

Typisch Anwalt: Drauflosrattern kann tödlich sein

Johanna Busmann gibt Tipps gegen Verhandlungsfehler



Weiß, wie ein Anwalt auftreten und was er besser vermeiden sollte: Anwaltstrainerin Johanna Busmann.

Foto: Michael Kuchinke-Hofer

Die Anwaltstrainerin Johanna Busmann hat bei der FORUM-Jahrestagung nicht nur einen Vortrag gehalten, sondern stand uns zu ihrem Thema „14 typisch anwaltliche Verhandlungsfehler – und wie man sie behebt“ auch für ein Interview zur Verfügung. Besonders gefällt uns, dass Frau Busmann nicht nur die Fehler aufzählt, sondern zahlreiche leicht lernbare Tipps geben kann, wie die Fehler abgestellt werden können. Wem das nicht genügt, dem empfehlen wir wärmstens einen der zahlreichen Kurse, die die Anwaltstrainerin für Anwälte anbietet.

AdVoice: Frau Busmann, Sie sind ausgebildeter Coach für Führungskräfte und seit 24 Jahren Kommunikationstrainerin für Anwälte. Können Sie sagen, wieso Anwälte überhaupt beim Verhandeln Fehler machen?

Johanna Busmann: Es scheint mir wohl drei Erklärungen zu geben. Der erste ist zutiefst menschlich: Jeder macht Fehler, könnte daraus lernen und tut

gut daran, keinen einzigen zu wiederholen. Der zweite ist struktureller Natur: Anwälte haben Kommunikation in ihrer Ausbildung nicht gelernt. Dabei ist gerade sie nachweislich für Erfolge und Misserfolge verantwortlich und durchzieht den Anwaltsalltag in jeder Minute. Und der dritte Grund ist ein taktischer: Ein Fehler liegt nur vor, wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Diese Sicht nimmt die „moralische Last“ von bestimmten Verhandlungstricks.

A: Sie haben 14 Fehler ausgemacht, wie kommen Sie gerade auf diese Zahl, warum nicht mehr, warum nicht weniger?

B: Diese 14 Fehler sind eher Fehlerkategorien. Sie sind ganz grob unterteilt – etwa wie Verhandlungsphasen. Jede Kategorie hat Unterpunkte. Kein Anwalt macht alle Fehler auf einmal, nicht jeder macht dieselben Fehler täglich, und das Wort „Fehler“ unterliegt allein subjektiven Bewertungskriterien: Für keinen Anwalt ist in der Verhandlung etwas ein Fehler, das für seinen Kollegen auch un-

bedingt einer sein muss. Was ein Fehler ist, ist also stets subjektiv gefärbt und unterliegt keinen höchstrichterlichen Kriterien. Deshalb irren Verhandlungsbücher, die generell behaupten, rauszurennen, wütend zu werden oder zu schweigen seien keine tauglichen Methoden. Auch diese Verhaltensweisen führen zu Ergebnissen.

A: Was ist bei der Vorbereitung einer Verhandlung wichtig?

B: An der Basis jeder Verhandlung prallen zwei oder mehr Welten mehr oder weniger wuchtig aufeinander. Der Mandant verlässt sich vollkommen auf den Profi; er hat keine Wahl. Je mehr der Anwalt den Mandanten einbindet, desto eher vertraut dieser ihm die Lösung zu – und sein ganzes Problem an.

Der Anwalt muss das Ziel des Mandanten genau kennen, um es sicher zu erreichen. Vorchecking und Vorbereitung sind entscheidend; drauflos zu rattern kann tödlich enden.

Der Mandant muss im Vorfeld erfahren, was Plan B ist. Plan A muss bereits realistisch sein; er geht dennoch oft nicht auf: Zu viele Unwägbarkeiten stehen dagegen. Was ist (alternativ) erreichbar, unter welchen Bedingungen ist es das – und was geht sicher nicht?

Der Mandant muss auch wissen, dass ein außergerichtliches Gespräch – verglichen mit der Gerichtsverhandlung – einen legeren Rahmen, eigene Regeln und weniger Unwägbarkeiten haben kann. Der Anwalt muss neben Aussagen, Argumenten und Zielen des Gegners auch dessen Einwände genau kennen. Diese soll ein Referendar, der Aktenkenntnis hat, mit dem Mandanten schriftlich erarbeiten. Die Antworten darauf dürfen nur offene Fragen sein.

A: A propos offene Fragen: Was ist bei Einwänden wichtig?

B: Wichtiger als die Rhetorik ist mal wieder die Philosophie: Wer einen Einwand hat, ist mit der Sache bereits befasst. Wer ihn auch noch laut äußert, ist sogar relativ leicht führbar. Leichter jedenfalls als der Mandant, der seine Einwände verschweigt und unerklärt zum Mitbewerber geht. Wer durch eine offene Frage auf eine Attacke oder einen Einwand antwortet („Was sehen Sie als Alternative?“), zwingt den Gegner zum Denken und deaktiviert dadurch sein animalisches Stammhirn mit den Impulsen „Flucht“ und „Kampf“. Der „Gegner“ kann also weder abhauen noch draufhauen. Er kann gar nicht mehr hauen.

Offene Fragen neutralisieren Einwände und machen auch unsachlichste Attacken zu gemühtlichen Spaziergängen. Zudem behalten Sie die Oberhand, denn: „Wer fragt, führt“.

A: Das würden wir ganz gern an einem Beispiel lernen ...

B: Drei Minibeispiele: In einer der Verhandlung hören Sie vom Gegner etwa: „Das ist total unrealistisch“. Sie antworten: „Welche realistische Lösung sehen Sie für beide Seiten?“

„Das können wir beim Personalvorstand nicht durchsetzen“, führt zu Ihrer Frage: „Was würde Ihre Argumentation dem Vorstand gegenüber stützen?“ und

„Sie kennen sich in der Chemiebranche doch überhaupt nicht aus“, wird entmachtet durch: „Welche Kenntnisse genau fehlen mir aus Ihrer Sicht?“

Sobald also der Gegner gezwungen ist zu denken, hindern Sie ihn an Streitlust und dominieren ihn. Das klappt übrigens auch bei sachlich gefärbten Bedenken – und ist ein cooles Mittel zur Durchsetzung gegenüber Prinzipienreitern:

Wenn der Mandant aus „prinzipiellen Gründen“ vor Gericht will und die Rechtslage nach seriöser Prognose unterhalb von 60 zu 40 dahindümpelt, könnte der Anwalt ihn z. B. fragen: „Und was wäre, wenn wir am gemeinsamen Tisch viel mehr rauschlagen können für Sie? „Und was passiert, wenn der Richter unserer Auffassung eben nicht folgt?“ „Was ist Ihrer Ansicht nach davon unser Vorteil?“ „Wie möchten Sie X schaffen, wenn die Verhandlung erst in acht Monaten beginnt?“ „Was genau hindert Sie?“

Durch die offene Frage werden also Konflikte minimiert; Nachdenken und Lösungsbereitschaft werden gefördert, besonders, wenn die Frage schon eine Antwort für beide Seiten einfordert wie etwa: „Wodurch könnten aus Ihrer Sicht beide Seiten profitieren?“

A: Wie wichtig ist es, Gastgeber zu sein und nicht Gast?

B: Die eigene Rolle kann entscheidend sein für den Verhandlungserfolg. Wer einlädt, hat die Macht über Räume, Zeiten, Gepflogenheiten. Die Sitzordnung ist immer über Eck, also 90 Grad zum Gast. Kampfeslust wird nämlich erhöht, wenn Sie den „Gegner“ auf der Gegenseite sehen, statt Seite an Seite mit ihm aus demselben Winkel auf „das Problem, den gemeinsamen Feind“ zu sehen.

Die Begrüßungszeremonie vergrößert den Gast! Der Gastgeber sollte dazu den sogenannten Business Knigge beachten. Dessen Regeln sind dem privaten Knigge häufig entgegen gesetzt: Frauen und ältere Herrschaften werden nie automatisch zuerst begrüßt, außer wenn sie selbst bei der Begrüßung vorpreschen.

Als erster wird – sogar unabhängig von seiner Hierarchie (!) – derjenige begrüßt, der die Vorkontakte zum Anwalt hatte. Wer Verhandlungsgegner in seiner Kanzlei begrüßt, geht also auf den Kollegen der Gegenseite zu und begrüßt zunächst ihn herzlich, bis er seinen Mandanten vorstellt. Ganz am Schluss kommt der Mandant der Gastgeberseite dran.

A: Frau Busmann, wir haben während Ihres Vortrags das Wort „Moderatorenstatus“ gehört. Was ist das?

B: Der Moderatorenstatus des Gastgebers sichert diesem rhetorisch so eine Art „Head of Ceremony“-Status. Statt parteiisch die Positionen des Mandanten zu verteidigen und zu postulieren, wird der geübte Verhandler, wenn er Gastgeber ist, den „Moderatorenstatus“ einnehmen.

Der Gastgeber fragt, fasst zusammen, wertet nicht, verlangt vom Mandanten dasselbe wie vom Gegner und stellt sich wie ein Schlichter dar. Das Gast-

geberteam sichert dadurch ab, dass es die Fäden in der Hand behält. Dieser Moderatorenstatus wird in Verhandlungstrainings am meisten bestaunt und vor allem beargwöhnt.

Ein geübter Verhandler hält diesen scheinbar neutralen Status, bis der gegnerische Anwalt beginnt, rechtlich zu argumentieren. Ein geübter Anwalt vermeidet solche Rechtsdebatten so lange wie möglich. Er kann sogar nach einer Rechtsdebatte wieder zurückkehren in den Moderatorenstatus.

A: Haben Sie auch Tipps für den richtigen Einstieg in eine Verhandlung?

B: Ungeübte Anwälte steigen bei außergerichtlichen Verhandlungen positionell in die Sache ein. Das heißt, sie ersparen sich das Warm-up, den Small Talk, das Erkunden von Interessen und das Ausloten von Stimmungen. Sie halten gleich drauf und sagen, was sie schon im Schriftsatz schrieben. („Sie wissen ja, weshalb wir hier sind: Wir wollen 10.000 Euro, und sonst gehen wir gleich wieder nach Hause.“)

Eine solche Ansage ist bei einem außergerichtlichen Treffen immer gelogen und nicht mehr Wert als jedes andere taktische Geplänkel. Die Gegner kämen niemals an den außergerichtlichen Tisch, wenn nicht ein höheres Interesse („Geschäftsbeziehung“, „Kindeswohl“) sie dazu bewegen würde, bzw. wenn sie sich vor Gericht mit ihrer Forderung locker durchsetzen könnten.

A: Vorhin erwähnten Sie Interessen und Positionen. Was ist darunter genau zu verstehen und worin liegt der Unterschied?

B: Positionen werden in Verhandlungen schnell wörtlich oder schriftlich offenbart; nach Interessen dagegen, lohnt es sich zu fahnden. Der Kläger einer Summe von 10.000 Euro hat die Position: „Ich möchte 10.000 Euro.“ Wenn die Verhandler auf der Ebene dieser Position bleiben, können sie nur feilschen, und die Kontrahenten gehen beide unzufrieden vom Platz.

Der Kläger hat auch ein bestimmtes Interesse, das er durch (genau) diese Summe verfolgt. Dieses Interesse gilt es zu erfragen, denn Interessen können auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden, da ihr „Dach größer“ ist.

Ein Beispiel: „Wenn ich die 10.000 Euro bekäme, könnte ich endlich X tun.“ Sobald also der „Sinn“ der positionellen Forderung ausgesprochen ist, können Sie auf unterschiedlichen Wegen zu diesem ursprünglichen „Sinn X“ gelangen. Der Gegner will ja gerade NICHT 10.000 Euro geben und wird sich also an der Fahndung, wie X auf anderen Wegen zu

erreichen ist, beteiligen. Vielleicht zahlt er 7.000 Euro und kümmert sich um eine bislang versteckte EU-Norm, durch die Zuschüsse für X möglich werden.

Anders gesagt: Im Nachbarschaftsstreit will der Kläger eben nie wirklich die zu hohen Bäume „umhauen“, sondern einfach nur in seiner Küche Licht haben. Eine dort installierte Lichtanlage mit Bewegungsmelder wird sein Interesse befriedigen – und die Bäume bleiben stehen. Alle gehen in einer interessengeleiteten Verhandlung als Gewinner vom Platz; keiner wird „Sieger“, keiner wird „Verlierer“.

A: Anwälte müssen ja nicht nur in Kanzleiräumen verhandeln, sondern auch vor Gericht. Was ist der anwaltliche Hauptfehler vor Gericht?

B: Anwälte brüskieren versehentlich oder absichtlich den Richter. Das tun sie mangels differenzierter Methoden, also aus Not. Diese Art von „Poltern“ kommt so gut wie immer wie eine sachlich nicht gestützte Kampfeslust oder wie das Verdecken einer rechtlichen Schwäche an. Von wenigen bewussten Marketingentscheidungen einiger rituell aufmüpfigen Einzelkämpfer abgesehen, wirkt gewohnheitsmäßige Konfliktförderung vor Gericht desaströs auf das eigene Ergebnis. Wer hat schon Lust, einem Derwisch zuzuhören? Bereits 1969 weist das Harvard-Verhandlungskonzept darauf hin, dass sich nur durchsetzt, wer zu den Menschen weich und in der Sache hart ist – und nicht etwa umgekehrt!

A: Was folgt daraus konkret vor Gericht?

B: Vor Gericht bedeutet das: Die Chefrolle im Gericht bleibt beim Richter – und: Je schwächer der Richter dabei ist, desto wichtiger ist sie ihm. Schwache Richter poltern genauso ungeschickt wie schwache Anwälte. Schwache Richter rächen sich für Nichtbeachtung!. Schwache Richter sind eher unberechenbar! Durchbrechen Sie das!

Leiten Sie in Ihren Teil der Zeugenvernehmung ein durch: „Herr Bergmann (Zeugen mit Nachnamen anreden), die Frau Vorsitzende (Richter bitte mit Position anreden) hat ja soeben schon einige Fragen zum Vertragsschluss vom 23.10. gestellt. Ich habe Ihre Antworten alle verstanden. Ich habe mir noch einige zusätzliche Fragen notiert, die ich Ihnen nun gern stellen würde.“

Die Vorteile einer solchen Einleitung liegen auf der Hand. Der Richter wird bestärkt in seiner Fragestellung, Zeugen wiederum werden bestärkt in ihrer Verständlichkeit und Wichtigkeit, der Richter wird durch das Wort „zusätzliche“ gehindert, ständig zu unterbrechen. Ein solcher Einstieg dient auch der Imagepflege, den es transportiert die Aussage: „Ich bin super vorbereitet“.

A: ... und was ist der Hauptfehler in Verhandlungen mit dem eigenen Mandanten?

B: Anwälte betrachten das, was sie tun und vor allem das, was sie unterlassen, nicht aus Mandantensicht. Sie klingen daher versehentlich häufig selbstverliebt, sind oft vollkommen unverständlich für Laien und bemerken beides nicht. Sie tun sozusagen so, als seien sie – zusammen mit der Akte – in einem Vakuum.

Mandantenerstgespräche eines untrainierten Anwalts sind bisweilen ergebnisferne Zeitfresser, haben selten Struktur, dauern viel zu lange und klären den Mandanten nicht schlüssig über die „fünf W“ auf: „Wer? Macht was? Bis wann? In welcher Art und Weise? Und: Wie wird bezahlt?“

Wenn der Mandant die Antworten auf diese fünf Fragen locker und fehlerfrei einem anderen Laien weitergeben kann, wird der Mandant die übliche hektische Telefonitis unterlassen. Der Satz „Ist in meiner Sache schon was geschehen?“ wird Geschichte sein.

Besonders bei der Honorarinformation vergeben Anwälte Chancen durch Schachtelsätze, unklare Aussagen ohne Zahlen oder Margen, durch das Wort „müssen“, durch eine desaströse Einwandbehandlung, durch Einknicken, fehlende, zu späte, unwirsche Informationen und – erneut – durch unerklärte Wörter.

Wir danken Ihnen für Ihre Informationen.

Das Gespräch führte
RA Tobias Sommer, Berlin ■

TIPP

**Kommunikation statt Konfrontation®
Techniken und Strategien
außergerichtlicher Verhandlung**
27. und 28.11.2015 in Köln.
710 / 610 Euro + 2 x 22 Euro Lunch
maximal 14 Anwälte

Hinweise: <http://busmann-training.de/verhandlung-anwaltstraining/>

JOHANNA BUSMANN

Johanna Bussmann ist etablierte Anwalts-trainerin. Seit mehr als 24 Jahren gibt sie anwaltsbezogene Seminare zu Akquise, Mitarbeiterführung, Verhandlungen usw. Zudem bietet sie individuelles Anwaltscoaching an.

14

TYPISCHE VERHANDLUNGSFEHLER

Vorbereitung: Anwälte bereiten ihren Mandanten nicht konkret genug vor. Sie beziehen ihn nicht ein in ihre Taktik.

Begrüßung: Anwälte preschen vor, begrüßen in falscher Reihenfolge und stellen sich selbst nicht vor.

Einstieg: Anwälte steigen ohne Small Talk und Warm-up in die Sache ein. Sie klingen dann bedrohlich und sorgen dadurch für Streit.

Sprache: Anwälte reden zu viel und fragen zu wenig. Sie haben (bzw. beweisen) kein Gespür für den Gegner.

Non-Sprachen: Anwälte nutzen die Körpersprachen ihrer Gegner nicht; sie müssten Teil davon ins eigene Repertoire übernehmen.

Position vs. Interesse: Anwälte verhandeln positionell. Sie fragen: WAS? und: WIEVIEL? und eben nicht: WOZU?

Einwände: Anwälte fürchten Einwände und reagieren aggressiv, unterwürdig, sarkastisch oder gar nicht, statt Einwände zu nutzen.

Vor Gericht: Anwälte verärgern den Richter und ernten dadurch Schwierigkeiten.

Honorar-Information: Anwälte sind unwirsch, unklar und unsicher bei dem Thema. Sie scheuen glasklare Zahlen, Fakten und Regeln. Meist aus unbegründeter Furcht, Mandanten zu verlieren.

Mandantengespräch: Anwälte haben im Erstgespräch keine Struktur, brauchen viel zu lange und reden unverständlich.

Mitarbeiterführung: Anwälte fürchten Hierarchien, gründen daher „Ausschüsse“, entscheiden nichts und nennen das „flache Hierarchien“. Auch die Assistentin erhält keine klaren Anweisungen.

Assistentin: Die Assistentin ist nicht in das Akquiseteam integriert, dabei ist sie deren Zentrum. Assistentinnen werden nicht geführt.

Vortrag: Anwälte sprechen nur VOR, nicht FÜR Publikum. Keine Bilder, Beispiele, zu lange Sätze, nix Konkretes. Zu wenig Dialog im Monolog. Grauenhafte Visualisierungen.

Akquise-Gespräche: Leistungspräsentation zu ruppig, zu schüchtern, zu ungenau.

Small Talk: Zu wenig, zu ungeschickt.

Tödlich: Anwaltsgruppen ohne einen Gast oder Gästegruppen ohne einen Anwalt bei Inhouse-Events.