum Stundensatz“, hat recht. Aber es geht zum **Beziehungssatz** — als Jahresreserve, in der der Mandant Sie für einen engen Kreis strategischer Entscheidungen vorhält, und der Beziehungssatz wird *einmal jährlich* statt dreimal monatlich für Halbstunden bezahlt. Der Mandant, der das will, findet Sie. Der Mandant, der es nicht will, verwechselt Sie nicht mit einem Akkordbüro. **Diese Trennung ist für beide gesünder.**

Teil neun: Ethik der Triage und ihre Grenzen

Grenzfrage: Darf der Anwalt dem Mandanten *raten*, einen Psychotherapeuten zu suchen? Krisen-PR zu engagieren? Zu erwägen, ob er den Streit überhaupt führen will? Die Berufsregeln verbieten das nirgends — im Gegenteil, die Loyalitätspflicht öffnet dafür Raum (allgemein **ABA Model Rules of Professional Conduct**, Rule 2.1: *„In rendering advice, a lawyer may refer not only to law but to other considerations such as moral, economic, social and political factors that may be relevant to the client's situation“*). Die tschechischen Berufsregeln (insb. Beschluss des Vorstands der ČAK Nr. 1/1997 und Folgendes) kodifizieren diese außerrechtliche Beraterdimension nicht ausdrücklich, verbieten sie aber auch nicht — und im Geist der allgemeinen Loyalitätspflicht sind sie zulässig.

Zwei Grenzen:

1. **Der Anwalt führt keine Intervention durch, für die er nicht qualifiziert ist.** Einen Psychotherapeuten empfehlen, ja. Therapie *ausüben*, nein. Krisen-PR empfehlen, ja. *Selbst* Krisen-PR sein — ohne Ausbildung — beruflich fragwürdig. Die Linie: *jedesmal, wenn Sie expert mode außerhalb Ihrer Expertise sind*. Überschreiten Sie sie, übergeben Sie.
2. **Der Anwalt darf die Nähe der Rolle nicht missbrauchen.** Die Berater-Beziehung verschafft ungewöhnliches Wissen über die Schwächen des Mandanten. Dieses Wissen kann zu seinem Vorteil verwendet werden (dafür zahlt er) oder gegen ihn gerichtet werden (dann hören Sie professionell auf, Anwalt zu sein). Die Linie ist ethisch und persönlich, nicht primär prozessual.

Eine dritte, oft übersehene Grenze: **der Anwalt muss sich eingestehen können, nicht der zu sein, den der Mandant braucht.** Psychologisch der schwerste Teil des Berufs. Erfordert eine gefestigte Berufsidentität, deren Wert sich nicht daraus speist, wie unentbehrlich der Mandant einen empfindet. **Edgar Schein** nennt das in *Hel-*

ping giving away the helper role — die Fähigkeit, die Helferrolle einem anderen zu übergeben, wenn es im Interesse des Mandanten liegt. Wer das nicht kann, hält den Mandanten in Abhängigkeit. Wer es kann, befreit ihn — und der Mandant kommt zurück, weil er will, nicht weil er muss.

Schluss: echte Magie und falsche Magie

Der Mandant aus dem Eingang ist die Sache letztlich nicht zum Gericht gegangen. Nach einem halben Jahr Diagnostikarbeit — Psychotherapeut für die Schlaflosigkeit, Krisen-PR für die Reputation, Mediator für das Gespräch mit dem Mitgesellschafter, Anwalt für den engen rechtlichen Rahmen — endete die Sache mit einem Vergleich, der materiell weniger brachte, als wir vor Gericht möglicherweise herausgeholt hätten, der den Mandanten aber ins Leben zurückgab. Fünf Jahre später sagte er mir, das sei der einzige „Sieg“ seines Lebens, auf den er stolz sei. Die Magie, die der Anwalt gemacht hat, war nicht rechtlich und nicht seine. Die Magie war, **dass der Anwalt sich weigerte, allein zu sein.**

So sehe ich, wie der moderne Anwaltsberuf aussehen sollte: nicht als technizistische Paragraphenfabrik, nicht als Illusionisten-Spiel mit dem Anschein, das Recht könne, was es nicht kann, sondern als **disziplinierte, bewusste, multidisziplinär verankerte Praxis**, die weiß, wo das Spielfeld des Rechts ist und wo der Mandant *ein anderes Team von Spezialisten* für ein *anderes Spielfeld* zusammenstellen muss. Eine Praxis, die *Nein* zu Aufträgen sagt, für die sie nicht qualifiziert ist, und die jene Schicht ihrer Arbeit hervorhebt, die marktmäßig heute unterbewertet, menschlich aber wesentlich ist.

Wer das versteht, findet einen Berater, der das kann. Ein Berater, der das kann, ist nie ohne Arbeit. Und ein Anwaltsstand, der sich auf dieses Modell zubewegt, wird sich in anderem gesellschaftlichem und ökonomischem Ansehen sonnen als einer, der ausschließlich technizistisch bleibt.

Verwandte Texte: zu **wie der Richter entscheidet und was jede Seite wirklich will**, siehe den Text zur Psychologie der Beteiligten. Zu **warum die klassische Verhandlungsdoktrin gegen einen irrationalen Gegner versagt**, siehe den Begleitartikel zur asymmetrischen Verteidigung. Den wissenschaftlichen Hintergrund der Verhandlung in **Paragraphen sind nur das Fundament: Psychologie und Taktik im Rechtsstreit**. Für die praktische Sicht auf **wann in den Streit gehen und wann nicht und wann Mediation statt Gericht**.

Stehen Sie vor einer Sache, in der Sie ahnen, dass der Anwalt einer von drei Profis ist, die Sie brauchen — nur welche zwei anderen, wissen Sie nicht? In unserer Praxis beginnen wir jede komplexere Lage mit Triage — und mit Empfehlungen für Spezialisten dort, wo wir sie nicht ersetzen können. **Schreiben Sie uns**, bevor Sie sich entscheiden, dass der Anwalt allein reicht.

Empfohlene Literatur

- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T. (1999/2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.

- Daicoff, S. (2004). *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*. American Psychological Association.
- Daicoff, S. (2006). *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*. *Scandinavian Studies in Law*, 49, 109–128.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Harvard Business Review Press.
- Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Metropolitan Books.
- Glendon, M. A. (1994). *A Nation Under Lawyers*. Harvard University Press.
- Keeva, S. (1999). *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*. Contemporary Books.
- Krieger, L. S., & Sheldon, K. M. (2015). *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success*. *George Washington Law Review*, 83(2), 554–627.
- Kronman, A. T. (1993). *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. Harper & Row.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Wexler, D. B., & Winick, B. J. (1996). *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence*. Carolina Academic Press.
- Zehr, H. (1990). *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice*. Herald Press.

Dieser Artikel ist Popularisierung, keine soziologische Studie. Empfehlungen zu Triage und multidisziplinärer Praxis spiegeln meinen Blick auf den Beruf und meine Erfahrung; andere Kollegen mögen legitim anders sehen. Die Zitate entsprechen den Originalarbeiten; ihre Anwendung auf das tschechische Anwaltsumfeld ist meine Interpretation. Die genannten ethischen Rahmen — ABA Model Rules, ČAK-Berufskodex — haben in Tschechien unterschiedliches formales Gewicht; die ABA ist Vergleichsmaßstab, keine bindende Quelle.

Der Anwalt als Illusionist: Magie, Therapie oder PR — was der Mandant tatsächlich braucht

Mgr. Jan Vytřisal · Veröffentlicht 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/de/blog/der-anwalt-als-illusionist-recht-therapie-pr/>

Der Text ist urheberrechtlich geschützt. Die unveränderte Weitergabe des gesamten Dokuments ist willkommen; die Übernahme von Teilen in andere Texte nur mit Quellenangabe. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.