

## ANWALT-SEMINAR

## Das Harvard-Verhandlungskonzept für erfolgreiche Juristen

Rechtsanwalt Dr. Friedrich Graf von Westphalen, Köln

Verhandeln – das können sie doch alle, zumal die vielbeschäftigten in der Anwaltschaft, diejenigen, denen man den beruflichen Erfolg schon am äußeren Auftreten ansieht. Sie sind Spezialisten, sie kennen ihr Metier, sind erfahren und routiniert: Über lange Jahre hinweg haben sie sich ein umfassendes Know-how angeeignet. Und im Zentrum steht – wie aus Blei gegossen – die Erkenntnis: Verhandeln mit Gericht, mit Behörden und vor allem mit dem „Gegner“, das ist eine der festgefühten Grundlagen des beruflichen Erfolges. Innerhalb dieses Spektrums beherrschen sie alle Register. Sie können drohen, einschüchtern, charmant sein, aalglatt, wenn es denn sein muß; die Wahrhaftigkeit steht indessen nicht immer hoch im Kurs, der Erfolg zählt. Er aber ist das Gegenstück, das notwendige Umkehrbild der Niederlage des anderen, eben des „Gegners“. Gegner – das Wort bereits ist verätherisch; es ist die andere Partei, weil ja der Mandant, der eigene, vor allem dies will: den Sieg, den Erfolg: „The winner takes it all“. Im Zeichen des noch zaghafte vorhandenen Restbestandes beruflicher Kollegialität beschränkt sich dann die Mitmenschlichkeit – gönnerhaft – auf die Anrede mit „Herr Kollege“ oder noch etwas süffisanter auf den „gegnerischen Herrn Kollegen“ oder die „verehrte Frau Kollegin“.

All das ist meilenweit von den Grundsätzen und Prinzipien entfernt, die – durchaus anwaltspezifisch – das Fundament des Harvard-Verhandlungskonzepts sind, wie es von der Egger, Philips & Partner AG, (Zürich) und dem Otto Schmidt Verlag (Köln) – geleitet von Herrn Egger und Herrn RA Ponschab – Interessenten jetzt angeboten wird. Im Zentrum einer jeden Verhandlung als einer Transaktion steht unverrückbar der Mensch. Das einsichtig zu machen ist entscheidend. Es ist eben nicht der „Gegner“, sondern der andere Mensch, der ein „Problem“ – ein Sachproblem – hat. Mit diesem anderen Menschen muß eine auf gegenseitiges Vertrauen gestützte Kommunikation beginnen und den weiteren Gang einer jeden Verhandlung bestimmen. Die menschliche Beziehung – schärfer formuliert: die auf Wahrhaftigkeit aufbauende mitmenschliche Beziehung – steht deshalb im Mittelpunkt des Harvard-Verhandlungskonzepts.

### Keine „weiches“ Verhalten

Schwierig genug zu begreifen und nachzuvollziehen: Das Verhandlungsergebnis ist gut, so lautet das Credo, das auch dem Partner den größtmöglichen Nutzen bringt. Das klingt in den Ohren vieler Anwälte nach „weicher“ Verhandlung, nach unerquicklichem Nachgeben, ja sogar danach, die berechtigten Interessen des eigenen Mandanten zu vernachlässigen. Doch genau diesen Zirkel – diesen vermeintlichen Zirkel – aufzulösen, ist der tiefere Sinn des Harvard-Seminars. Wer sich darauf einläßt, nicht nur einfach mitmacht, der wird kräftig gegen den eigenen Strich gebürstet. Und das tut weh, ist aber allemal heilsam.

Der Anwalt, der auf der anderen Seite des Verhandlungstisches in erster Linie den anderen Menschen sieht, der darf sich zu keinem Zeitpunkt als Speerspitze des eigenen Mandanten verstehen. Denn wenn er mit harschen Worten erst einmal dafür gesorgt hat, daß der „Gegner“ begreift, was – rechtlich gewertet – Sache ist, wie gut es also um die eigene „Position“ und wie miserabel die Chancen der anderen Seite sind, der hat vor allem eines erreicht: Die für eine gute, ertragreiche Verhandlung unerläßlich notwendige Atmosphäre ist gründlich zerstört. Und es ist ungewiß, ob überhaupt noch etwas Sinn-

volles für beide Seiten danach erreicht wird. Häufig gelingt dies ja dann nur, wenn die „Anwälte rausgelassen“ werden. Genau das ist es: Der Anwalt darf nach dem Harvard-Verhandlungskonzept nicht der Wadenbeißer, der Besserwisser, der Belehrende sein. Und das gelingt wohl nur, wenn dem Anwalt klar wird (das Seminar bietet reichlich Anschauungsmaterial), daß der eigene Mandant oft der schlimmste Feind des Anwalts ist. Souveränität des Anwalts gegenüber dem eigenen Auftraggeber ist also unerläßlich. Die Drohung mit dem eigenen Anwalt – gleichgültig, ob direkt oder nur indirekt vorgebracht – schadet von vornherein der mitmenschlichen Beziehung. Sie ruft notwendigerweise eine Gegenreaktion hervor.

Wenn aber der Anwalt bestrebt ist, sowohl zum ihm gegenüber sitzenden Kollegen als auch zur anderen Partei eine gute Beziehung aufzubauen, so kann dies ja nur gelingen, wenn der eigene Mandant nicht nur den eigenen Vorteil will, sondern ein beidseitiges nützliches, zuträgliches Verhandlungsergebnis. Das setzt – gegenüber dem eigenen Mandanten – einen oft hohen Erziehungsaufwand voraus. An erster Stelle steht dabei die Erkenntnis: Das Rechtsargument ist in einer Verhandlung regelmäßig das schwächste. Meistens bezeichnet es nämlich eine Position, ist also autoritativ besetzt. Das Motto lautet schlicht, allzu oft belehrend: Der BGH hat aber doch entschieden, daß „mein Mandant Recht hat“. Von Positionen abzurücken, das erfordert jedoch häufig das Eingeständnis eines Fehlers, einer Fehleinschätzung; oft ist es gleichbedeutend mit dem unliebsamen Befund, das Gesicht verloren zu haben.

### Positionen oder Interessen

Indessen ist gerade dies eine für Gerichtsverhandlungen oft typische Situation. Hier kann und darf, hier soll der Anwalt auf Kollisionskurs gehen; hier soll er den Siegertyp verkörpern, mit stolzgeschwellter Brust und wehender Robe den Verhandlungssaal verlassen, den kurzen, huldvoll entgegengenommenen Händedruck für den „gegnerischen Herrn Kollegen“ nicht vergessend. Gerade an dieser Stelle hakt das Harvard-Konzept ein: Positionen zu beziehen, so wird gelehrt, ist für eine gute, erfolgreiche Verhandlung ungut. Positionen vernachlässigen die mitmenschlichen Beziehungen; sie verbergen aber vor allem die wirklichen Interessen, sowohl die eigenen wie die der anderen Seite. Positionen lassen eben nicht zu, daß die wirklichen – jeweils vorhandenen – Interessen artikuliert werden. Positionen sind festgefügt, sie stehen unverrückbar im Raum; sie fordern allzuoft Unterwerfung – intellektuell wie sachlich – und verhindern so, daß kreativ nach unterschiedlichen Optionen Ausschau gehalten wird, die die beiderseitigen Interessen zur Deckung zu bringen.

Doch wenn der Satz richtig ist, daß der eigene Mandant der schlimmste Feind des Anwalts ist, und wenn es – aus Erfahrung belegt – zutrifft, daß ein Rechtsargument in einer Verhandlung regelmäßig das schwächste ist, dann bedarf eine solche Erkenntnis der Begründung. Rechtsargumente beruhen stets auf einer Analyse bestimmter Tatsachen. Fast nie liegen die Tatsachen von vornherein so klar umrissen fest, daß sie unbesehen als Position für eine Verhandlung übernommen werden sollten. Mehr noch: Den Rechtsargumenten, die eine Position beschreiben, liegen die Tatsachen zugrunde, die oft schon eine interessenbedingte Wertung durch den eigenen Mandanten erfahren haben. In zahllosen Gerichtsverfahren, aber auch in Verhandlungen wird häufig erst

## Das Harvard-Konzept

nach und nach deutlich, wie die Tatsachen wirklich sind. Und mit ihnen werden dann auch erst die Interessen deutlich, die für die Parteien maßgebend sind.

Stellt man das alles in Rechnung, so wird man auch noch ein weiteres im Auge behalten müssen: Unglaublich oft ist es so, daß Rechtsfragen Wertungen einschließen; die Subsumtion ist eben kein rein mathematischer Vorgang. Das von Präjudizienkaskaden geprägte Recht spiegelt diesen Befund allzu deutlich. Unsicherheit in der Analyse mischt sich hier mit fehlender Rechtssicherheit, weil die Vorhersehbarkeit weiterer, neuer Entscheidungen – wiederum ihrerseits wertungsbezogen – offen oder doch zumindest diskutabel ist. Daher kann eben das Rechtsargument in einer Verhandlung, redlich vorgebracht, oft nur einen punktuellen Ausschnitt der jeweiligen Interessen beleuchten. Es kann somit eine Wertung der Interessen aus rechtlicher Perspektive bewirken. Damit aber ist das Rechtsargument nur noch Teil der jeweiligen Interessen, geprägt von mehr oder weniger einsichtigen Motiven, Deduktionen und Schlußfolgerungen. Es kann und es soll deshalb die jeweiligen Interessen stützen, indem es gleichermaßen die Vorteile wie vor allem auch die Schwächen in den Blick nimmt und transparent macht. Das ist der anzustrebende Punkt.

Was aber tun, wenn die andere Seite, anwaltlich beraten und vertreten, gegensteuert? Die Folgerungen liegen auf der Hand, und sie haben allesamt (das lehrt das Harvard-Verhandlungskonzept – gestützt durch Erfahrungsaustausch und Rollenspiele – während des Seminars) eines gemeinsam: Die persönlichen Beziehungen zwischen den Verhandlungsparteien geraten in eine Krise. Da ist – Tag für Tag erlebt und erlitten – der Anwalt, der seine Schriftsätze mit Beschimpfungen garniert; er läßt Dampf ab. Er will keine Kommunikation, keinen Dialog, er will – für seinen Mandanten – den Sieg. Da das Harvard-Verhandlungskonzept von der Trennung zwischen Person und Sache ausgeht und die Beziehungen unverrückbar in den Vordergrund gestellt werden, gilt als regelmäßige Antwort: Reagieren Sie nicht; gestatten Sie dem Verhandlungspartner seine Emotionen zu artikulieren. Souveränität und Ruhe ist das Gebot, auch Schweigen als Waffe. Und trotz aller menschlichen Verletzungen gelingt dies wohl leichter, wenn man entweder für die emotionale Reaktion Verständnis zeigt oder die – gemeinsame – Sache im Auge behält und nach gemeinsamen Interessen Ausschau hält, den Partner einbeziehend, der sich den Frust von der Seele geredet hat. Wer jedoch mit gleicher Münze zurückzahlt, Beschimpfungen mit Beschimpfungen beantwortet, der verdirbt das Klima, wird unbeweglich. Allenfalls das gemeinsame Basar-Feilschen kann dann noch die „Verhandlung“ prägen, nicht aber die Suche nach einer optimalen Alternative für beide Seiten.

### Optionen suchen

Ähnliches gilt, wenn der „gegnerische Herr Kollege“ sich uneinsichtig zeigt. Rechtsargumente – das lehrt jeder Philosophie-Kurs gleich am Anfang – setzen voraus, daß die redliche intellektuelle Bereitschaft besteht, sich auf ein Sachargument einzulassen und sich notfalls auch den besseren Argumenten zu beugen. Sicherlich, Logik besteht darin, Anspruch auf Gefolgschaft zu reklamieren, weil vernünftiges Denken nur so – unter weitestgehendem Ausschluß von Widersprüchen – möglich ist. Doch die Bereitschaft zum Dialog kann leicht verweigert werden; die vorgeschützte Uneinsichtigkeit läßt jedes Rechtsargument in sich zusammenbrechen. Das simple Gegenargument reicht bereits aus: „Ich sehe das anders“. Da hilft mitunter nur die Bitte, dies doch nochmals überdenken zu wollen und als Hilfestellung kann man anbieten, die Kopien der einschlägigen oder für einschlägig gehaltenen Urteile und Literatur zu überlassen – als Versuch, gleichwohl noch eine gemeinsame Basis zu finden, die beiderseitigen Interessen in der Verhandlung zur Deckung zu bringen.

Optionen zu suchen, kreativ zu sein – das ist ein weiteres, wohlverstandenes Gebot des Harvard-Verhandlungskonzepts. Das gelingt nur, wenn die mitmenschliche Basis steht, wenn ein Klima gegenseitigen Vertrauens erzeugt ist. Denn die Suche nach Optionen setzt voraus, daß die eigenen Positionen geräumt, die eigenen Interessen artikuliert sind, damit sodann (erst intern) die – gemeinsame – Suche nach Optionen beginnen kann. Das schließt ein, daß sich ein jeder in die Schuhe des anderen begibt, die jeweils andere Perspektive erweitert den Gesichtskreis. Sie läßt vor allem auch deutlich werden, welche Interessen vorrangig und welche nur minderen Ranges sind.

### Langjährige Erfahrung

Mit Verhandlungspoker hat dies – es sei nachdrücklich gesagt – nichts zu tun. Wer den Joker im Ärmel hält, die Katze erst am Schluß herausläßt, der mag einen kurzfristigen Erfolg erringen, weil er den „Gegner“ düpiert hat. Aber er hat die Beziehungen auf das schwerste geschädigt und behindert deswegen künftige Verhandlungserfolge. Redlichkeit ist also eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Verhandeln aufgrund des Harvard-Konzepts. Gerade weil es seit langen Jahren in den USA entwickelt und auch auf Regierungsebene (z. B. Camp David) umgesetzt worden ist, kann nicht oft genug betont werden: Redlichkeit und Wahrhaftigkeit im Umgang mit anderen Menschen ist kein einfaches Verhaltensschema, sondern eine Tugend, die auch im Alltag – als Grundlage eines späteren Verhandlungserfolgs – unter Beweis gestellt werden muß, weil sie die Person, die Persönlichkeit prägt. So gesehen ist das Harvard-Konzept – in der Schweiz haben sich schon 500 Anwälte in Seminaren schulen lassen – als reines Verhandlungskonzept, sozusagen in der Schublade aufbewahrt, kaum tauglich und auch nur schwerlich erlernbar. Aber es kann und sollte Bestätigung sein, daß der Erfolg in der Sache regelmäßig auch auf geglückten mitmenschlichen Beziehungen beruht. Indessen müssen diese rückhaltlos gewollt sein. Nie und nimmer dürfen sie instrumentalisiert werden. Die Freundlichkeit gilt eben nicht dem Funktionsträger, sondern dem jeweiligen Menschen, weil jener austauschbar ist, dieser aber unverwechselbar er selbst.

So kann dann offen und ehrlich, mit Respekt und in Kenntnis der beiderseitigen Interessen die Suche nach Optionen begonnen und fortgesetzt werden, um eine Verhandlung erfolgreich zu gestalten. Eingeschlossen ist darin sicherlich auch die Option, die anwaltstypisch ist: die Androhung oder gar die Eröffnung eines streitigen Gerichtsverfahrens. Doch ist es in der Tat die Frage, auf die das Harvard-Konzept abzielt, ob denn dies wirklich die beste Option gegenüber einem gemeinsam erzielten Verhandlungsergebnis ist. Wenn sich gegenseitige Positionen verhärten haben, weil die Kommunikation nicht mehr funktioniert, dann wird man wohl oft keinen anderen Ausweg finden; irgendwie wird dann eben der Konflikt in der Kollision der Interessen entschieden, so oder anders. Die Ungewißheit über den Ausgang des Verfahrens ist dann das einzige gemeinsame Erlebnis. Die gemeinsamen – gegenwärtigen und künftigen – Interessen leiden indessen Tantalusqualen: Tantalus, der Menschenfleisch gegen den Willen der Götter gegessen hatte und daher dazu verflucht war, in einem Bach zu stehen. Wenn er Durst hatte und sich beugte, zerteilte sich das Wasser unter seinen Händen, hatte er Hunger und streckte sich nach den Früchten eines über ihm ragenden Baumes, so vertrieb ein Windstoß die hungerstillenden Früchte aus der Reichweite seiner Hände. Mit der ungestillten Begierde mußte Tantalus leben, qualvoll und einsam.

### Das Recht ist nicht alles!

Sehr selten aber ist ein Gerichtsverfahren wirklich für die gemeinsamen Interessen beider Parteien ein nachhaltiger Erfolg. Gewiß, es kann ein Sieg sein, die Bestätigung einer für unabdingbar bewerteten Position, unerlässlich für die weitere Verfolgung der eigenen Belange und Interessen. Aber es ge-

---

**Entscheidung des Monats**

lingt doch sehr oft, die Unsicherheiten, die Unwägbarkeiten eines streitigen Verfahrens durch eine faire, gemeinsame Risikobewertung vorwegzunehmen, hinter der dann die gemeinsamen Interessen durchscheinen und tragfähig werden. Vom Anwalt verlangt dies: Er muß sich zurücknehmen, weil seine rechtliche Bewertung der Interessen nur einen Teilaspekt ausmacht! Nur ein kleiner Sektor bei der Bewertung der eigenen und der gemeinsamen Interessen ist sie. Der Anwalt als erfolgreicher Verhandler ist also Mitglied eines Teams, das in ein gemeinsames Beziehungsgeflecht eingebunden ist, sich darin wie eine Raupe in ihren eigenen Kokon versponnen hat.

Das setzt – nochmals sei es gesagt – Souveränität und auch Distanz voraus, Distanz mehr zum eigenen Mandanten als zum Anwaltspartner auf der Gegenseite. Zu enge persönliche Bindungen zum Mandanten sind schädlich. Auch ein Chirurg operiert nicht seinen besten Freund, weil er ja befürchten muß, daß ihm die Hände zu zittern beginnen, wenn er zu

sehr darüber nachdenkt, wer seinen Händen anvertraut ist. Und der erfolgreiche Anwalt ist schon gar nicht der Anwalt, der sich im Verhältnis zu seinem Kollegen so versteht, daß jeder die eine Schneide einer Schere ist, die aufeinander zurasen, einander aber nur berühren, nicht jedoch verletzen. Es ist der Anwalt, der Vorwürfe nicht zu seinem Repertoire zählt, der die Lüge für ausgeschlossen, das Mißverständnis jederzeit für möglich hält.

So steht am Ende des Harvard-Verhandlungskonzepts, wie es jetzt in höchst wichtigen Seminarreihen dargeboten wird, die Erkenntnis: Nur durch Erfahrung, Menschlichkeit und hohes Rechtswissen lassen sich auf Sicht anwaltliche Verhandlungserfolge erringen, die immer auch die Verhandlungserfolge der anderen Seite, des Partners sein sollten. Nicht die ausschließliche Mehrung des schnellen eigenen Vorteils ist das Prinzip, sondern die Sorge darum, daß beide Seiten – menschlich wie sachlich – Erfolg haben. Zugegeben: Das ist anspruchsvoll, aber sehr lohnend. ■