

"Kommunikation statt Konfrontation"®

Ein Seminarbericht aus Februar 2002

In Kurzform unter dem Titel „Wer fragt, der führt“ veröffentlicht in „ANWALT – DAS MAGAZIN“ (Beck-Verlag) 10 /2002

„Neben Sex ist Verhandeln das häufigste und problematischste Engagement zwischen zwei Personen, und zwischen beiden Aktivitäten besteht ein Zusammenhang.“. Diese Erkenntnis des ehemaligen amerikanischen Präsidentenberaters John Kenneth Galbraith zierte die erste Seite des Seminarskripts.

Ungewöhnlich wie diese Tatsache war auch die Zusammensetzung des Seminars : Die 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des zweitägigen Intensivseminars im Münchner Hotel „Vier Jahreszeiten“ kamen aus sehr großen und sehr kleinen Kanzleien. Sie waren spezialisiert auf so unterschiedliche Rechtsgebiete wie Familien- und Wirtschaftsrecht, Arbeits- und Steuerrecht und hatten doch alle sehr ähnliche Lernwünsche : Verhandeln wolle man lernen, Argumentation trainieren und Kontakt zu schwierigen Verhandlungspartnern entwickeln. Man wolle wissen, wie Blockaden beim Verhandlungspartner aufzulösen, fremde und eigene Aggressionen zu versachlichen und eigene Standpunkte so durchzusetzen seien, daß man dem Gegner auch hinterher noch in die Augen sehen könne. Man sei besonders gespannt darauf, wie man „auf Samtpfoten“ und „durch die Hintertür“ ein knallhartes Verhandlungsziel durchsetzen könne, wenn der andere nicht nachgeben wolle.

Die Ausbildung trainiere dieses alltägliche Werkzeug nicht, und so sei man gewöhnlich auf gute Vorbilder, eine passable Tagesform und den allgegenwärtigen „Zufallstreffer“ angewiesen, um sich in außergerichtlichen Verhandlungen durchzusetzen.

Die Hamburger Kommunikationstrainerin Johanna Busmann berät und trainiert seit 11 Jahren Rechtsanwälte und ihre Kanzleien in allen Belangen unternehmensinterner und – externer Kommunikation, und diese Erfahrung merkte man ihr an.

Das zweitägige Intensivseminar im Münchner Hotel Vier Jahreszeiten war in jeder Minute und in jedem Beispiel konkret am Arbeitsalltag von Rechtsanwälten ausgerichtet und arbeitete darauf hin, daß mitgebrachte, „echte“ Fälle der Teilnehmer nicht nur besprochen, sondern auch kleinschrittig in Rollenspielen immer wieder durchgespielt wurden, bis eine Blockade aufgeweicht, eine Herangehensweise gefunden und Konzessionen beidseitig möglich geworden waren.

Bereits der Einstieg thematisierte Grundlagen der Kommunikation in einer Verhandlung und machte deutlich, was für Anwälte manchmal nicht einfach ist : daß Menschen sich nur in ihrem ur-eigenen Wahrnehmungssystem bewegen lassen, nicht in dem eines anderen Menschen – und daß eben jeder Mensch ein unterschiedliches System habe. „Wenn du was von jemandem willst, dann laß ihn reden,“ war eine frühe Quintessenz des Seminars, und nicht weit entfernt davon die Erkenntnis : „Wer fragt, führt.“

„Vorschläge sind Schläge“ war eine weitere Schlußfolgerung des ersten Seminarteils. Ärgerlicherweise kämen besonders die vollständig durchdachten Lösungsvorschläge immer dann für den anderen als Schläge an, wenn sie (auch im Mandantengespräch) zu früh, unrealistisch, besserwisserisch und vor allem unverlangt seien.

Anwälte plazieren, so eine offenbar berufsspezifische Erkenntnis, ihre gewöhnlich gut durchdachten rechtlichen Argumentationen und strategischen Positionen zu schnell, zu schablonenhaft und zu unflexibel und entwerten sie dadurch.

Frau Busmann machte mehrfach klar, daß es auf das eigene Ziel ankomme, und erst wenn das feststünde, hätte die Auswahl rhetorischer Werkzeuge einen Sinn.

Der Werkzeugkoffer wurde in den zwei Tagen gut gefüllt : Fragetechniken, die 10 Schritte einer außergerichtlichen Verhandlung, die Vereinbarung von Spielregeln, zahlreiche leicht lernbare, konkrete Tips für den Umgang mit sogenannten „schwierigen“ Verhandlungspartnern : die „Spiegelung“ des Denk- und Fühlsystems des anderen, das gezielte Zurückhalten der eigenen Position, die Erkenntnis „Wer argumentiert, verliert“, das gezielte Zusammenfassen der „gegnerischen“ Position, das Herausfragen eines

gemeinsamen Ziels und/oder eines gemeinsamen Interesses – und nicht zuletzt : Methoden, mit eigenen behindernden, streßauslösenden Denkprogrammen und Grundüberzeugungen fertig zu werden.

Besondere Beachtung fanden neben den Rollenspielen die leicht lernbaren Tips und Tricks für den „Musterbruch“, also für die konstruktive Auflösung eines liebgewonnenen Denk- und Verhaltensmusters beim Verhandlungspartner.

Ein solches Muster des Verhandlungspartners korrespondiert gewöhnlich mit seiner selbst gewählten Rolle. Und die macht er manchmal ziemlich deutlich : der Bremser beispielsweise durch Killerphrasen („Das haben wir immer schon so gemacht.“), das professionelle Opfer in Familiensachen durch Erpressung („Er wird schon sehen, was er davon hat“), der Rächer durch Verweigerung („Dem gebe ich keine Informationen mehr“) und der Angreifer durch Abgrenzung („ Sie haben doch keine Ahnung“).

Die Teilnehmer experimentierten mit der sogenannten „Strategie 102“, eine in den Konjunktiv und die hypothetische Formulierung „Angenommen, es gäbe eine für beide Parteien gewinnbringende Lösung...“ eingekleidete Möglichkeit, eine behauptete oder tatsächliche Blockade des anderen aufzulösen und dadurch eine festgefahrene Verhandlung wieder in Fahrt zu bringen.

Sie trainierten sich in Sachen Schlagfertigkeit und probierten aus, wie es ist, einem Angreifer eine offene Frage zu stellen, um sein Denkhirn anzuregen. Stammhirnliche Aktivitäten dagegen, also Flucht und Kampf (oder auch, wie Frau Busmann sagte, „Abhauen und Draufhauen“) seien animalische Relikte, die manchmal Spaß machten, nicht immer aber auch Verhandlungen zum Wohle des Mandanten ausgehen lassen würden.

Es wurde viel gelacht. Es wurde viel probiert. Es wurde viel gelernt. Pausenzeiten wurden eingehalten. Es wurde sicher schon am nächsten Tag viel umgesetzt.

Und der arme Kellner in der Bar des Vier Jahreszeiten war das erste – und nicht unwillige - Opfer einer vorher nicht unbedingt vermuteten anwaltlichen Experimentierfreude.

(RA Bernd Roloff, Hamburg. e-mail : info@anwalt-hh.de)