

[6/7 | 2015]

ANWALTS REVUE DE L'AVOCAT

JOHANNA BUSMANN

«Kommunikation statt Konfrontation®» –
Wie anwaltliche Verhandlungen gelingen SEITE / PAGE 245

ADRIAN RUFENER

«Durchklick»: Beilagen von Hand Stempeln
ist Vergangenheit SEITE / PAGE 274

«Clic informatique»: Tamponner à la main
chacune de ses pièces appartient au passé SEITE / PAGE 278



Stämpfli Verlag

SAV  FSA

INHALTSVERZEICHNIS

TABLE DES MATIÈRES

LE POINT DE MIRE DU CONSEIL FSA	243
<hr/>	
THEMA / QUESTION DU JOUR	
Johanna Busmann «Kommunikation statt Konfrontation®» – Wie anwaltliche Verhandlungen gelingen	245
<hr/>	
ANWALTSPRAXIS / PRATIQUE DU BARREAU	
Kenad Melunovic / Alain Joset Teilnahmerechte: Quo vadis?	251
Nicolas Béguin L'avocat face à la révision GAFI 2012	256
Martin Diller Risikomanagement in der Anwaltskanzlei	264
Patrick Wagner / Rainer Deecke Die Rechtsprechung des Bundesgerichts zur vorsorglichen Beweisführung nach Art. 158 ZPO	269
Adrian Rufener «Durchklick»: Beilagen von Hand Stempeln ist Vergangenheit	274
Adrian Rufener «Clic informatique»: Tamponner à la main chacune de ses pièces appartient au passé	278
<hr/>	
RECHTSPRECHUNG / JURISPRUDENCE	281
<hr/>	
ANWALTSRECHT / DROIT DE L'AVOCAT	
Jean-Louis Collart / Ernst Staehelin Pratique de la profession d'avocat / Rechtsprechung zum Anwaltsrecht	283
Jérôme Gurtner Le sponsoring d'un club sportif par un avocat: commentaire de l'arrêt du Tribunal fédéral 2C_259/2014 du 10 novembre 2014	293
<hr/>	
SAV – KANTONALE VERBÄNDE / FSA – ORDRES CANTONAUX	
Der SAV teilt mit	299
La FSA vous informe	303

IMPRESSUM

Anwaltsrevue / Revue de l'avocat
18. Jahrgang 2015 / 18^e année 2015
ISSN 1422-5778

Erscheinungsweise / Parution
10-mal jährlich / 10 fois l'an

Zitervorschlag / Suggestion de citation
Anwaltsrevue 5/2013, S. 201 ff.
Revue de l'avocat 5/2013, p. 201 ss

Herausgeber / Edité par
Stämpfli Verlag AG
Schweizerischer Anwaltsverband /
Fédération Suisse des Avocats

Chefredaktion / Rédacteur en chef
Peter von Ins, Rechtsanwalt (vI)
Bollwerk 21, CH-3001 Bern
Tel. 031 328 35 35, Fax 031 328 35 40
peter.vonins@bollwerk21.ch

Verlag und Redaktion /
Edition et rédaction
Stämpfli Verlag AG
juristisches Lektorat
MLaw Anja Hasler (Ha)
Wölflistrasse 1, CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 36, Fax 031 300 66 88
www.staempfliverlag.com,
anwaltsrevue@staempfli.com
revueavocat@staempfli.com

Mitarbeiter / Collaborateur
Thomas Büchli, Rechtsanwalt (Bü)

Sekretariat SAV / Secrétariat FSA
Marktgasse 4, Postfach 8321,
CH-3001 Bern
Tel. 031 313 06 06, Fax 031 313 06 16
info@sav-fsa.ch
www.sav-fsa.ch

Inserate / Annonces
Stämpfli AG
Postfach 8326, CH-3001 Bern
Tel. 031 767 83 30, Fax 031 300 63 90
inserate@staempfli.com

Vertrieb / Distribution
Stämpfli Verlag AG
Periodika
Wölflistrasse 1, Postfach 5662
CH-3001 Bern
Tel. 031 300 63 25, Fax 031 300 66 88
periodika@staempfli.com

Mitglieder des SAV melden sich für
Adressänderungen bitte direkt beim SAV.
Les membres de la FSA s'adressent
directement à la FSA pour leurs change-
ments d'adresse.

Preise / Prix
Jährlich / Annuel:
CHF 198.–, EUR 216.– (Print und Online);
CHF 159.–, EUR 138.– (Online)
Studenten / Etudiants: CHF 98.–
Einzelheft / Numéro séparé:
CHF 25.–, EUR 26.–
Mitglieder des SAV gratis /
Membres FSA gratuit
Alle Preise inkl. 2.5% MwSt. /
Tous les prix incluent la TVA de 2.5%
Die Preisangaben in € gelten nur
für Europa.
Les prix indiqués en € ne sont valables
que pour l'Europe.

Copyright
©Titel <<Anwaltsrevue / Revue de
l'Avocat>> by Schweizerischer Anwalts-
verband, Bern
© Inhalt by Schweizerischer Anwaltsver-
band, Bern und Stämpfli Verlag AG, Bern
© Gestaltung und Layout by Schweizeri-
scher Anwaltsverband, Bern.
Gestalter: grafikraum, Bern

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift
und ihre Teile sind urheberrechtlich ge-
schützt. Veröffentlicht werden nur bisher
noch nicht im Druck erschienene Original-

beiträge. Die Aufnahme von Beiträgen
erfolgt unter der Bedingung, dass das aus-
schliessliche Recht zur Vervielfältigung
und Verbreitung an den Stämpfli Ver-
lag AG und den Schweizerischen Anwalts-
verband übergeht. Jede Verwertung und
Vervielfältigung bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages. /
Tous droits réservés. La revue est protégée
par la législation sur le droit d'auteur.
Ne sont publiées que des contributions
originales qui n'ont pas encore été diffu-
sées sous forme imprimée. Les contribu-
tions ne sont acceptées qu'à la condition
que le droit exclusif de reproduction et de
diffusion soit accordé à Stämpfli Editions
SA et à la Fédération Suisse des Avocats.
Toute exploitation et reproduction néces-
site l'accord écrit de l'éditeur.

Die in dieser Zeitschrift von Autorinnen
und Autoren geäußerte Meinungen und
Ansichten müssen sich nicht mit denjeni-
gen der Redaktion oder des SAV decken. /
Les opinions exprimées dans cette revue
par les auteurs sont personnelles et n'en-
gagent ni la rédaction ni la FSA.

«KOMMUNIKATION STATT KONFRONTATION®» – WIE ANWALTSCHE VERHANDLUNGEN GELINGEN

JOHANNA BUSMANN

Anwältstrainerin, Hamburg, www.busmann-training.de

Interview von

PETER VON INS

Rechtsanwalt und Chefredaktor der Anwaltsrevue

Stichworte: Verhandlung, Kommunikation, Interessensausgleich, Schlichtung, Moderator, Einigung, Argument, Nachhaltigkeit

Die Anwältstrainerin Johanna Busmann aus Hamburg trainiert seit 25 Jahren Anwälte und ihre Kanzleien in Sachen Kommunikation. Sie trat nun zum 2. Mal beim Schweizerischen Anwaltstag in Luzern auf. In ihren beiden Vorträgen am 4. 6. 2015 beleuchtete sie das Thema «Verhandlungen» sowie «Die Honorarinformation» aus unterschiedlichen Perspektiven. Die «Schweizerische Anwaltsrevue» hatte die Gelegenheit, sie dazu zu befragen.

Frau Busmann, zu Beginn ganz kurz zusammengefasst: Was sind die drei häufigsten Fehler in anwaltlichen Verhandlungen?

Anwälte reden zu viel und fragen zu wenig. Sie benennen sofort ihre eigenen Forderungen, statt ihre Argumente auf den Interessen ihrer Gegner aufzubauen. Und sie fürchten Einwände, statt sie zu nutzen.

Frau Busmann, Sie sind ausgebildeter Coach für Führungskräfte und seit 25 Jahren Kommunikationstrainerin für Anwälte. Können Sie sagen, wieso Anwälte überhaupt beim Verhandeln Fehler machen?

Es scheint 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.

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

Diese 14 Fehler sind eher unterschiedliche, typische Fehlersituationen: Verhandeln mit dem Gegner, dem Richter,

dem Mitarbeiter, dem eigenen Mandanten, den Kollegen etc. 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 einer Verhandlung etwas ein Fehler, das für seinen Kollegen auch unbedingt 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.

Was ist bei der Vorbereitung einer aussergerichtlichen Verhandlung mit dem Gegner wichtig?

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.

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.

Apropos Einwände: Was ist bei Einwänden wichtig?

Es gibt drei Klassen von Einwänden: die eher sachliche Gegenrede, die eher unsachliche Attacke und die Beschwerde. Alle drei erfordern unterschiedliche Reaktionen.

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 leicht führbar. Leichter jedenfalls, als der Mandant, der seine Einwände verschweigt und unerklärt zum Mitbewerber geht.

Wer einen Einwand hört, soll nicken, lächeln und mit dem Wort «Ja» seine Replik beginnen. Dadurch bestätigt er, dass er Einwände generell akzeptiert und ihre Herkunft verständlich findet. Nicken nimmt dem Gegner den Wind aus den Segeln.

Sie raten Anwälten, nach Einwänden eine offene Frage zu stellen. Was bedeutet das?

Das stimmt bei Attacken und sachlichen Gegenreden. 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. Dieses kennt nur die Impulse «Flucht» und «Kampf», also «abhauen» und «draufhauen», auf jeden Fall also «hauen». Offene Fragen neutralisieren Einwände und machen auch unsachlichste Attacken zu gemütlichen Spaziergängen. Zudem behalten Sie die Oberhand, denn: «Wer fragt führt».

Das würden wir gern an einem Beispiele lernen ...

Aber gern. In der Verhandlung hören die Parteien häufig sogenannte nicht spezifizierte und nicht quantifizierte Attacken wie «Das ist total unrealistisch». Die offene Frage «Welche realistische Lösung sehen Sie für beide Seiten?» zwingt den Einwandgeber zu denken und neutralisiert dadurch seine erneute Kampfbereitschaft. Die offene Frage macht den Kritiker verhandlungsfähig und den Frager zum atmosphärischen Chef.

Der Einwand «Das können wir im Vorstand nicht durchsetzen» führt zur Frage: «Was würde Ihre Argumentation stützen?» Die Attacke «Sie kennen sich in der Chemiebranche doch überhaupt nicht aus» erfordert die spezifizierende Frage: «Welche Kenntnisse genau fehlen mir aus Ihrer Sicht?»

Durch die offene Frage werden Konflikte allseits minimiert; Nachdenken und Lösungsbereitschaft werden gefördert. Durch die offene Frage bleibt der Frager stets der Gewinner, wenn auch nicht immer der Sieger.

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen siegen und gewinnen?

Gewinnen können in einer guten Verhandlung alle, siegen kann nur einer. Wenn einer siegt und der andere verliert, sind Geschäfts- und Privatbeziehungen anschliessend ruiniert. Gewonnen haben Sie dagegen schon, wenn die gegnerische Partei Ihrer Einladung in Ihre Kanzlei folgt. Dadurch zeigt sie: Auch sie hat ein Ziel, das sie lieber ohne richterliche Hilfe zu erreichen versucht.

Das bietet besonderen Raum für kaufmännische und pragmatische, nicht rechtliche Lösungen. Die Beteiligten können danach wieder zusammen arbeiten.

Bei einem gerichtlichen Vergleich, der in der Regel durch Feilschen entsteht, gehen dagegen oft genug beide Parteien als Verlierer vom Platz: Der eine hat zu viel gegeben, der andere zu wenig bekommen!

Sie raten Anwälten, 90 Prozent ihrer Gegner in die eigene Kanzlei zu einem Klärungsgespräch einzuladen. Wie wichtig ist es dabei, Gastgeber zu sein und nicht Gast?

Die Gastgeberrolle kann entscheidend sein für den Verhandlungserfolg. Wer einlädt, hat die Macht über Räume, Zeiten, Gepflogenheiten. Er kann bestimmen, wann eine Verhandlung unterbrochen wird, welche Atmosphäre in ihr herrscht, wie sie geführt wird, wer eingeladen wird, in welchem Raum man tagt. Er kann der Moderator sein. Er kann – fast immer ungehindert – Interessen erkunden.

Er kann die Sitzordnung bestimmen: Sie ist immer über Eck, also 90 Prozent zum Gast. Denn die Kampfeslust beider wird erhöht, wenn Ihr «Gegner» auf der Gegenseite sitzt, statt Seite an Seite mit Ihnen aus demselben Winkel auf «das Problem, den gemeinsamen Feind» zu sehen.

«Kämpfen um Positionen» sollten Sie im Schriftsatz, «Erörtern von Interessen» dagegen am Tisch.

Was beachtet man bei der Begrüssung?

Die Begrüssungszeremonie vergrössert den Gast! Der Business Knigge ist dem privaten Knigge häufig entgegengesetzt: Frauen und ältere Herrschaften werden nie automatisch zuerst begrüsst, ausser wenn sie selbst bei der Begrüssung vortreten. Als Erster wird – unabhängig von seiner Hierarchie(!) – derjenige begrüsst, der die Vorkontakte hatte zum Anwalt.

Wer Verhandlungsgegner in seiner Kanzlei begrüsst, geht also in der Regel auf den Kollegen der Gegenseite zu und begrüsst zunächst ihn herzlich, bis der seinen Mandanten vorstellt. Ganz am Schluss kommt der Mandant der Gastgeberseite dran, der sich bis dahin zurückhielt.

Was ist eigentlich der «Moderatorenstatus» genau?

Wer was von jemandem will, muss ihn erst einmal vergrössern, denn: Von welcher Masse sollte jemand etwas abgeben, der sich klein fühlt?

Um den Gast also zu vergrössern, behandelt der Gastgeber als Moderator jedes Argument gleichrangig und bewertet keines davon. Er vertritt in dieser Rolle keine eigene Meinung. Er wirkt wie ein neutraler Schiedsrichter, verlangt vom eigenen Mandanten dasselbe wie

vom Gegner, versteht und bestätigt die Interessen beider, stellt beiden Seiten dieselben Fragen und vermeidet Vorschläge.

Er sorgt dadurch für ein ausgleichendes Gespräch mit dem Ziel, schnelle, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Der Moderatorenstatus wird nur durch Rechtsdebatten unterbrochen und muss dem Mandanten vorher genau erklärt werden. Der Mandant muss verstehen, dass es sich um eine Verhandlungstaktik handelt und nicht um einen «Parteiverrat».

Dieser Moderatorenstatus wird in meinen Verhandlungstrainings am meisten bestaunt und zunächst stark beargwöhnt.

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

Untrainierte Anwälte steigen bei aussergerichtlichen Verhandlungen positionell in die Sache ein. Das heisst, sie sparen 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 geschrieben. («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 Gespräch nicht mehr Wert als jedes andere taktische Geplänkel; es ist darüber hinaus immer gelogen.

Die Gegner kämen niemals an den aussergerichtlichen Tisch, wenn nicht ein höheres Interesse («Geschäftsbeziehung», «Kindeswohl», «Familienfrieden») sie dazu bewegen würde bzw. wenn sie sich vor Gericht mit ihrer Forderung locker durchsetzen könnten.

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

Im Nachbarschaftsstreit will der Kläger nicht wirklich die zu hohen Bäume fällen, sondern einfach nur in seiner Küche Licht haben.

Diese banal klingende Erkenntnis wiederholt sich im Geschäftsleben: Eine Position ist schnell ausgesprochen und repräsentiert die rechtliche Forderung, oft den Klagegegenstand: Ich will 10 000 Euro. Das Interesse hinter dieser Forderung wird nicht mit benannt, bleibt oft unbewusst und repräsentiert «das Dach» über der Position. Wozu will der Kläger genau 10 000 Euro? Was kann er dadurch erreichen? Was hätte er gewonnen, wenn er genau diese Summe bekäme?

Nach diesem Interesse gilt es zu fragen, denn Interessen können auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden, da ihr «Dach grösser» ist.

Vielleicht zahlt am Schluss der Beklagte lediglich 7000 Euro, und beide kümmern sich gemeinsam um eine bislang versteckte EU-Norm, durch die Zuschüsse für X möglich werden.

Beziehungen zwischen Geschäfts- und Privatleuten werden dadurch geschont, da in einer interessengeleiteten Verhandlung beide als Gewinner vom Platz gehen; keiner wird «Sieger», keiner wird «Verlierer».

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

Anwälte brüskieren versehentlich oder absichtlich den Richter. Das 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 aufmüpfiger 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!

Vor Gericht bedeutet das für trainierte Anwälte: 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 und sind eher unberechenbar. Durchbrechen Sie das, ohne jemals «schleimig» zu wirken.

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

Anwälte beflügeln sofort ihr Marketing, wenn sie alles, was sie tun, und vor allem alles, was sie unterlassen, aus Mandantensicht sehen.

Stattdessen brechen sie Versprechen, klingen häufig selbstverliebt, sind oft vollkommen unverständlich für Laien und merken beides nicht selbst.

Ihre Mandantenerstgespräche sind bisweilen ergebnisferne Zeitfresser, haben selten Struktur, dauern viel zu lange und klären den Mandanten nicht schlüssig über die «5 W» auf: «Wer macht was? Bis wann? In welcher Art und Weise? Wie wird bezahlt?»

Wenn der Mandant die Antworten auf diese fünf Fragen locker und fehlerfrei einem anderen Laien weitergeben kann, wird er bereits für seinen Anwalt werben.

Was ist Ihr Tipp für die Honorarverhandlung mit dem eigenen Mandanten?

Das Wort «Verhandlung» ist in diesem Fall unangemessen. Über sein Honorar soll der Anwalt einleisig informieren, nicht dialogisch verhandeln. Der anwaltliche Katastrophensatz «Jetzt müssen wir noch über Geld reden» signalisiert dem Mandanten Zwang, Unwillen und auch Unsicherheit des Anwalts bezüglich der eigenen Leistung.

Er wird ersetzt durch «Jetzt würde ich Sie gern, Frau Berger, wenn Sie einverstanden sind, über die Kosten informieren, die in diesem Fall auf Sie zukommen könnten».

Wenn ein Anwalt NACH einem Einwand eines Mandanten «einknickt», kreiert er eine Marktwahrnehmung als Billigheimer und riskiert das Image eines Verhandlers, der auch vor Gericht versagen wird.

Besonders bei der Honorarinformation vergeben Anwälte Chancen durch Schachtelsätze, unklare Ansagen

ohne Zahlen oder Margen, durch das Wort «müssen», durch eine desaströs defensive Einwandbehandlung, durch fehlende, zu späte, unwirsche Informationen und – erneut – durch unerklärte Wörter.

Was ist denn Ihr Tipp beim Umgang mit schwierigen Mandanten?

Schwierige Mandanten sind in der Regel der Spiegel schwieriger Anwälte. Das bedeutet: Etwa 90 Prozent aller Mandanten werden durch unzuverlässige, unverständliche oder unfreundlich wirkende Anwälte erst richtig unangenehm.

Der Mandant ist stets in Not; sein System ist dominiert durch Verzweiflung, Frust, Scham oder Wut.

Anwälte sind durch diese Emotionen genervt; sie haben einfach nicht gelernt, damit umzugehen und greifen nun ihrerseits auf defizitär wirkende, animalische Verhaltensweisen zurück: zurechtweisen, unterbrechen, Augenrollen, gleichgültig wirken, Vorwurf durch «Warum-Fragen», ausweichen, übergehen, dozieren, das Wort «aber» etc.

Dadurch bekommt der Probleminhaber ein weiteres Problem dazu: Sein Anwalt ist nicht auf seiner Seite. Das führt allseits zu nachhaltigen Zeit-, Energie- und Imageverlusten.

Der Anwalt sorgt also selbst für die Verschärfung von Konflikten – und beschwert sich anschliessend über «schwierige Mandanten»...

Haben Sie Beispiele für diese versehentliche Konfliktverschärfung?

Nehmen wir eine beliebige Situation auf dem Gerichtsflur, während einer kurzen Verhandlungspause. Der Mandant sagt einen Satz, den jeder Anwalt fürchtet:

«*Sie haben sich nicht genug für mich eingesetzt.*»

Kein Mandant wird objektiv rechtlich oder taktisch beurteilen können, ob das wirklich stimmt, woran er das misst und welche Alternativen es gäbe.

Der Mandant hat eben «nur ein Gefühl».

Untrainierte Anwälte antworten durch zehn Konfliktverschärfende Reaktionen, obwohl ihnen ein Konflikt mit dem Mandanten in keinem Fall dient:

Verharmlosung:	«Immerhin haben wir doch das Geld.»
Verschiebung:	«Das Gericht vertrat eine Rechtsauffassung, die ...»
Gegenangriff:	«Das können Sie schlecht beurteilen.»
Rechtfertigung:	«Ich kam ja nicht zum Zug; bei dem Richter.»
Zurechtweisung:	«Das war doch Teil unserer Strategie.»
Übergehen:	«Lassen Sie uns jetzt besprechen, wie es weitergeht.»
Ablenkung:	«Es wäre für Sie jetzt am besten, ...»

Vortrag:	«Sind Sie sich darüber im Klaren, dass ...»
Sarkasmus:	«Dann machen wirs beim nächsten Mal besser.»
Opferstatus:	«Wie man es auch macht; es ist immer falsch.»

Anwälte müssten lernen, stattdessen eine Frage zu stellen. Etwa: «An welcher Stelle haben Sie das festgestellt?» (Quantifizierung) oder «Welches Argument hat Ihnen gefehlt?» (Spezifizierung). Die Antwort darauf gibt die Plattform für eine sachliche Erläuterung der Taktik.

Haben Sie Beispiele für die versachlichenden Fragen?

Verhandlungsstarke Anwälte legen das Stammhirn des Angreifers lahm, indem sie sein Denkhirn aktivieren. Sie zwingen den Angreifer zu denken! Voraussetzungen hierfür sind: Die Kritik muss hörbar sein, und der Anwalt muss Fragetechniken eingeübt haben:

«Sie haben 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 geht niemals durch»	«Was macht Sie da so sicher?»

Gibt es gar keine originär schwierigen Mandanten?

Ich habe in meinem Buch¹ einige schwierige Typen skizziert und fasse – am Fallbeispiel einer Kündigung – zusammen, was diese «Typen» ausmacht und wie Sie ihnen begegnen sollten. (Siehe folgende Seite.)

Frau Busmann, wird danken Ihnen für Ihre Informationen.

1 «Chefsache Mandantenakquisition» (De Gruyter), 530 Seiten, 69,95 Euro

Schwierige Mandanten – Versuch einer Typologie

1. *Der Erfolgsmensch*

Für ihn steht der Reiz des Neuen im Vordergrund. Er hat seine Kündigung äusserlich schon überwunden und ist bereits im Kopf mit der Zukunft beschäftigt. Ihn haut so schnell nichts um. Er zeigt Frust und Verzweiflung nie nach aussen, da beides mit seinem Selbstbild kollidiert. Er kompensiert diese Kollision gern durch besonders forderndes und ungeduldiges Auftreten. Seine Arbeit ist – wie er selbst – unersetzlich und wurde durchgängig zu wenig gewürdigt: «Perlen vor die Säue!» Er würde seine Kündigung gern als «Betriebsunfall der Geschichte» sehen und so schnell wie möglich hinter sich lassen.

- Er sagt gern: «Kann das nicht etwas schneller gehen? Ich warte schon seit vier Minuten! Ich habe doch einen Termin.» Und: «Ich will möglichst zügig eine sehr hohe Abfindung.»
- Er hört gern: «Wir haben jetzt ungestört 30 Minuten Zeit für Ihren Fall.» Und: «Sie kennen das ja: Gerade effiziente Mitarbeiter sind besonders selten.» Oder: «Wer effiziente Teams haben möchte, muss es schliesslich selber erstmal sein, oder?» Begrüssung mit seinem korrekt ausgesprochenen Namen und Titel! – Er erträgt nicht: allzu viel geäussertes Mitgefühl (er ist ja kein Weichei!).
- **TIPP:** Würdigen Sie ihn, seine Leistungen und seinen sofortigen Anwaltsbesuch. Sie kriegen ihn in den Griff durch straffe Führung, freundliche Kontrolle seiner Hausaufgaben (alle Unterlagen dabei?) und zeitliche Eingrenzungen. Ihr Anruf bei ihm zu Hause wird ihm unvergessen bleiben! Betonen Sie Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Geschäftsleute! Erfolgsmenschen können immer gut delegieren, daher mögen sie auch eine Arbeitsteilung mit ihrem Anwalt!

2. *Der Zweifler*

Er hinterfragt alles, was andere und er selbst tun. Dazu verwendet er keinerlei nach aussen aggressive Strategien. Oft kommt er leise daher. Im kompliziertesten Fall äussert er seine Zweifel gar nicht. Er hat oft hohe innere Dialoge, von denen die Umgebung nichts mitbekommt. Er hat oft passiv-aggressive Strömungen und macht sich selbst klein, denn echte Grösse ist ihm unheimlich. Er zweifelt eher an sich selbst als an einer Strategie, obwohl er expressis verbis nur Letztere zaghaft kritisch hinterfragt. Er strebt den inneren Opferstatus unbewusst an, wirkt oft anklagend und wenig verantwortungsbewusst.

- Er sagt gern: «Kann sein.» (Dann schweigt er.) Und: «Ich habe mal gehört, dass es da auch Schwierigkeiten geben kann.» Und: «Die tun alles, um solche wie mich loszuwerden.»
- Er hört gern: «Die meisten meiner Mandanten leiden unter dieser Ungerechtigkeit.» Begrüssung mit seinem Namen und Frage nach Befinden.
- Er erträgt nicht: zu straffes, kühles Auftreten. Er braucht Mitgefühl!

- **TIPP:** Würdigen Sie ihn, fragen Sie ihn nach Details seines Zweifels. Bestätigen Sie ihn. Zweifler halten die Welt in Atem und sind die besten Erfinder! Zweifler sind oft die besten Kunden und werden zu grossartigen Multiplikatoren, wenn sie Ihnen vertrauen!

3. *Der Angsthase*

Er ist innerlich oft sachorientiert und durch ein Ereignis (Kündigung) aus der Bahn geworfen; Furcht ist sein Überlebensmuster in unbekanntem Situationen; sie vergeht schnell wieder, wenn die Situation übersichtlich wird! Ohne Angst kann man eine vierspurige Strasse nicht lebend überqueren. Angst kann auch Sinn machen in seiner Lage. Sage Sie ihm das.

- Er sagt gern: «Ich weiss überhaupt nicht, was jetzt werden soll.» Und: «Ich weiss nicht mehr ein noch aus.» Und: «Hoffentlich geht das gut.»
- Er hört gern: «Die Furcht ist ja zunächst einmal ganz berechtigt. Sie sind überrascht und wissen nicht, was jetzt werden soll. Wissen Sie was? Wir ordnen das Ganze jetzt mal, einverstanden?» Und: «Wie gut, dass Sie so schnell Hilfe holen. Jetzt haben wir noch richtig viel Zeit.» Begrüssung mit seinem Namen und Frage nach Befinden. Lob.
- Er erträgt nicht: zu straffes, kühles Auftreten und vor allem nicht den Satz: «Sie müssen keine Angst haben.»
- **TIPP:** Würdigen Sie seine Furcht als äusserst realistisch! Erklären Sie, dass viele andere Mandanten in seiner Situation (Perspektivwechsel) genauso schwer angeschlagen sind und Unterstützung brauchen! Fragen Sie ihn nach Details! Bestätigen Sie ihn. Erst annehmen, dann: vorsichtig durch Fakten relativieren. Er geht gern selbst in Aktion, braucht den Plan aber von seinem Anwalt! Das macht ihn sicher! Lassen Sie ihn Hausaufgaben erledigen, Zeugenlisten, Uhrzeiten, genaue Protokolle etc. Der Angsthase braucht Mitgefühl und eigene eingegrenzte Aktionen! Ängstliche sind wie die Zweifler grossartige Multiplikatoren anwaltlicher Leistung, wenn sie erst einmal Vertrauen gefasst haben!

4. *Der Besserwisser*

Er ist nicht zufällig der Intimfeind von Anwälten, denn diese sind ja selbst Besserwisser! Bei der Terminvergabe sagt er schon beim ersten Telefonat: «Viel Zeit brauchen wir dafür nicht. Halbe Stunde reicht.» Er kommt mit der Schweizerischen Gesetzessammlung zur Besprechung; drei Post-it-Zettel schauen aus dem dicken roten Buch, und er sagt: «Ich habe Streit mit den Nachbarn, und ich habe schon mal die Paragraphen heraus gesucht, die für uns von Belang sind.» DAS ist das Drehbuch zur Anwaltsvariante von «Nightmare on Elm Street».

- Er sagt gern: «Die Abfindungshöhe richtet sich ja insoweit nach dem Jahreseinkommen.» Und: «Schaffen wir das wirklich innerhalb der gegebenen Frist?» Und:

«Ist das hier juristisch von Belang?» Und: «Prof. Berger, den kennen Sie ja sicher, wies ja neulich erst wieder darauf hin...»

- Er hört gern: «Gut, dass Sie das schon vorbereitet haben. Wir gehen diese Paragraphen gleich der Reihe nach durch. Beginnen wir mal mit eins.»
- Er erträgt nicht: «Sind Sie hier der Anwalt oder ich?» «Lösen Sie Ihren Fall doch alleine.» Und: «Legen Sie mal zuerst Ihre 20 Seiten Vorbereitung zur Seite.»
- **TIPP:** Ein Besserwisser braucht das Gefühl, eingebunden zu werden in strategische Fragen. Schildern Sie Alternativen und fragen Sie ihn, welcher er zuneigt. Wenn er auf Ihre Fragen ausweicht bzw. weit ausholt, statt sie zu beantworten (das wird er tun! Er ist schliesslich Besserwisser!), wiederholen Sie einfach Ihre Frage, und bestehen Sie auf einer klaren Antwort. Holen Sie sein Einverständnis ein. Gewähren Sie die schriftliche Schilderung des Sachverhaltes durch ihn, und machen Sie ihm klar, dass Sie diese Sachverhaltsschilderung in Rechtsprache (Schriftsatz) übersetzen, die für den Richter wichtig ist. Lassen Sie Ihre Schriftsätze keinesfalls (!) durch ihn korrigieren! Begründung: «Was Sie schreiben, ist für mich wichtig, was ich schreibe, für den Richter!» (test it!) Fragen Sie nach Erklärungen aus seiner Sicht. Nutzen Sie sein System. Sogar, wenn er Lehrer ist!

5. Der Sicherheitsfanatiker

Er hat lieber einen sicheren Zweifel als eine unsichere Wahrheit! Der Sicherheitsfanatiker ist komplett am Boden nach einer Kündigung. Er greift nach jedem Strohalm, der ihm «Restsicherheit» verschaffen könnte und saugt alles auf, worauf er sich verlassen kann. Die Kündigung bewirkt nackte Panik und noch grössere Hoffnung auf irgendein Sicherungsseil. Er braucht Eckdaten, sichere Grenzen, gehaltene Versprechen und 100-prozentig glaubhafte Aussagen seines Anwalts. Wenn etwas nicht ganz sicher ist, erklären Sie ihm das so: «Mit einer Sicherheit von etwa 70 Prozent wird das passieren. Bei den anderen 30 Prozent gehen wir einen anderen Weg, nämlich...»

- Er sagt gern: «Wenn ich nur wüsste, ob ich mich wenigstens darauf verlassen kann!» «Ist das sicher?» «Ich habe sicherheitshalber auch die Unterlagen von damals mitgebracht.»
- Er hört gern: «Ich verspreche es Ihnen mit all meiner Erfahrung.» Und: «Ganz sicher kriegen wir ein Problem mit...» Und: «Die einzige Unwägbarkeit, das müssen Sie jetzt schon wissen, ist...»
- Er erträgt nicht: die Wörter «vielleicht», «wahrscheinlich» und «eventuell» sowie die Erwähnung, dass man «vor Gericht und auf hoher See in Gottes Hand» ist.
- **TIPP:** Der Sicherheitsfanatiker braucht nachvollziehbare Aktionen, «coole» Risikoabwägung durch Sie und zuverlässige Zeitpläne. Halten Sie Versprechen. Machen Sie mehrfach deutlich: Wer was macht, wie, bis

wann und wozu? Versichern Sie ihm alles. Sogar Unwägbarkeiten sollten Sie ihm versichern! Was er weiss, macht ihm nicht heiss.

6. Der Aggressive

Schon am Telefon macht er klar, wer hier etwas zu sagen hat: ER! Der Aggressive sagt oft seinen Namen nicht und will sofort zum Anwalt durchgestellt werden. Wenn die Assistentin nach seinem Namen fragt, brüllt er sie an: «Das geht Sie nichts an! Sofort durchstellen!» Er greift Assistentinnen an und ist beim Anwalt zunächst lammfromm. Durch die unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchien gleicht er seinen schwachen inneren Status aus. Doch auch beim Anwalt will er Regeln nicht akzeptieren. Er giftet auch den Anwalt an: «Was? Dienstag sind Sie schon wieder in Urlaub? Wann arbeiten Sie überhaupt?» Er vorenthält dem eigenen Anwalt gern Informationen, die seine Grandiosität torpedieren, und ist oft innerlich klein und voller Gram und Scham. Aggressive Menschen werden nicht durch die Kündigung aggressiv; genau andersrum scheint ein Schuh daraus zu werden: Anwälte berichten häufig vom Zusammenhang zwischen Aggression in Kombination mit Autoritätsproblemen und den daraus folgenden fristlosen Entlassungen. Diese wiederum mutieren zunächst im Selbstbild des aggressiven Mandanten zu freiwilligen Kündigungen.

- Er sagt gern: «Diese Schweine machen, was sie wollen, aber mich, mich kriegen sie nicht!» Oder: «Ist doch bei uns üblich, dass wir mal einen Sack Schrauben abzweigen. Wen beschädigt das? Bänker veruntreuen Millionen und werden hofiert. Wieso machen die bei mir so ein Theater darum?»
 - Er hört gern: sich selbst (egal, was er sagt). Und: «Wir legen jetzt am besten sofort los.» Und: «Wir wollen dem Arbeitgeber ja keine zusätzliche Munition geben.»
 - Er erträgt nicht: die Wörter «vielleicht», «wahrscheinlich» und «eventuell» sowie die Vorbereitung auf gerichtliche Disziplin.
 - **TIPP:** In einer fristlosen Kündigung hilft zur Ermittlung des kompletten Sachverhaltes immer der Perspektivwechsel: «Was wird Ihr Chef vor Gericht über Sie behaupten?» Das Verb «behaupten» transportiert hier den Subtext «Da übertreibt Ihr Chef bestimmt; er will Sie nur schlecht machen». Die Kündigung erhält dadurch den Geruch von «Gemeinheit», und er kann seinen Anteil an der fristlosen Kündigung locker zugeben: «Der wird natürlich behaupten, ich hätte einen Sack Schrauben geklaut.»
- Der aggressive Mandant hat eine Reihe von haltlosen Beschuldigungen auf Lager, die Sie nur durch offene Fragen in den Griff kriegen: «Was? Dienstag sind Sie schon wieder in Urlaub? Wann arbeiten Sie überhaupt?» wird durch die Frage: «Was kann ich vor meinem Urlaub für Sie tun?» neutralisiert.