



„Ein Nein ist eine Aufforderung zum Tanz“

Von Johanna Busmann, Hamburg

Durchsetzungsstarke Anwälte sind Kult!

Mandanten tragen keine anwaltliche Fähigkeit häufiger und leidenschaftlicher in die Öffentlichkeit als die Durchsetzungskraft ihres Anwalts.

Sie bezahlen ihn ja genau dafür! In allen Sprachniveaus dokumentieren sie öffentlich ein starkes „Wir“-Gefühl mit ihrem Anwalt: „Der hat's ihm aber ordentlich gegeben!“, „Geil, der Typ“ oder „Die Lieferbedingungen wurden erneut optimiert.

Das haben wir allein der Anwältin zu verdanken“ sind unbezahlbar nachhaltige Imagekampagnen!

Durchsetzung ist Anwalts-Alltag

Noch nie gab es Richter, die ihr Territorium kampflos aufgaben oder gegnerische Anwälte, die ihre Positionen freiwillig zurück steckten.

Ebenso „kampfbereit“ zeigen sich bisweilen Mitarbeiter, Kollegen und sogar eigene Mandanten, wenn sie frustriert sind oder sich unverstanden fühlen.

Durchsetzung ist ein zentrales Akquise-Tool

Sie beeindruckt Mandanten, Gegner, potenzielle Mandanten, den inneren Schweinehund, Gerichte, Presse, den Kanzleivermieter, Mitarbeiter, Kollegen und – nicht zu vergessen – die privaten Partner☺.

Durchsetzung gilt in Akquisesituationen als schwierig:

In Akquisesituationen dagegen geben Anwälte dagegen manchmal zu früh auf; manche von ihnen meiden sogar Akquisesituationen. Schwierig kommt es ihnen vor,

- sich freundlich gegenüber dem Mitbewerb zu positionieren
- weder angeberisch noch zu schüchtern zu wirken,
- ihre Leistungen glaubhaft zu quantifizieren,
- bei kritischen Fragen locker zu bleiben,
- sich Zweifeln gegenüber zu beweisen,
- cool über das Honorar zu informieren
- dem inneren Schweinehund zu zeigen, wer im Haus der Boss ist.

Nachteil durch Glück, Tagesform oder schwache Gegner

Sie verlassen sich gern mal auf wackelige Faktoren wie „Tagesform“, „schwache Gegner“ oder „Glück“ – natürlich auch, um sich im Misserfolgsfall nicht zu viel Verantwortung aufzubürden.

Doch Glück, Tagesform oder schwache Gegner sind höchstens sporadische Vollzugshelfer und keinesfalls verlässliche Erfolgsfaktoren!

Dieses Kapitel wird behilflich sein, Durchsetzung vom Geruch des Zufalls zu befreien. Es besteht aus drei Teilen, davon bieten die ersten beiden die rhetorische Grundausstattung für erfolgreiche Akquisiteure:

Inhalt

- I. Gesprächsführung für die Akquise 1: Basics
- II. Gesprächsführung für die Akquise 2: Feinheiten

Gesprächsführung für die Akquise 1: Basics

Die offene Frage – Managerin der Menschenführung

„Wer fragt, führt!“ Diese uralte rhetorische Regel mag allein durch die Häufigkeit ihrer Erwähnung den anderen oder anderen Leser langweilen – im Gespräch weicht diese Langeweile schnell einer nachhaltigen Faszination - übrigens auch auf der Seite des Sprechers. Die offene Frage beginnt mit einem Fragewort (Wie? Was? Welcher? Wessen? Wann? Wohin? Wodurch? Wozu? Wo?) und hat immer mehr als ein „Ja“ oder „Nein“ als Antwort.

Indikation der offenen Frage:

Sie ist Gesprächseröffner, Gesprächsstrukturierer, Krisenmanager, Energiesparlampe, Sachverhaltsermittler und Garant für eine sensationell elegante Durchsetzung in kritischen Situationen. Sie garantiert einen lockeren Gesprächseinstieg, auch im smalltalk¹ eine blitzschnelle Sachverhaltsermittlung, eine freundliche Überlegenheit, eine geschickte Neutralisierung von Einwänden, Ihren unangreifbaren Kaiserstatus in kritischen Momenten – mit einem Wort:

Die offene Frage garantiert Ihre Führung.

- "Was hat Sie dazu gebracht, Ihr Angebot zurückzuziehen?"
- "Wie erklären Sie sich dieses Verhalten des Geschäftsführers?"
- "Seit wann wissen Sie von den Lizenz-Verhandlungen?"
- "Was passierte dann?"
- "Welche Ziele verfolgen Sie damit?"
- „Was ist aus Ihrer Sicht die Alternative?“
- "Was soll diese Regelung hauptsächlich bewirken?"
- „Was brachte Sie dazu?“

Die geschlossene Frage - Königin der Kontrolle

Sie ist die - hoffentlich freundliche - Stimme im Navigationsgerät der Fokussierung und die – hoffentlich nur aus taktischem Grund angewandte - analytische Meisterin der Kontrolle. Verkaufstrainer und ihre Jünger nennen sie die „klassische Abschlusstechnik“. Sie beginnt mit einem Verb oder Hilfsverb und wird mit "Ja" oder "Nein" beantwortet. Sie erfragt Informationen in einem sehr präzisen, eingeschränkten Bereich.

¹ Finden Sie mehr zu „smalltalk“ im gleichnamigen Kapitel

Indikation der geschlossenen Frage:

Die geschlossene Frage ist indiziert, wenn Sie einen potenziellen Mandanten dazu bringen wollen, sich festzulegen, sich präzise auszudrücken, das Augenmerk auf einen bestimmten Punkt zu legen und sich von Weitschweifigkeit zu verabschieden. („Wurde der Vertrag von beiden Seiten schriftlich unterzeichnet?“) Die geschlossene Frage leitet commitments ein („Können wir das so machen?“) und kontrolliert z.B. „Hausaufgaben“² („Schaffen Sie das alles bis Mittwoch 14.30 Uhr?“).

- "Soll ich zuerst die rechtlichen Möglichkeiten erläutern?"
- "Wissen Sie, was die Käufer damit vorhaben?"
- "Sind Sie einverstanden?"
- "Ist Ihnen klar, dass die Geschäftsbeziehung dadurch beendet wird?"
- "Wollen Sie das wirklich?"
- "Gibt es noch einen Einwand dagegen?"

Vorsicht!

Anwälte verwenden geschlossene Fragen viel zu früh und viel zu häufig. Dadurch vergeben sie sich die Möglichkeit, Informationen zu gewinnen, Gespräche zu führen und Energie zu sparen.

Anwälte verwenden geschlossene Fragen leider nicht aufgrund taktischer Überlegungen sondern einzig und allein aufgrund unüberprüfter Gewohnheiten, und die sind die schlechtesten Ratgeber aller Zeiten! Geschlossene Fragen kosten Energie, Zeit und Nerven – und sicher manches Mandat!

TIPP: Verwandeln Sie daher generell 90 % Ihrer geschlossenen Fragen in offene Fragen:

Geschlossene Frage

Offene Frage:

„Haben Sie sich bezüglich der Abwicklung Ihrer Angelegenheit schon entschieden?“	„Wie machen wir weiter?“
„Sollen wir die Lizenznehmer morgen zu einem gemeinsamen Gespräch bitten?“	„Was schlagen Sie bezüglich der Lizenznehmer vor?“
„Haben Sie das Ziel, die Geschäftsbeziehung unter diesen Umständen fortzusetzen?“	„Was soll mit der Geschäftsbeziehung geschehen?“
„Sollten wir die Steuerberater jetzt schon in die Strategie einbinden?“	„Wann sollten wir die Steuerberater einbinden?“
„Wollen Sie eine genaue Aufstellung der anfallenden Nebenkosten oder reicht Ihnen eine Pauschalrechnung?“	„Wie sollen wir bezüglich der Rechnung vorgehen?“
„Kennen Sie die Interessen der Verkäufer bezüglich des Umweltgutachtens genau?“	„Welche Interessen vermuten Sie auf der Käuferseite?“

² Mehr zur Bindewirkung von „Hausaufgaben“ im Kapitel „Mandantengespräch“

Die Paraphrase – Wegbereiterin der Empathie

Sie drücken mit Ihren Worten aus, was der Gesprächspartner meint. Oft vereinfacht die Paraphrase seinen Wortbeitrag. („Das heißt also, er hatte gelogen?“).

Manchmal klärt sie Wortbeiträge durch eine provokante Verkürzung, die auf eine Korrektur abzielt. („Wenn ich das richtig verstanden habe, war Ihnen im Grunde nur wichtig, dass Sie eine Entschuldigung bekommen?“), manchmal dient sie auch „nur“ als Sachverwalter („Wenn ich mal zusammenfassen darf: Sie sind bereit, doch auf eine Klage zu verzichten, wenn ein Teil der Summe sofort gezahlt wird?“)

Auch wenn Sie selbst eine Zusammenfassung des Besprochenen nicht benötigen; beim Gesprächspartner kommt die Paraphrase empathisch und fürsorglich an.

Indikation der Paraphrase:

Die Paraphrase hilft Ihnen, eigene Wertungen zu unterbinden und den Gesprächspartner im Fokus des Interesses zu halten („Ihnen geht es also hauptsächlich darum, Ihre Ehe zu halten?“)

Die Paraphrase löst fünf Vorteile im Akquisegespräch aus:

- **Empathie:**
Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden, wenn Sie korrekt paraphrasieren. Die Paraphrase ist für ihn der Beweis des Zuhörens, der Beweis, dass seine Geschichte, sein Unternehmen oder seine Denkweise für Sie interessant und wichtig sind: „Das heißt also: Ihr Betriebsrat wendet sich derzeit mit allen Mitteln gegen Sie?“
- **Verstehen:**
Sie selbst schließen inhaltliche Missverständnisse aus. Jeder Mensch hat ein unterschiedliches Wahrnehmungssystem. Missverständnisse sind der Beweis für Kommunikation und selbst bei allseitigem Schweigen unvermeidlich. „Das heißt für Sie also, dass Sie an Ihren alten Arbeitsplatz zurück wollen?“
- **Effizienz:**
Sie sparen Zeit und blockieren Vielredner. „Herr Berger: Bis jetzt habe ich drei Punkte heraus gehört, nämlich x, y und z. Gibt es einen vierten?“ (Kontrollfrage)
- **Struktur:**
Sie strukturieren das Gespräch und sich selbst. Durch die Paraphrase fassen Sie die schon genannten Punkte zusammen. Die noch unbesprochenen bleiben übrig. Dadurch erreichen Sie eine hohe Konzentration auf die noch fehlenden Bereiche – auch bei Ihrem Gesprächspartner!
- **Manipulation:³**
Sie beeinflussen die Richtung des Gesprächs. Ihr Gesprächspartner schimpft über die Zustände in seiner Tischlerei, über viele Aktionen einzelner Tischler im Besonderen und über „Undankbarkeit in der Gesellschaft“ im Allgemeinen. Er kann sich kaum beruhigen. Die manipulative Paraphrase schafft das für ihn und bringt ihn in ein verhandlungsfähiges Fahrwasser („Sie machen sich also so richtig Sorgen um den Fortbestand Ihrer Tischlerei.“) Sie streift eine höhere Ebene (Sorge) als der Gegenstand des Schimpfens (Aktion): Mit dieser Paraphrase ist der sachliche Grundstein für das Mandat gelegt. Bei der Sorge können beide ansetzen; der Schimpfer stimmt zu, und alle irrelevanten Themen wurden durch die Manipulation abgespalten“.

³ Hier verwendet im ursprünglichen, neutralen Sinn: manipulare (=etwas mit den Händen geschickt handhaben, drehen). Die negative Konnotation des Wortes ist eine neuzeitliche Erfindung und wird gefühlt gleich gesetzt mit „über den Tisch ziehen“ oder „bewusst täuschen“.

Jeder Mensch manipuliert übrigens: Ob er schweigt oder redet, seine Sätze zu Ende bringt oder schon vor dem ersten Akkusativobjekt abbricht.

Da die Wirkung Kommunikation ausmacht, ist sie auf den anderen unausweichlich. Es versteht sich ebenfalls von selbst, dass jeder Mensch, der sich durch Sie über den Tisch gezogen fühlt, einen Krieg gegen Sie beginnt. Auch das ist nicht unbedingt abhängig von Ihrer Absicht.

Die Ich-Botschaft - Botschafterin der taktischen Selbstverkleinerung

„Wenn du wirklich was von jemandem willst, präsentiere dich 1,7 cm unterhalb der normalen Demutslinie.“⁴

Die Ich-Botschaft tilgt versehentliche oder absichtliche Angeberei und autoritär wirkende Zurechtweisungen („Sie geben dem Käufer zu viel Raum“ wird zu: „Mir ist noch nicht ganz klar, wie Sie sich gegenüber dem Käufer positionieren wollen“) und verwandelt die unangemessene Härte mancher anwaltlicher Akquisiteure in eine freundliche, abwartende Haltung („Da sind Sie ja selbst Schuld an dem Streit“ wird zu: „Ich habe noch nicht ganz verstanden, wie es zu diesem Zerwürfnis kam.“).

Die Ich-Botschaft beeindruckt insbesondere genervte Interessenten und Mandanten durch ihre unaufgeregte Eleganz und bemerkenswerte Schlichtheit („Sie widersprechen sich doch. Entweder X oder Y.“ wird zu: „Ich bin derzeit noch etwas ratlos, was Ihr Ziel angeht.“)

Indikation der „Ich-Botschaft“

Sie löst Widerstände von Gesprächspartnern wie von selbst auf und verwandelt so ganz nebenbei auch den ungeübten Anwalt in einen taktisch versierten Kaiser. („Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt Positionierung Ihres Sohns in der Geschäftsführung.“)

Übrigens: Ein Satz, der mit „Ich“ beginnt, ist nicht automatisch eine Ich-Botschaft. „Ich finde, du hast nichts verstanden“ ist sogar das ihr Gegenteil! ☺

Die Ich-Botschaft verändert den Fokus der Kommunikation, besonders in kritischen Gesprächssituationen. Sie ersetzt den automatischen Attacke-Charakter der Du-Botschaften durch den automatischen Eigenverantwortungs – Ton der Ich-Botschaft.⁵

Du-Botschaft:

Sie reden so schnell.
Sie drücken sich unklar aus.
Sie verwechseln ja die Zeiträume.
Sie widersprechen sich.
Sie sind unkonzentriert.
Sie reden um den heißen Brei herum.

Ich-Botschaft:

- Ich bin nicht so schnell mitgekommen.
- Ich habe das nicht ganz verstanden.
- Ich habe noch ein Problem mit den Zeiträumen.
- Ich sehe noch nicht ganz klar in dem Punkt X.
- Mich hat noch nicht ganz überzeugt, wie Sie...
- Mir ist noch unklar, was Sie hauptsächlich stört.

TIPP: Vergrößern Sie Ihre potenziellen Mandanten, denn: Von welcher Masse sollte ein Gesprächspartner abgeben, der sich klein fühlt?

⁴ Dr. Roderich Heinze (+ 2004), Autor von: „Der Aufschwung beginnt bei mir“, Orell Füssli 1997 und „Keine Angst vor Veränderungen“, Carl-Auer 2004. Dr. Heinze war Ausbilder und jahrelang Coach der Autorin. Er sprach stets in unvergessenen Bildern....

⁵ Üben Sie das auch mal zu Hause: „Du hast mir wieder nicht zugehört“ wird auch privat ersetzt durch „Ich habe mich bestimmt unklar ausgedrückt“. (Wenn Ihr Schatz dann sagt: Kannst du bitte mal wieder so reden wie früher?“ haben Sie es geschafft! ☺)

Inhalt

Dieses Kapitel erläutert zehn weitere, komplexere rhetorische Interventionen, durch die Kanzleien einen Mandanten zunächst gewinnen, später für rechtliche Strategien begeistern und schließlich zu einem Multiplikator der Kanzleileistungen machen kann. Sie werden im Folgenden gelistet und an Beispielen erklärt,

- I. Wie Anwälte Mandanten locker führen: „matching“
- II. Wie Anwälte komplexe Antworten für Laien strukturieren: Das „Brecht’sche Theater“
- III. Wie Anwälte ein Gegenargument platzieren: „Gerade weil“ statt: „ja, aber“ –
- IV. Wie Anwälte negative Nachrichten überbringen: „Euphemismus ade!“
- V. Wie Anwälte kritische Haltungen drehen: „Perspektivwechsel“
- VI. Wie Anwälte ihr Produkt an den Mandanten bringen: „Nutzenargumentation“
- VII. Wie Anwälte verbale Attacken nutzen, statt sie zu fürchten – die „offene Frage“
- VIII. Wie Anwälte selbst geglaubte Einwände in Lösungen umwandeln: Die „Strategie 102“
- IX. Wie Anwälte einen negativen Gehalt in einen positiven drehen: „reframing“
- X. Wie Anwälte ihre Kompetenzen „verkaufen“ – Spezifizieren und quantifizieren Sie!

I. Wie Anwälte potenzielle Mandanten locker führen - „matching“⁶

Matching bezeichnet eine Verhandlungsstrategie, die den Gesprächspartner innerhalb von Sekunden innerlich vergrößert, so dass er gern abgibt.

Matching funktioniert durch die partielle Übernahme von Mustern⁷ des Verhandlungspartners in das eigene Repertoire und betrifft fünf Bereiche:

- Sprechtempo
- Lautstärke
- Wortwahl
- Befindlichkeit
- Non-Sprache

Achten Sie auf diese Muster bei Ihren Mandanten, damit Sie die Nachrichtenwelten⁸ Ihrer Mandanten verstehen. Das ist die Grundlage jeder Motivation!

TIPP: Menschen lassen sich nur in ihrer eigenen Welt bewegen. Ermitteln und verwenden Sie also die Muster derjenigen Menschen, die Sie bewegen wollen.

⁶ Bitte finden Sie Informationen zum „Matching der Wahrnehmungssysteme“ in dem Kapitel „Umgang mit schwierigen Mandanten“

⁷ ein Muster hat mit dem Inhalt nichts zu tun; es bezeichnet die Art und Weise, durch die ein Inhalt nach außen transportiert (Kommunikationsmodus) bzw. nach innen gestützt (Werte, Befindlichkeiten) wird. Oft wird das Wort synonym mit „Angewohnheit“ verwendet

⁸ „Nachrichtenwelt“ = Gesamtheit aller Gehirn-Filter, durch die Wahrnehmungen kanalisiert und nutzbar gemacht werden. Ob Angewohnheiten zu Filtern werden können oder Filter von Anfang an Angewohnheiten hervorrufen, ist in der Gehirnforschung ein Dauerstreit, der hier nicht weiter ausgeführt wird. Sicher ist: Jeder Mensch hat andere.

a. Entwicklungsgeschichtliche Einordnung

Matching sichert etwa seit 50 Millionen Jahren das Überleben der Gattung Säugetier⁹ und ist auch im Stammhirn der Zweifüßer unveränderbar verankert: Besonders in Bedrohungssituationen verhalten wir uns animalisch: wir suchen nach Allianzen mit Gesinnungsgenossen. Wir meiden, fürchten oder bekämpfen Angreifer und Andersdenker und nähern uns denen an, die wir mögen: wir stärken uns durch unsere Spiegelbilder. Das Wort „spiegeln“ gilt als deutsche Übersetzung für „matching“ und erinnert uns an zweierlei:

Sympathie und Antipathie

Manche Menschen sind uns „aus dem Stand“ sympathisch¹⁰. Mit denen haben wir „sofort einen Draht“, mit denen werden wir „schnell warm“, und mit denen verstehen wir uns „ohne Worte“ und ohne jedes Nachdenken:

- Babybrabbeln wird kopfstimmig imitiert,
- Verliebte im Restaurant beginnen zeitgleich beim Anblick der Speisekarte zu flüstern, Fußballfans im Stadion umarmen gemeinsam hüpfend unbekannte Nachbarn,
- das Gelächter ist unter gleichgesinnten Fremden automatisch gleich laut!

b. „Mismatching“ macht Mandanten misstrauisch

Misstrauen gegenüber einem Anwalt entsteht, wenn er „nicht dieselbe Sprache spricht“, „ganz anders tickt“, wenn er „in einem anderen Film ist“ oder „abgehoben daher redet“. Beispielsweise erregt in Sekundenschnelle „ein dynamischer, extrovertierter Verkäufer bei jenen Kundentypen Misstrauen, die ein hohes Bedürfnis nach Individualität und/oder nach Sicherheit haben.“¹¹

c. „Matching“ macht Mandanten munter

Mandantengespräche werden durch mismatching kompliziert und durch matching federleicht. Folgende Beispiele dokumentieren das:

- Sprechtempo / Lautstärke:
Problem: Ein 90 Dezibel Dampfplauderer wird ein sorgfältig entwickeltes und bedächtig präsentiertes Argument seines Anwalts als dessen Schwäche auslegen und kaum auf den Inhalt hören können. Umgekehrt wirken zackige Repliken und abgehackte Kommentare auf den langsam und vorsichtig sprechenden Mandanten hektisch, vorschnell und arrogant.
Lösung: Sprechen Sie ein paar Sekunden lang ähnlich laut/leise und ähnlich schnell/langsam wie Ihr Gegenüber. Kehren Sie dann allmählich zu der von Ihnen preferierten Sprechweise zurück. Ihr Gegenüber wird Ihnen folgen und dann selbst so ähnlich sprechen wie Sie! Test it!
- Wortwahl:
Problem: Ein Unternehmermandant wird im Arbeitsrecht durch das Wort „Massenentlassungen“ ebenso ideologisch alarmiert sein wie ein Betriebsratsmitglied durch das Wort „Freisetzung“, das er als Euphemismus empfindet.
Der anwaltliche Satz „Das erfordert eine langfristige rechtliche Absicherung“ löst vollkommen entgegen gesetzte Reaktionen bei den Zuhörern aus: Der Mitarbeiter der Rechtsabteilung findet ihn richtig und wichtig, während der neben ihm sitzende Controller sofort Ausgaben in Millionenhöhe assoziiert und durch denselben Satz die nackte Panik entwickelt!
Lösung: Bedienen Sie die Nachrichtenwelten der Anwesenden verbal und auch nonverbal nacheinander

⁹ definitorische Differenzen in Wissenschaftskreisen müssen hier keine Rolle spielen: Seit etwa Ende der Kreidezeit vor rund 65 Millionen Jahren lebten Säugetiere zusammen mit Dinosauriern auf der Erde

¹⁰ Beachten Sie in diesem Zusammenhang die gehirnphysiologischen Forschungen zu „Spiegelneuronen“. Buchtipp: „Warum ich fühle, was du fühlst“ von Prof. Dr. Wolfgang Bauer, Hoffmann und Campe 2005

¹¹ IPM- Institut für persönlichkeitsorientiertes Management AG, Lachen / Schweiz: Handbuch der IPM Systematik, S. 8

- Befindlichkeit:
Problem: Auf einen Mandanten in einem Zustand extremer Verzweiflung, Sorge oder Wut wird die sofortige anwaltliche Konzentration auf die Sache abwehrend und unsensibel wirken¹². Typisch anwaltliche Redeweisen wie: „Wir sollten zunächst dafür sorgen, dass...“ (Aktionismus) oder „Das kriegen wir schon wieder hin“ (Billigrost) oder „Machen Sie sich keine Sorgen, ich bin Fachanwalt für...“ (Kompetenzkasperei) sowie „Ist Ihnen eigentlich klar, dass...“ (Vortrag) sind für den verzweifelten Mandanten – falls überhaupt! - erst nach schlüssigen Empathiebeweisen erträglich.
Lösung: Empathie ist zu 100 % lernbar! Drücken Sie aus, was der Mandant braucht, wünscht, fühlt oder denkt, bevor Sie zur Sache übergehen: „Das muss Sie schwer gekränkt haben“ oder „Andere meiner mittelständischen Mandanten erhoffen sich in dieser Lage vor allem, dass...“ oder „... und jetzt wissen Sie natürlich nicht mehr, wo Ihnen der Kopf steht, wo man anfangen soll und was jetzt nötig ist, stimmt's?“
- Körpersprache:
Problem: Ein im Erstgespräch kerzengerade aufrecht sitzender Mandant wird wahrscheinlich den in seinem Sessel lässig zurück gelehnten Anwalt als desinteressiert und arrogant empfinden, während der Anwalt, der während des Gesprächs beide Unterarme auf seinen Schreibtisch gelegt hat, bedürftig, schwach oder zu dominant auf einen Mandanten wirken kann, der zurück gelehnt im Sessel kauert.
Lösung: Gleichen Sie Ihre Non-Sprachen ebenfalls an! Auch dabei werden Sie feststellen, dass Ihre Gesprächspartner sich Ihrem äußeren Habitus anpassen, sobald Sie etwa zwei Minuten lang auf dessen Symmetrie achten.

d. Matching hat mit Imitation nichts zu tun.

Bewusstes matching ist für viele Anwälte anfangs schwierig. Stammhirnliche Impulse befehlen dem Gehirn unweigerlich, unsympathische Menschen zu meiden oder zu bekämpfen (Flucht und Kampf). Bewusstes matching ist anfangs an eine gewisse Überwindung gekoppelt: die permanente Konfrontation mit unbekanntem und ungeliebtem Mustern ist zunächst anstrengend und löst große Bedenken aus: „Bin ich dann noch ich selbst?“ Dieser Einwand ist einerseits eine gute Gelegenheit, die Schlagkraft des eigenen Ziels zu untersuchen („Ist mir dieser Mandant so viel wert, dass ich seine Muster in den Griff kriegen möchte?“) und unterstellt andererseits eine gewisse Nähe zur Imitation.

II. Wie Anwälte eine komplexe Antwort für Laien strukturieren - Das „Brecht'sche Theater“

Anwälte haben ihre Argumente, deren Ausnahmen und deren Relevanz regelmäßig vollständig im Kopf. Sie vergessen ebenso regelmäßig, ihr hochkomplexes Fachwissen sprachlich und strukturell zu banalisieren, damit der zukünftige Mandant ihnen folgen kann. Anwälte hoffen vergeblich, dass allein der Inhalt sachlicher Argumentation ein Vertrauensverhältnis zum Mandanten begründen könnte.

Aus Mandantensicht dagegen ist Fachkompetenz eine „condicio sine qua non“¹³, wird also bereits vor der Anfrage vorausgesetzt!

Nur, was darüber hinausgeht, beweist dem Mandanten Qualität und macht für ihn den Unterschied zum Mitbewerb aus!

Daraus folgt: Nicht nur der Inhalt einer Antwort bewirkt die Aufmerksamkeit des Laien, sondern auch dessen Präsentation!

Was hat Bertolt Brecht damit zu tun?

Bertolt Brecht stand vor demselben Problem. Er wollte sein Publikum überzeugen und komplexe Ideologien vermitteln. Er hatte schließlich eine Präsentations-Idee, die die

¹² Über den Zusammenhang von Absicht und Wirkung in der Kommunikation lesen Sie bitte mehr in dem Kapitel „Umgang mit dem schwierigen Mandanten“

¹³ „nicht diskussionsfähige Voraussetzung für...“

Theaterwelt revolutionierte: Er projizierte auf den noch geschlossenen Theater-Vorhang den Inhalt des gleich folgenden Aktes. Der Theatergänger, der nun schon weiß, WAS passieren wird, achtet dadurch konzentriert auf das WIE, auf die Methoden. Er ist also „am Gang, nicht am Ausgang“ (Brecht) interessiert.

Der Theaterbesucher wird zu einem analytisch-distanzierten Betrachter der handelnden Figuren statt zu einem emotional eingespannten Konsumenten.

Vergleichbar ist das mit einem Krimi, in dessen Anfangsszene der Täter bei seiner Tat gezeigt wird. Die Zuschauer verfolgen dann analytisch und „auf Augenhöhe“ die Polizeiarbeit oder die Verdeckungsversuche des Täters¹⁴.

Brecht'sches Theater – Wie geht das? (Struktur)

Anwälte erklären Laien permanent rechtliche oder taktische Vorgehensweisen. Sie verwenden das Brecht'sche Theater, um dem Laien eine komplexe Information hindernisfrei verständlich zu machen.

Sie vermeiden dabei Details, Umwege und Rechtsvokabular. Das Brecht'sche Theater besteht aus drei Punkten: Anwälte

- benennen Thema und Anzahl der gleich folgenden Argumente (Vorhang ist noch zu). Dadurch weiß der Hörer, dass er sich in Kürze nur auf eine bestimmte Anzahl von Punkten und nur auf ein eingegrenztes Thema zu konzentrieren hat und kann sein Gehirn fokussieren.
- benennen die angekündigten Punkte stichpunktartig nacheinander (Vorhang ist offen). Die Aufzählung hat keine Details, eine einfache Sprache und wird im live-Gespräch an den Fingern visualisiert, am Telefon durch „erstens, zweitens....., drittens....strukturiert“. Dadurch bekommt der Hörer leicht verständliche Eckdaten, eine Art „abgestecktes Areal“.
- schließen die Aufzählung durch eine Frage ab, damit der Hörer wieder „ins Spiel kommt“. Dadurch kann der Hörer entscheiden, welchen Punkt er wichtig oder unwichtig finde, in welchem Bereich der Anwalt weiterreden soll. Aufmerksamkeit und Merkfähigkeit steigen signifikant und zeitgleich an.

III. Wie Anwälte ein Gegenargument platzieren - „Gerade weil“ statt: „ja, aber“ –

Anwälte müssen permanent Gegenargumente im Kopf der Gesprächspartner platzieren. Kritische Verhandlungspartner, unsichere Mandanten, halstarrige Gegner und vor allem anspruchsvolle zukünftige Mandanten fordern alles!

Gegenmeinungen sind Alltag im Anwaltsberuf. Mandanten bezahlen ihren Anwalt für die Durchsetzung einer „Gegenmeinung“.

"Ja, aber" tötet das zuvor Gesagte!

Wer durch die Formulierung „ja, aber“ die „feindliche“ Meinung des anderen kommentiert, torpediert nicht nur den „feindlichen“ Inhalt (Meinung des anderen) sondern auch dessen subjektive Berechtigung (Entstehung der gegnerischen Meinung). Daher wirkt das „ja aber“ auch aggressiv gegen den Inhaber einer Meinung, nicht nur gegen die Meinung selbst.

Verwender von „ja, aber“ transportieren daher - oft ungewollt - aggressive Subtexte¹⁵. An kleinen, privaten Dialogen wird das bereits deutlich:

- A: „Ich würde gern auch Tante Herta einladen.“
- B: „Ja, aber Tante Herta wohnt viel zu weit weg.“

¹⁴ wie etwa in dem genialen Hollywood-Beispiel: „Das perfekte Verbrechen“ von Gregory Hoblit mit Anthony Hopkins. Test it!

¹⁵ Subtext = der nicht gesprochene Text, also: die Wirkung unterhalb der Worte.

„Ja, aber“ – Sprecher transportieren auf der Sachebene einen Einwand und auf der Beziehungsebene eine Attacke. Der Einwand von B wirkt monolithisch. Da die Beziehungsebene jegliche Kommunikation dominiert¹⁶, wird der Redebeitrag von A faktisch entwertet. „Ja, aber“ produziert Subtexte wie: „Du hast die Sache nicht durchschaut“ oder: „Du hast wirklich keinen Ahnung“. Sie lösen beim Mandanten - je nach seiner Persönlichkeit - Auflehnung oder Frust aus.

Gesteigert wird das noch durch die Modulation von B: die Stimme geht runter; es kommt nicht der Ansatz einer Lösung, denn es ist ja alles gesagt...

„Ja, aber“ wirkt aggressiv - unabhängig vom Wunsch des Sprechers und unabhängig von der Korrektheit des Inhalts. „Ja, aber“ wird gern von Menschen verwendet, die über ihre Wirkung auf andere nicht nachdenken oder nachdenken müssen, ist also in strategischen, kundenorientierten Berufen wie dem Anwaltsberuf deplaziert. Selbst wenn beide sachlich korrekt reden, bleibt der schlechte Nachgeschmack einer ungewollten und doch nicht minder systematischen Zurechtweisung des Gesprächspartners.

Durch „gerade weil“ oder „gerade deshalb“ wahren beide ihr Gesicht (Lösung) Wer seine Gegenmeinung durch ein „gerade weil“, „gerade wegen“ oder „gerade deshalb“ einleitet, tastet die subjektive Berechtigung der Ursprungsbotschaft nicht an. Der andere wahrt sein Gesicht und bleibt „auf Linie“, ist vermutlich sogar gern mit der gemeinsamen Lösungssuche befasst:

- A: „Ich würde gern auch Tante Herta einladen.“
- B: „Ja, deshalb (oder: dann) sollten wir überlegen, wie wir das mit der Reise hinkriegen. Sie wohnt ja so weit weg (Ursprungseinwand eingebettet) Was müssten wir beachten?“

Der „Sockel“ des anderen bleibt unversehrt. Der Einwand von B ist nun in eine Frage bzw. einen Vorschlag eingebunden. Diese Durchsetzungstechnik schließt stets mit einer Frage ab, so dass Führung immer gesichert bleibt und A wieder zum Zug kommt. Dadurch wird der andere entweder bei der Behebung des Problems behilflich sein oder ohne Gesichtsverlust – und ohne Streit! - umschwenken.

Wie sich Anwälte durch rhetorisches Aikido¹⁷ durchsetzen
Niemand ändert ohne Grund seine Meinung. Falls es doch geschieht, geschieht es innerhalb des gegnerischen Systems durch Überzeugung, nicht außerhalb durch Überreden, Drohen oder Appelle!¹⁸ Es ist hohe Schule der Verhandlungskunst, eine feindliche Meinung unangetastet stehen zu lassen und sogar zu würdigen, ohne ihr jemals zu folgen!

Mandant:

Anwalt „aber“:

„Anwalt „gerade weil“:

<p>"Bei dem Geschäftsführer kommen wir damit nicht durch."</p>	<p>"Ja, aber wir haben noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft".</p>	<p>„Deswegen lassen Sie uns alle Möglichkeiten untersuchen, die wir haben. Ist Ihnen das Recht?“</p>
--	--	--

¹⁶ Bitte finden Sie ausführliche Erläuterungen zur Dominanz der Beziehungsebene über die Sachebene in den Schriften von Paul Watzlawick, vor allem in dem Buch „Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien“, von Watzlawick, Beavin, Jackson, Bern, Toronto 1969, S. 22 ff.

¹⁷ Aikido = betont defensive asiatische Kampfsportart. Der Name setzt sich zusammen aus Ai (Harmonie), Ki (Lebensenergie) und Do (Lebensweg). Naturmetaphern verdeutlichen die Idee der Durchsetzung: Der Sturm knickt die starre Eiche, nicht aber den flexiblen Bambus.

¹⁸ mehr dazu im Kapitel „Umgang mit schwierigen Mandanten“

IV. Wie Anwälte negative Nachrichten überbringen – Euphemismus ade!

Überbringen negativer Nachrichten ist noch heute für Anwälte eine Herausforderung. Wie kommuniziert man diesen ungeliebten Teil des Alltags elegant und verbindlich? Angst und Unsicherheit in dieser schwierigen Situation führen zu Wortbrei, Rechtfertigungen und Schleifchenargumentation¹⁹.

Vor allem lösen sie Angst und Unsicherheiten beim Mandanten aus. Doch Hilfe naht: Das Überbringen von schlechten Nachrichten ist eine A-Aufgabe, wird also durch Sie selbst und sofort nach Bekanntwerden der Nachricht vorgenommen und besteht aus fünf Etappen:

- Ankündigung, dass gleich eine solche Botschaft kommt – mit Allianzangebot!
- Aussprechen der Botschaft ohne Beschönigung in einem einzigen Hauptsatz
- Erklärung (-sversuch), wie es dazu kam
- Wechsel der Zeitzone (Problem = Gegenwart, Lösung = Zukunft)
- Zustimmung für Lösung einholen

Beispiel: „Der Böse ist ein Dritter“

Das Landgericht hat die Klage abgewiesen. Sie rufen selbst und sofort den Mandanten an und präsentieren folgenden Text: „Herr Berger, ich habe heute eine Nachricht, die Sie nicht freuen wird (Ankündigung), und mich hat es ebenfalls (Allianz!) völlig überrascht. Das Landgericht hat die Klage abgewiesen (Hauptsatz ohne Euphemismus!), und wir haben heute zu überlegen, wie wir weiter vorgehen wollen (sofort Zeitzone wechseln!)“.

Der Mandant will in der Regel wissen, wie es dazu kam.

„Wenn ich es genau wüsste, würde ich es Ihnen gern erklären. Wir haben auf die schriftliche Begründung zu warten. Ich kann vermuten (Erklärungsversuch), dass das Gericht unserer Argumentation x nicht gefolgt ist. Deshalb (nicht: „aber“!) sollten wir jetzt gleich Plan B besprechen (Zukunft). Sind Sie damit einverstanden?“ (Kontrollfrage, um die Zustimmung zu bekommen).

V. Wie Anwälte kritische Haltungen drehen - Perspektivwechsel

„Erklären Sie es mir, als sei ich sechs Jahre alt“. Dieser weltberühmte Perspektivwechsel²⁰ bringt einen Mandanten dazu, seinem Anwalt gegenüber in einfachster Sprache und ohne emotionale Umwege den Kern des Falles zu präsentieren.

Perspektivwechsel sind höchst effiziente Verhandlungstricks.

Anwälte setzen sie ein, wenn sie sich mit wenig Aufwand durchsetzen und durch eine unaufgeregte Selbstdarstellung sowie durch einen schnellen Zugang zu fremden Sachverhalten punkten möchten.

Für die anwaltliche Akquise sind drei unterschiedliche Perspektivwechsel relevant:

	Perspektivwechsel 1	Perspektivwechsel 2	Perspektivwechsel 3
--	---------------------	---------------------	---------------------

¹⁹ Schleifchenargumentation = jemand begründet etwas nochmals, nachdem der andere es schon längst akzeptiert hat. Eine gruselige, zeitraubende und unsicher bzw. eitel wirkende Angewohnheit mancher Anwälte. Sofort abstellen!

²⁰ Im Kinofilm „Philadelphia“ von Jonathan Demme, 1993, „erdet“ der Anwalt Denzel Washington seinen empörten Mandanten Tom Hanks durch diesen Perspektivwechsel. Tom Hanks war unter einem Vorwand aus seiner Anwaltskanzlei rausgeflogen. Daraufhin erläutert der Mandant dem „Sechsjährigen“ in einem einzigen, einfachen Satz den Kern des Problems: „Ich bin aus der Anwaltskanzlei rausgeflogen, weil ich Aids habe“.

Wie es geht:	Ich versetze mich in die Situation des anwesenden Zweiten oder umgekehrt	Ich begeben mich selbst in die Position eines nicht anwesenden Dritten.	Ich bewerte die ganze Situation aus den Augen eines nicht anwesenden Dritten.
Wozu es dient:	Verständnis erzeugen, Empathie beweisen und andere motivieren	Sprache banalisieren, vor allem geeignet für Gutachtervernehmungen vor Gericht	Cross-selling einleiten, Information beschaffen, Angeberei vermeiden

VI. Wie Anwälte ihr „Produkt“ an den Mandanten bringen - Nutzenargumentation

Anwaltliche Produkte sind nicht-anfassbar und hoch erklärungsbedürftig!

Das anwaltliche Produkt ist das Gegenteil von einem Kühlschrank: nicht anfassbar, nicht selbst zu bedienen und erst recht nicht bei Nichtgefallen austauschbar. Es muss sogar dann bezahlt werden, wenn es unzureichend erklärt, suboptimal designt und schließlich auch noch erfolglos ist.

Nicht anfassbar und hoch erklärungsbedürftig – durch diese prekäre Kombination sind Beratungsprodukte so schwer an die User zu bringen.

Sichere Prognosen über Wirkung und Haltbarkeit des Produkts fallen schwer und der Mandant rollt genervt die Augen über dümmliche, weil stets unbewiesene Leerfloskeln wie: „Bei uns stimmt die Qualität“ oder: „Wir sind für unsere Mandanten da“.

Die Merkmal-Vorteil-Nutzen-Argumentation ist eine Verkaufsargumentation.

In der ersten Akquisitionsphase gilt es, diesen Kunden-Nutzen herauszuhören und immer wieder selbst zu erwähnen.

Der Qualitätsfreak hält das kurzfristige Sparen für eine sichere Geldverschwendung, und wer hauptsächlich „Sicherheit“ für den Bestand seines Unternehmens anpeilt, wird „Imagefragen“ für oberflächlich halten.

Beispiele:

	Merkmal - das haben wir:	Vorteil - das bieten wir:	Nutzen für den Kunden:
1	8 unserer 10 Anwälte sind Fach-Anwälte	Wir arbeiten mit Spezialisten.	Qualität gesichert
2	Wir sind an 3 deutschen Standorten präsent	Wir kommen überall hin.	Flexibilität gewährleistet
3	Wir arbeiten in Teams.	Wir bearbeiten Mandate effektiv.	Zeitersparnis ermöglicht

So hört es sich an:

- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) können sich auf unsere gleich bleibende Qualität (Nutzen) verlassen, denn wir arbeiten mit ausgewiesenen Spezialisten: 8 unserer 10 Anwälte sind Fach-Anwälte (Merkmal)
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) schätzen unsere Flexibilität (Nutzen). Die gewährleisten wir dadurch, dass wir geographisch perfekt verteilt sind: Wir haben drei Standorte in Deutschland (Merkmal).
- Durch unsere Arbeit sparen unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) viel Zeit (Nutzen). Wir sind in Teams organisiert (Merkmal) und arbeiten dadurch - auch in mehreren Rechtsgebieten zeitgleich – äußerst effektiv.
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) schätzen unsere Internationalität (Nutzen). Wir verfügen allein Frankreich über ein weites Netz an Kooperationen und sprechen fließend Französisch (Merkmal)
- Unsere Mandanten (Perspektivwechsel 3) sparen Geld (Nutzen) dadurch, dass wir „alles aus einer Hand“ anbieten und vor allem rechtzeitig unsere eigenen Steuerrechtler (Merkmal) einbinden.

Das „kleine Lexikon“ der Nutzen-Argumentation:

Doch nicht nur die Inhalte sind wichtig, um das Nutzensystem zu matchen; jeder Interessent benötigt auch ein spezielles Vokabular, um sich sofort wohl zu fühlen.

Zu jedem Kundennutzen gehören passende, aktive Verben.

Nutzen des Kunden

Zugangs-Vokabel

Gewinn / Wirtschaftlichkeit	vermehrt, erhöht, steigert, rationalisiert, verringert, beschleunigt, erspart, optimiert,
Sicherheit, Zuverlässigkeit	garantiert, verhindert, vermeidet, sichert, bewahrt, gewährleistet
Kostenreduktion	spart, reduziert, vermindert, verringert, minimiert, kontrolliert
Schnelligkeit / Flexibilität	beschleunigt, rationalisiert, vereinfacht, unterstützt, verbessert, ermöglicht
Rationalisierung	treibt voran, gewährleistet, steigert
Geltung, Anerkennung, Prestige	bestätigt, verbessert, demonstriert, zeigt, belegt, ermöglicht, steigert, dokumentiert

Und so klingt es:

- Das beschleunigt die Einigung. (Zeit)
- Das reduziert unseren Aufwand erheblich. (Kostenreduktion)
- Das steigert die Produktivität der Zusammenarbeit in dieser Phase. (Gewinn)
- Das garantiert, dass die Geschäftsführer rechtzeitig eingebunden werden. (Sicherheit)
- Das bestätigt Ihre These von der.... (Prestige)
- Das gewährleistet eine ungestörte Abwicklung. (Rationalisierung)

VII. Wie Anwälte verbale Attacken nutzen, statt sie zu fürchten – die offene Frage

Ein akquisestarker Anwalt macht durch offene Fragen aus jeder unsachlichen Kritik Pluspunkte, aus jedem Einwand einen Image-Gewinn und aus jeder Attacke eine sachliche Verhandlungsbasis.

Nicht selbst geglaubte Einwände

Manche Einwände eines Interessenten sind nicht selbst geglaubt. Sie bezeichnen eher seine ungerichtete, generelle Unzufriedenheit („Das sind doch alles nur Spekulationen“), dokumentieren schlechte Laune („Der redet viel, wenn der Tag lang ist“) oder entwickeln sich zu verallgemeinerten Attacken („Das verhindern die schon, keine Sorge“).

Vorwürfe, Zynismus und Aggressionen gegen andere oder gegen sich selbst dokumentieren „schlecht formulierte Wünsche“²¹ des Sprechers und verdeutlichen dessen derzeitige mentale Disposition.

Sie sind weit entfernt von ernsthaften Beschreibungen realer Hindernisse.

Der sprechende Kritiker ist manchmal schwer zu führen, der schweigende nie.

Die offene Frage blockiert das Stammhirn eines unsachlichen Kritikers, zwingt ihn zum Denken und macht aus ihm einen denk- und verhandlungsfähigen Strategen.

Die offene Frage sichert nicht die Entscheidung in der Sache selbst, sondern die Bereitschaft zum Nachdenken über die Sache!

Der Anwalt wirkt unerschrocken, verbindlich und lösungsorientiert, wenn er offene Fragen stellt und behält dadurch in kritischen Situationen die Führung.

Hier sind einige Beispiele:

"Sie sind Dienstag schon wieder in Urlaub? Wann arbeiten Sie überhaupt?"	„Was kann ich vor meinem Urlaub für Sie tun?“
"Sie haben doch keine Ahnung von der Werbebranche."	„Welche Informationen genau fehlen mir?“
"Ausgerechnet jetzt? Das hat keinen Sinn."	„Welcher Zeitpunkt passt Ihnen besser?“
"Das ist viel zu gefährlich. Bloß keine Experimente!"	„Welches konkrete Risiko sehen Sie?“
"Wir verhandeln keinesfalls außergerichtlich".	„Was genau befürchten Sie?“
"Das haben wir noch nie so gemacht."	„Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn wir es probieren?“
„Das durchschauen Sie nicht.“	„Welche Informationen fehlen mir?“
„Das geht niemals durch“	„Was macht Sie da so sicher?“

²¹ So nennt das Martin Haberzettl, österreichischer Managementcoach, Seefeld (www.haberzettl-schinwald.com)

VIII. Wie Anwälte selbst geglaubte Einwände in Lösungen umwandeln: Die „Strategie 102“

Andere Einwände sind vom Sprecher selbst geglaubt und dokumentieren dessen begründete Sorge. Diesen Sprechern fehlt oft eine Idee, durch die sie eine derzeitige Schwierigkeit überwinden können. Anwälte, die diese Idee vermitteln, sind Kult!

Überwindung des sicher geglaubten Denkraumens

Die „Strategie 102“ ist ein rhetorischer Trick, durch den der ursprünglichen Denkraum eines Probleminhabers zugunsten eines neuen Lösungsweges aushebelt wird. Durch die „Strategie 102“ sind drei Dinge sicher gestellt:

- Die Sorge des Sprechers wird ernst genommen
- Ein neuer Denkraum wird eröffnet
- Der Probleminhaber erkennt selbst einen neuen Weg zur Lösung.

Namensfindung „Strategie 102“

Die Bezeichnung „Strategie 102“ geht zurück auf den folgenden denkwürdigen Dialog im Auto auf dem Weg zum Tennistraining. Die beiden Kinder auf dem Rücksitz sind in der ersten Klasse und haben bis 100 rechnen gelernt.

Der Fahrer gibt Rechenaufgaben nach hinten:

- Fahrer: „Wie viel ist $68 + 4$?“
- Kinder: (schwere mathematische Gewitterwolken auf der Stirn) beraten sich mit Hilfe von Fingern und Debatten und antworten: „72?“
- Fahrer: (begeistert) „Richtig!“
Er macht die nächste Aufgabe schwieriger; sie geht „rückwärts über den Zehner“:
„Und wie viel ist $31 - 3$?“
- Kinder: (pechschwarze Unwetterwolken auf der Stirn) überlegen hin und her, Finger etc. und antworten schließlich: „28“
- Fahrer: (sehr begeistert) „Ja!“ Er macht die nächste Aufgabe noch schwieriger: „Und wie viel ist $98 + 4$?“
- Kinder: (drohender Tornado auf der Stirn) legen los, debattieren, Finger etc, setzen sich plötzlich kerzengerade hin und schimpfen empört: „Wir haben nur bis 100 rechnen gelernt!“
- Fahrer: (großer Verhandler) „Stellt euch mal vor, Ihr hättet schon weiter rechnen gelernt als nur bis 100. Wie viel wäre es dann?“
- Kinder: (nun ohne jedes Zögern):
- „Na dann 102.“

Strategie 102 zeigt die Macht der Kommunikation:

Der Fahrer hebelt den sicher geglaubten Denkraum der Kinder aus. Er ermöglicht ihnen einen neuen Denkraum, den sie allein nicht hätten betreten können.²²

In diesem neuen Denkraum befindet sich die Lösung, die sie nun durchaus selbst finden können. Die mathematischen Fähigkeiten reichen vollkommen aus, um auch jenseits bisheriger Grenzen richtige Lösungen zu produzieren.

Wie Sie durch die „Strategie 102“ selbst geglaubte Einwände flexibilisieren

In Akquisituationen gibt es immer wieder selbst geglaubte Einwände der potenziellen Mandanten, und immer wieder lohnt es sich, ihre eigenen mentalen Begrenzungen zugunsten erreichbarer Lösungen zu flexibilisieren.

²² Manche Leser werden sich erinnern: Die Mathematikbücher für die erste Klasse hatten noch zu Beginn der 90er Jahre den didaktisch fahrlässigen und erstaunlich manipulativen Titel „Rechnen bis 100“ (!). Er wurde aus gehirnphysiologisch nachvollziehbaren Gründen inzwischen umgewandelt in „Zahlen bis 100“. Logisch: Wer bis 100 rechnen kann, kann auch sehr viel weiter rechnen!

Die „Strategie 102“ besteht sprachlich aus drei Teilen:

- Sie leitet einen hypothetischen Status im Gehirn des Gesprächspartners ein durch
 - Nehmen wir mal an, die beiden gäben uns...
 - Tun wir mal einen Moment lang so, als sei...
 - Angenommen, wir könnten....
- Sie eröffnet einen attraktiven, noch nie betretenen, neuen Denkraum.
- Sie endet mit einer offenen Frage, die den anderen aktiviert und zur Lösungsfindung motiviert.

Die Strategie 102 macht Udenkbares („Lösungen“) denkbar.

Sie flexibilisiert sicher geglaubte Vorannahmen und gibt Raum für neue Lösungen.

Hier sind einige Beispiele aus Akquisegesprächen:

1 Mandant:

„Dem stimmen meine Gesellschafter niemals zu!“

Anwalt:

„Angenommen, wir könnten sie überzeugen, dass sie selbst einen Nutzen (neuer Denkraum) durch ihre Zustimmung hätten; was wäre dann?“

2 Mandant:

„Die rücken niemals die Unterlagen freiwillig raus!“

Anwalt:

„Tun wir mal so, als könnten wir sie sogar dazu bewegen, uns längerfristig behilflich (neuer Denkraum) zu sein, was wäre dann?“

3 Mandant:

„Das ist mir zu teuer. Wir wissen ja ohnehin schon nicht mehr, wie wir die Lieferanten bezahlen sollen.“

Anwalt:

„Angenommen, Sie würden heute durch diese Investition spätere Zahlungen bedeutend verringern (neuer Denkraum); was wäre dann?“

Wie Sie durch die „Strategie 102“ Vorwände von Einwänden trennen

Die „Strategie 102“ hilft auch, Vorwände (Jemand hält den wahren Grund seiner Kritik zurück und behauptet einen vorgeschobenen Grund) von Einwänden (Jemand sagt, was aus seiner Sicht tatsächlich dagegen spricht) zu unterscheiden. Sie eröffnet den neuen Denkraum, die Forderung sei komplett erfüllt und fragt dann nach dem verbleibenden Rest. Gewöhnlich erreichen Sie dadurch ein Bewusstsein, dass die zunächst geforderte Position (hier: Höhe des Gartenzauns) das Problem gerade nicht löst:

Mandant: „Der Gartenzaun muss höher! Sonst läuft da gar nichts!“

Anwalt: „Angenommen, der Gartenzaun wäre genau so hoch, wie Sie es wünschen, wie würde sich dann das Problem entwickeln?“

Mandant: „Ihre Strategie ist mir noch nicht einsichtig. Die Reihenfolge stimmt doch nicht.“

Anwalt: „Nehmen wir mal an, wir würden Ihren Zeitplan wählen, wäre dann alles in Ordnung?“

IX. Wie Anwälte einer negativen Bedeutung eine positive Wendung geben: „reframing“

„Reframing“ ist eine der elegantesten rhetorischen Durchsetzungsmethoden. Diese geniale Kommunikationstechnik arbeitet mit oft völlig unerwarteten inhaltlichen „Umdeutungen“, bringt Humor in aussichtslose Situationen und sorgt für ein zügiges Umdenken. „Reframing“ heißt der Wortbedeutung nach: „einen anderen Rahmen („frame“) geben“. Es kommt unter geübten Sprachanwendern²³ in allen Lebenssituationen vor:

Reframing im Bewerbungsgespräch:

Jeder Leser kennt das typische „reframing“ in einem Bewerbungsgespräch: „Was sind Ihre Schwächen?“ fragt der Chef. Der trainierte Bewerber antwortet: „Auf jeden Fall meine Ungeduld. Ich kann es nie abwarten, bis die Lösung sich abzeichnet.“ Der letzte Teil der Antwort kehrt den ursprünglich negativen Gehalt („Schwäche“) in den positiven Gehalt „Lösung nicht abwarten können“. Die Bedeutung des Wortes „Schwäche“ wird hier umgedeutet in eine Stärke.

Reframing in regionaler Folklore:

Auch in regionaler Folklore kommt eine Umdeutung der Werte durch reframing vor: „Wie ist das Wetter in Hamburg?“ Hamburger antworten: „Super Arbeitswetter heute!“ Rheinländer oder Bayern antworten: „Na dann nichts wie auf die Elbwiesen / in den Biergarten!“ „Oh, nein, damit warte ich lieber noch; es regnet in Strömen.“ Der Hamburger dreht Regenwetter kurzerhand in „Tolles Arbeitswetter“ und gibt dem Regen eine positive Bedeutung.

Reframing im Witz:

„Reframing“ legt es auf elegante semantische Kollisionen an, torpediert unüberprüfte Vorannahmen und bereichert daher oft Witze:

- „Gnädigste, ist Ihnen klar, dass Sie hier mit 80 durch die Innenstadt gebrettert sind?“ beschwert sich der Polizist bei der Autofahrerin. „Oh, Officer, das muss wohl der Hut sein, der mich so alt macht.“
- Schweizer Polizist zu Tourist: „Stopp. Hier geht es nicht weiter. Die Schweizer Pässe sind gesperrt.“ Tourist: „Das macht nichts; wir haben deutsche.“
- „Mathelehrer: „Eigentlich müssten 70 % von Euch eine 6 kriegen.“ Schüler: „So viele sind wir doch gar nicht.“

Reframing im Mandantengespräch:

Im Mandantengespräch dient das „reframing“ dem Ausbau anwaltlicher Macht. Es minimiert dort Einwände und Widerstände. Der Anwalt positioniert sich durch „reframing“ als Beherrscher der Situation und beruhigt den Mandanten schlagartig, oft unter Beimischung von Humor und immer in Kombination mit anderen Techniken:

- Mandant: „Ich weiß nicht mehr, wo oben und unten ist. Jetzt kommt auch noch mein Schwager mit dem Angebot X. Ich steh mit dem Rücken zur Wand.“
- Anwalt: „Eine so verfahrenere Situation schildern meine Mandanten (Perspektivwechsel) oft. Sie hat wirklich nur einen einzigen Vorteil: wer mit dem Rücken zur Wand steht, hat ja plötzlich den ganzen Raum im Blick.“

²³ Kinder im Alter bis zu etwa acht Jahren reframen intuitiv, da sie „erwachsene“ Konnotationen noch nicht verifiziert haben.

Beispiel: während eines Abendessens erzählt ein Gast von seiner Passion für Gartenarbeit und führt unter anderem aus: „Und dann pflanze ich gern Blumen, gieße die auch. Und besonders gern grabe ich.“ Das Kind fragt: „Nach was?“ und löst damit größte Heiterkeit unter den Erwachsenen aus.

Das Kind ist übrigens durch das Gelächter der Erwachsenen beleidigt, da in der Kinderwelt ein objektbefreites Graben noch nicht existiert. Das Kind kennt noch keine zwei Bedeutungen von Graben.

Reframing in der Akquise

Geschulte Anwälte drehen negative Bemerkungen über das Honorar: „Und das machen Ihre Mandanten mit? So einen hohen Preis?“ in positive Bemerkungen über ihre Leistung: „Oh ja, sie sind von unseren Leistungen begeistert“.

Oft können Anwälte eine defokussierte Aggression des Mandanten nicht direkt für ihre rechtliche Strategie nutzen.

In Mandantengesprächen drehen sie daher den Zorn über „die Verhältnisse“ in die „Sorge über die Zukunft“: Das Reframing hilft ihnen also, den Fokus der Befindlichkeit zu drehen und Ideologien zu übergehen:

- Mandant:
„Unglaublich, wie die mit uns umgehen! Da arbeitet man 23 Jahre am Band, stützt das Unternehmen mit allem, was man hat, und dann fliegt man einfach so raus! Und die Bosse sitzen oben und feixen sich eins!“
- Anwalt:
„Ja, diese Situation ist extrem ungerecht und unangenehm (matching Befindlichkeit) und viele meiner Mandanten (Perspektivwechsel) machen sich – genau wie Sie - in dieser Lage große Sorgen um ihre Zukunft.“

Der Anwalt dreht die Befindlichkeit „Zorn auf die Fremden da oben“ zu „eigene Sorge über die Zukunft“, da er erstere nicht als Basis für seine Rechtsberatung nutzen kann.

I. Wie Anwälte ihre Kompetenzen „verkaufen“ – Spezifizieren und quantifizieren Sie!

Nicht nur in anwaltlichen Webseiten und Broschüren sorgen Leerfloskeln für betretene Gesichter.

Auch in Akquisegesprächen irritieren sie Gesprächspartner; selbst dann, wenn diese „bis dahin“ vom anwaltlichen Auftritt überzeugt waren. So klingt Trash:

- „Wir haben viel Erfahrung auf dem Gebiet des Energierechts.“ (Ach, wirklich? Wie viel ist viel?) „Wir arbeiten langjährig in vielen Fachgebieten zusammen.“ (Tatsächlich? In wie vielen? Wie lange?)
- „Wir verfügen über große Expertise in Sachen Familienrecht.“ (Wie groß denn? Da kann ja jeder kommen!)
- „Wir sind seit einigen Jahren spezialisiert auf die Beratung von Kommunen.“ (Soso; in welcher Hinsicht?)

Alle Allgemeinplätze sorgen für eine Reduzierung zuvor aufgebauter Kompetenz – oder machen einen kompetenten Eindruck im Ganzen schwierig.

Spezifizierungen und Quantifizierungen gehören zum Vertrauensaufbau!

Der Mandant erwartet klare Aussagen über das, was er – neben dem Vertrauensverhältnis - am dringendsten benötigt: glaubhafte Kompetenzen! Glaubhafte Aussagen unterscheiden sich von unglaubhaften durch exakte Quantifizierungen (Wie viel genau?) und aussagekräftige Spezifizierungen (Was genau?).

So wird „Wir haben viel Erfahrung auf dem Gebiet des Energierechts“ zu „Ich selbst berate seit sechs Jahren (Quantifizierung) Energieunternehmen; derzeit vier (Quantifizierung) davon in der Erstellung rechtssicherer Lieferverträge (Spezifizierung). Dabei war ich in zwei Fällen (Quantifizierung) hauptsächlich mit der X (Spezifizierung) befasst. Möchten Sie weitere Details?“

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!
DANKE FÜR IHR INTERESSE!

Johanna Busmann

busmann training@, hamburg
tel: 0171 1244321

mail: info@busmanntraining.de

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

