



# „Kommunikation statt Konfrontation®“

Wie außergerichtliche Verhandlungen gelingen

Ein Interview mit Johanna Busmann, Hamburg

# „Kommunikation statt Konfrontation®“

Interview in der Schweizerischen Anwaltsrevue (2 / 2015)  
Die Fragen sind von Chefredakteur RA Peter von Ins, Bern

**Anwaltsrevue:** Frau Busmann, zu Beginn ganz kurz zusammen gefasst: Was sind die drei häufigsten Fehler in anwaltlichen Verhandlungen?

**Busmann:** 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.

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

**Busmann:** 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.

**Anwaltsrevue:** Sie haben für Ihren Vortrag 14 Fehler ausgemacht, wie kommen Sie gerade auf diese Zahl, warum nicht mehr, warum nicht weniger?

**Busmann:** 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.

**Anwaltsrevue:** Was ist bei der Vorbereitung einer außergerichtlichen Verhandlung mit dem Gegner wichtig?

**Busmann:** 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.

**Anwaltsrevue:** A propos Einwände: Was ist bei Einwänden wichtig?

**Busmann:** 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.

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

**Busmann:** 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 dem 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 gemühtlichen Spaziergängen. Zudem behalten Sie die Oberhand, denn: „Wer fragt führt“.

**Anwaltsrevue:** Das würden wir gern an einem Beispiele lernen ...

**Busmann:** In der Verhandlung hören die Parteien häufig so genannte 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.

**Anwaltsrevue:** Was ist eigentlich der Unterschied zwischen siegen und gewinnen?

**Busmann:** 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.

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

**Busmann:** Die Gastgeber-Rolle 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 % 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.

**Anwaltsrevue:** Was beachtet man bei der Begrüßung?

**Busmann:** 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 zurück hielt.

**Anwaltsrevue:** Was ist eigentlich der „Moderatorenstatus“ genau?

**Busmann:** 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.

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

**Busmann:** Untrainierte 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 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.

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

**Busmann:** 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 Interesse geleiteten Verhandlung beide als Gewinner vom Platz gehen; keiner wird „Sieger“, keiner wird „Verlierer“.

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

**Busmann:** 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 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.

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.

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

**Busmann:** 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? Und: Wie wird bezahlt?“

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

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

**Busmann:** Das Wort „Verhandlung“ ist in diesem Fall unangemessen. Über sein Honorar soll der Anwalt eingleisig informieren, nicht dialogisch verhandeln. Der anwaltliche Katastrophen-Satz „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.

**Anwaltsrevue:** Was ist denn Ihr Tipp beim Umgang mit schwierigen Mandanten?

**Busmann:** Schwierige Mandanten sind in der Regel der Spiegel schwieriger Anwälte. Das bedeutet: Etwa 90 % 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“...

**Anwaltsrevue:** Haben Sie Beispiele für diese versehentliche Konfliktverschärfung?

**Busmann:** 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 Konflikt verschärfende 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 wir's 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.

**Anwaltsrevue:** Haben Sie Beispiele für die versachlichenden Fragen?

**Busmann:** 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?“

Frau Busmann, wir danken Ihnen für Ihre Informationen.



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

**Johanna Busmann**  
busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmann training.de](mailto:info@busmann training.de)

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

