

Maulkorb für Dobermänner?

- **Anwälte zwischen Beiß-Tradition und neuen Wegen zum kooperativen Verhandeln** -

- **von RA Werner Schieferstein, Frankfurt a.M. und RA Karl-Anton Krämer, Tübingen** -

I. Der neue Stil

Die Zeichen stehen auf Frieden. Mediation, das Verständigungsverfahren der 90-er Jahre setzt neue Maßstäbe. Auch für Rechtsanwälte wandeln sich die Perspektiven. Vor kaum 10 Jahren noch als nicht vereinbar mit dem Standesrecht beargwöhnt, gilt Mediation nunmehr als übliche anwaltliche Berufsausübung. So vermeldet der Schlußbericht des Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) -Ausschusses Mediation 1996 knapp: "Mediation, insbesondere auch familienrechtliche Mediation stellt anwaltliche Tätigkeit dar" (BRAK-Mitteilungen 1996, S. 186). Die neue Berufsordnung für Rechtsanwälte vom 29.11.96 erwähnt ausdrücklich den Mediator als einen der ihren und unterstellt ihn den Regeln des anwaltlichen Berufsrechts. Der Deutsche Anwaltsverein (DAV) gründet im Mai 1998 eine Arbeitsgemeinschaft für Mediation. Ziel ist die Förderung der "ideellen und wirtschaftlichen Interessen der im Bereich Mediation tätigen Rechtsanwälte". Streitschlichtung und kooperative Verhandlung finden wahrscheinlich bald gesetzliche Verankerung in der Zivilprozeßordnung ("Öffnungsklausel"). Vermögensrechtliche Streitigkeiten bis zu einem Streitwert von DM 1000.—, sowie bestimmte Nachbarschaftsstreitigkeiten sollen – wenn das vorerst gescheiterte Gesetz den neuen Bundestag passiert - vor Zulassung zum ordentlichen Prozeß zwingend ein vorgerichtliches Schlichtungsverfahren durchlaufen. Die Ideen vermittelnder, streitschlichtender Tätigkeit werden von der Anwaltschaft besetzt. Dies mündet neuerdings, fast folgerichtig, etwa in den selbstbewußten Ruf: "Mediation – Anwaltssache!" (so der Titel eines Referats von Christian Duve zur ersten Fachtagung der Arbeitsgemeinschaft Mediation des Deutschen Anwaltsvereins am 5.12.98). Vom "Paradigmenwechsel", gar einer Zeitenwende wird gesprochen. Die Rede ist von der Vision, daß selbstbestimmte, einvernehmliche Formen der Konfliktregelung zukünftig das Bild bestimmen und streitige Konfliktentscheidungen vielleicht ablösen könnten.

Haben "Dobermänner", wie Reiner Ponschab, Autor des Buches "Kooperation statt Konfrontation" die traditionellen, "auf's Kämpfen abgerichteten" Anwälte in seinen Vorträgen karikiert, also ausgedient? Sollen Dobermänner nun Maulkörbe tragen, müssen ihnen die Zähne gezogen werden, oder genügt es, daß sie Kreide fressen, um ihre Stimmen fein zu machen? Wird die Spezies der Dobermänner, der streitbaren, unerschrockenen Anwälte vom aufkommenden Evolutionsprozeß der Friedfertigkeit ausgelesen und womöglich einmal ganz vom Erdboden verschwinden?

Der Aufbruch in eine friedliche, verständigungsbereite Gesellschaft scheint eingeläutet. Doch schon ein Blick über die Grenzen in die USA, dem Mutterland der Mediation und anderer kooperativer Konfliktregelungsmethoden, wie sie sich hier zu etablieren beginnen, läßt Zweifel aufkommen: Von um sich greifender Friedfertigkeit und einem Durchbruch der Vernunft da kaum eine Spur. Wollen wir den Medienberichten glauben, wachsen im Gegenteil Gewalt und Willkür überall weiter an, auch in den USA. Und wenn es ausgerechnet in diesem Land Menschen waren, die sich, begleitet vom Applaus nicht weniger, zur Politik gegen ihren Präsidenten mit Hilfe des Rechts und aller seiner taktischen Finessen rüsteten, um ihre eigentlichen Motive nicht kundtun zu müssen, dann mag das den Optimismus über den vorhergesagten Paradigmenwechsel auch hierzulande etwas dämpfen.

Tatsache ist: anwaltliches Kampfverhalten ist in die Kritik geraten. Endlose, teure Prozesse, zerschlagenes Geschirr auf beiden Seiten, definitiv verfeindete Parteien nach erfolgreich beendeten Prozessen, Frustration und Schelte im Beruf, - Anwälte als Buhmänner für jegliche Art destruktiver Streitentwicklung. Althergebrachte Rollen und Praktiken werden da in Frage gestellt. Anwälte, darauf trainiert, Härte und Biß zu zeigen, den Gegner besiegen und auch Aggressivität nicht zu scheuen, sehen sich selbst in die Schußlinie gerückt: Das einstmals respektvoll kolportierte Berufsbild wird zum Feindbild: Der Anwalt als unerschrockener, auch trickreicher Fighter, der den Gegner das Fürchten lehrt und ihn schließlich erledigt, ist nicht mehr zeitgemäß. Die Kritik gipfelt in dem Vorwurf, daß die Anwälte schuld daran sind, wenn die Austragung von Konflikten immer häufiger eskaliert und in Katastrophen endet, bei denen alle verlie-

ren. Die Lösung, ja Lösung lautet nun: Kooperation statt Konfrontation, Konsens statt Streit, Gewinner-Gewinner-Resultate statt Verlierer-Verlierer-Katastrophen.

Die wundersame alchemistische Verwandlung von Mangel in Fülle, von destruktiven Prozessen, die sich an den Konkurrenz-Mustern des Null-Summenspiels orientieren, in allseitige Win-Win-Lösungen, von denen alle profitieren, wird es in dieser allgemeingültigen Form jedoch kaum geben. Deshalb heißt es, nicht in Erwartungs-Euphorie zu verfallen und den Kopf zu verlieren, sondern genau hinzuschauen, zu differenzieren und die Chancen der neuen Sichtweise sorgfältig abzuwägen:

Wahr ist, daß ein bestimmtes antrainiertes Streitverhalten der Anwälte zur Konfliktverschärfung und damit zu destruktiven Ergebnissen führen kann. Wahr ist auch, daß die Rechtsentwicklung in eine Phase geraten ist, wo sie an ihren eigenen Ansprüchen zu ersticken droht: Perfektionismus und Allzuständigkeit sind in unserer komplexen Gesellschaft nicht mehr zu bedienen; binär/polares Denken (Recht - Unrecht, Freund - Feind) ist angesichts differenzierter Sachverhalte heute nicht mehr angemessen. Man muß auch erkennen, daß in Zeiten rasanter Veränderungen althergebrachte Grundsätze und Verhaltensweisen aus der Konkurrenz-Ideologie nicht mehr gedankenlos weiterwendet werden können. Nicht zuletzt gibt es Erkenntnisse dazu, daß unser atavistisches Konfliktverhalten auf die modernen Lebens- und Gesellschaftsverhältnisse nicht mehr paßt, und wir ein Überleben auf lange Sicht wohl nur durch die Entwicklung kooperativer Verhaltensweisen sichern können.

II. Anwälte und das tägliche Brot der Verhandlung

1) Was meint überhaupt Verhandeln?

Zunächst gibt es ein begriffliches Problem: Anwälte bezeichnen mit Verhandeln unterschiedslos alles, was die auftragsbezogene, mündliche Auseinandersetzung mit einer Gegenpartei betrifft; kurz, jede Art von verbaler Feindberührung heißt *verhandeln*. Es ist für den Begriff des Verhandelns das gleiche, ob man mit dem Ziel des Kompromisses, der kreativen Einigung oder des alleinigen Triumphes über den Gegner antritt. All dies bedeutet "Verhandeln", wie es auch die Gebührenordnung gleichermaßen mit der *Verhandlungs-* (bzw. Erörterungs oder Besprechungs)gebühr honoriert. Die Gewohnheit, der vertraute Umgang mit dem Begriff läßt die genaue Wahrnehmung für die Inhalte schwinden. Verhandeln ist die zweite Natur des Anwalts. So wenig wie etwa ein Fisch sein Heimat-Element Wasser beschreiben und definieren könnte, so wenig wird ein Anwalt wohl auf Anhieb erklären können, wie er es genau macht, wenn er verhandelt, nach welchen Kriterien er seine Verhandlungen gestaltet, warum Verhandlungen manchmal gelingen, manchmal mißlingen.

Das zweite Problem ist eine Folge des ersten. Verhandeln ist nicht Gegenstand der juristischen Ausbildung, offenbar auch kein Thema besonderen fachlichen Austauschs unter Kollegen. Man kann es einfach. Zudem ist der Begriff des Verhandelns noch überwiegend vom traditionellen Berufsbild des Anwalts aus seiner forensischen Tätigkeit nach der Formel geprägt: Verhandlung = Gerichtsverhandlung.

Untersuchungen haben indes ergeben, daß ein überwiegender Teil der anwaltlichen Mandate – etwa 85% - bereits heute außergerichtlich, d.h. durch Verhandeln im weiteren Sinn erledigt werden, vgl. Wasilewski, Streitverhütung durch Rechtsanwälte, 1990 S. 5 ff). Danach hat sich der Wandel "vom Streitanwalt zum Beratungsfachmann in allen Rechtsfragen" zwar faktisch, aber noch nicht im Bewußtsein der Anwaltschaft durchgesetzt. Und auch die Öffentlichkeit weiß hiervon wenig.

Ergebnis: Aus Anwaltssicht läßt sich nicht recht definieren, worin Verhandeln eigentlich besteht, man hat es nicht gelernt. Es umfaßt sowohl die konfrontative wie auch die "gütliche" Auseinandersetzung. Die Unterschiede liegen im angestrebten Ergebnis, nicht aber in der Art des Vorgehens. Das gütliche, außergerichtliche Verhandeln folgt darum letztlich den gleichen Formen wie der Gerichtsverhandlung, nur etwas abgemildert. Wir wollen uns außergerichtliche Verhandlungen ein wenig näher ansehen:

2.) Wie verhandeln Anwälte außerhalb des Gerichts?

Außergerichtliche, vermittelnde Verhandlungen sind für Anwälte, wie wir nun wissen, ein alltägliches Vorgehen. Doch stehen sie – etwa die *Vierer-Verhandlung* (zwei Anwälte und 2 Parteien) oder die *Vergleichskonferenz* (alle Beteiligten setzen sich an den runden Tisch) nicht gerade im besten Ruf. Viele sind

skeptisch, halten sie sogar gegenüber den gegnerschaftlichen, fraktionionsbildenden Verfahren für eine zweite Wahl. Von manchen werden sie nur in Betracht gezogen, wenn die juristischen Trümpfe gespielt und die Karten ausgereizt sind, etwa nach dem Motto: Wenn nichts mehr geht, kann man sich ja auch einmal zusammensetzen.

Es sollen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit - einige Verhandlungssituationen aufgezeigt werden, um zu verstehen, woher die mäßige Reputation von Einigungs-Verhandlungen unter Anwälten wohl rühren mag. Drei Möglichkeiten wollen wir betrachten, wobei als wir als ein mögliches Unterscheidungsmerkmal einmal die zeitliche Entwicklung des Streits gewählt haben.

- a. Man trifft sich im frühen Stadium, um die Sache erstmals zu besprechen.

Es sind noch keine Schriftsätze gewechselt worden. Man kennt die Standpunkte der Gegenseite nur von der eigenen Partei. Das Problem solcher Verhandlungen liegt darin, daß ihre Ziele von Anfang an nicht klar sind. Sie werden es allerdings oft auch nicht im weiteren Verlauf der Verhandlungen, und so trennt man sich so uneins wie zuvor. Wenn Anwälte in dieser Weise ungenügend vorbereitet in die Verhandlung gehen, gelangen solche Treffen häufig über eine wechselseitige Wiederholung der Standpunkte - und Beschuldigungen - nicht hinaus.

- b. Man trifft sich "vorbereitet", nachdem die Standpunkte bereits schriftsätzlich ausgetauscht wurden, - die wohl häufigere Situation.

Vorbereitet in Verhandlungen zu gehen, bedeutet im herkömmlichen Sinn oft, daß jede Seite zwar klare Vorstellungen über das gewünschte *Ziel* hat, nicht aber über den *Weg*, wie man dorthin kommt. Derartige Verhandlungen verhaken sich nicht selten in einen Machtkampf, in ein Ping-Pong der Standpunkte, ähnlich der Auseinandersetzung vor Gericht, nur daß ein Dritter, der zur Entscheidung befugt ist, fehlt. Anders als bei der ersten Variante enden solche Treffen eher mit einer Einigung. Diese Einigung ist jedoch, entsprechend dem Ausgang des Machtpokers, nicht selten unausgewogen, oft für beide Parteien wenig zufriedenstellend. Solche Verhandlungsergebnisse leiden entweder an einer kurzen Lebensdauer oder unter zeitraubenden Nachbesserungsdiskussionen.

- c. Man trifft sich in einem späten Stadium, nachdem alle anderen Versuche, die Sache ohne Gesichtverlust zu beenden, keinen Erfolg hatten, z.B. nach einem kräftezehrenden Prozeß am Ende der 2. Instanz.

Die Fronten scheinen hier endgültig verhärtet, keiner möchte jetzt noch nachgeben. Parteien und Anwälte sind allerdings auch kampfes müde. An dieser Stelle ist darum erstmals wieder eine Lösung möglich, auch wenn diese eher den Charakter einer Kapitulation hat, und mancher sich im Stillen sich sagt: dies hätte man einfacher haben können. Die Schäden, die Kosten, den unverhältnismäßigen Aufwand rechnet in diesem Moment keiner nach. Sie bleiben als abgeschriebenes Lehrgeld sozusagen zwischen den Zeilen der Einigung hängen.

Fazit:

Ungenügend vorbereitete oder einseitig auf ein bestimmtes Resultat fixierte Verhandlungen haben die Nachteile:

- vorhandene Zeit wird nicht effektiv genutzt
- Ressourcen werden vergeudet
- Standpunkte werden rituell wiederholt, ohne daß in der Sache Fortschritte erzielt werden
- Frustration und Ungeduld zwischen den Parteien wachsen
- statt Verständnis füreinander zu finden, wird die Schuld verteilt
- Machtkämpfe werden ausgetragen
- geschlossene Vereinbarungen sind unausgewogen, lassen wichtige Parteiinteressen außer Betracht, oder beschränken sich auf einen Minimalkonsens in Form des (faulen) Kompromisses
- der Streit wird trotz großen Einsatzes und Aufwands nicht wirklich beendet
- neue Auseinandersetzungen sind programmiert

3.) Der Zwang der Rechtslogik

Für Anwälte erscheinen Rechtslogik und Logik der Verhandlung gewöhnlich nicht scharf voneinander getrennt. Juristische Verhandlungen dienen der Durchsetzung von Rechtsinteressen, dem Kampf ums Recht, und entsprechend gestaltet sich das Muster des üblichen Vorgehens, man könnte auch sagen: die Schlachtordnung. Diese folgt der klassischen "Anspruchsmethode", wie sie als charakteristisches Schema vor allem Gerichtsverhandlungen zugrundeliegt. Sie bestimmt meist auch das Bild der anwaltlichen außergerichtlichen Verhandlung.

Verkürzt läßt sie sich so darstellen:

In einem ersten Schritt stellt Partei A einen für die Rechtsansprüche ihrer Partei "maßgeschneiderten" Sachverhalt dar und stellt die entsprechenden Rechtsforderungen. Desgleichen Partei B, jedoch mit einem auf sie zugeschnittenen Sachverhalt und unterschiedlichen daraus abgeleiteten Rechtsfolgen. Es kommt zur Konfrontation. In einem zweiten Schritt bemühen sich Partei A und Partei B wechselweise, Tatsachen und Gegenargumente zu finden, die den Vortrag der anderen Partei widerlegen, den eigenen jedoch bestätigen, und flankieren dies wiederum mit den hierzu passenden Rechtsausführungen. Wird eine Entscheidung so nicht erreicht, kommen emotionale Strategien zur Hilfe, um die Glaubwürdigkeit der anderen Seite und deren Selbstvertrauen zu erschüttern, diese unter Druck zu setzen oder ihr gar zu schaden.

Die Spirale der Eskalation, die solchen Auseinandersetzungen innewohnt, läßt sich an diesem Modell leicht ablesen. Ob es wirklich soweit kommt, oder ob sich die Parteien noch einigen, hängt davon ab, wie weit sie sich nach einem exemplarischen Durchlauf dieses Streitmusters einer übergeordneten rechtlichen Beurteilung des Falls unterwerfen, wie sie sie etwa in der Person eines imaginären Richters verkörpert sehen. Jedoch: wenn Parteien verhandeln, als wollten sie ein obsiegendes Urteil erstreiten, veranstalten sie ein Nullsummenspiel, das nur Gewinner und Verlierer kennt. Gewinnen kann man nur, was die andere Seite verliert. Der friedliche Ausweg aus dieser Konstellation scheint dann allein der Kompromiß, der Vergleich, wie Juristen sagen, der nach einem von ihnen gerne benutzten Bonmot, besonders dann gelungen ist, wenn beide Seiten *gleich unzufrieden* - anstatt *gleich zufrieden* - sind. Bei friedlichen Lösungen müssen beide etwas aufgeben. Also bedeuten Einigungslösungen nach der juristischen Weltanschauung zunächst grundsätzlich einen Verlust. Um diesen Verlust gering zu halten, wird am Anfang möglichst viel gefordert, um, wenn man schon nicht gewinnen kann, im Falle eines Kompromisses wenigstens die "größere Hälfte" des Kuchens zu ergattern.

Es soll natürlich nicht verschwiegen werden, daß die maximalistische Strategie des anwaltlichen Verhandeln auch ihre - zumindest kurzfristigen - Vorteile hat. Standardisierte Rollenspiele haben ergeben, daß die "Macchiavellisten" unter den Verhandlern, je nach dem, an welches Gegenüber sie geraten, zahlenmäßige Vorteile erringen können, (vgl. Fritjof Haft, "Verhandeln" 1992, S. 175 f). Der Preis für diesen Vorsprung ist allerdings hoch: Allzu kaltschnäuziges Vorgehen erzeugt Mißtrauen und Ablehnung, die Beziehungen zwischen den Kontrahenten werden zerstört. Es handelt sich in aller Regel um Einzelerfolge (auf Kosten eines anderen). Experimentell läßt sich nachweisen, daß konkurrierendes Verhalten, bezogen auf eine vorgegebene Menge zu verteiler Güter insgesamt nachteiliger ist als kooperatives Verhalten, insbesondere, wenn man die verursachten – indirekten, auch ideellen - Schäden mit einbezieht, (vgl. Haft aaO, S. 167 f).

III. Kooperatives Verhandeln ist eine besondere Kunst

Anwälte neigen dazu zu glauben, wenn sie eine Sache juristisch gut durchgearbeitet haben, daß sie dann auch die Verhandlung gut im Griff haben. Die Verhandlungskompetenz folgt sozusagen aus der Sachkompetenz. Haft hat diesen Typ des Verhandeln als *intuitiv* bezeichnet, da die Verhandlung hierbei nicht bewußt ins Auge gefaßt wird. Die Formen des kooperativen Verhandeln nennt er dagegen *rational* (vgl. Haft, aaO, S. 9). Verhandlungsmodelle unterscheiden sich vom rein juristischen Verhandeln danach vor allem dadurch, daß ihnen eine systematische Analyse der Vorgänge beim Verhandeln zugrundeliegt, aus denen die Verhandlungsprinzipien gewonnen und die spezifischen Methoden entwickelt werden. Beim intuitiven Verhandeln vertrauen die Parteien hingegen darauf, daß sie es schon von selbst können. Wie wenig berechtigt der Glaube von Anwälten an eine gewissermaßen angeborene Verhandlungsfähigkeit ist, zeigt ein von Gottwald mitgeteiltes Beispiel einer empirischen Untersuchung aus den USA: In einem simulierten Schadensersatzprozeß hatten 40 Anwälte bei identischem Sachverhalt und Recht entweder

die Geschädigten oder die Versicherungen zu vertreten. Sowohl Eingangsforderungen wie erzielte Verhandlungsergebnisse wichen im Einzelfall bis zu 1000% voneinander ab, (Walther Gottwald, "Verhandeln und Vergleichen als juristische Fertigkeiten", S. 10 f). Bei solchen Ergebnissen mag man eher an ein Lotteriespiel als an ein Verfahren zur sachgerechten Klärung von Fakten denken.

1.) Die System-Lösung, Beispiel: Das Harvard-Konzept

Eines der ersten und zugleich grundlegenden Modelle, in denen Verhandlungstheorie zu einem rationalen, ganzheitlichen System geordnet wurden, war das Harvard-Konzept, das Ende der 70-er Jahre in den USA entwickelt wurde (erste Veröffentlichung: Fisher, Ury, Patton "Getting to Yes", 1981, deutsche Übersetzung 1983, heute in vielfacher Nachfolgeauflage erschienen: "Das Harvard-Konzept - sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln"). Es hat weltweit Anerkennung gefunden und gilt heute als Standard unter den Verhandlungsmodellen. Es wird in vielen Abwandlungen angewendet, gemeinsam sind ihnen die folgenden Kernforderungen:

- *Trennen von Sach- und Beziehungsebene*
- *Herausarbeiten der hinter den Positionen liegenden Interessen*
- *Entwickeln mehrerer Lösungsoptionen*
- *Stützen der Entscheidung auf objektive Kriterien*

Trennung von Sach- und Beziehungsebene

Erfahrungen haben gezeigt, daß viele Probleme in Verhandlungen daraus entstehen, daß "Sachen" und Emotionen (wie vor allem die Beziehungen zwischen den Beteiligten) bewußt oder unbewußt vermengt werden. Als erstes fordert das Harvard-Konzept darum eine klare Trennung von *Sach-* und *Beziehungsebene*.

Wohin es führt, wenn diese Ebenen nicht auseinandergehalten werden, mag der Typ der "Basar-Verhandlung" zeigen. Sie ist in jedem Menschen als Grundmuster angelegt oder früh erlernt: Wer kennt nicht den plötzlichen Kitzel, ein gutes Geschäft machen zu wollen und sich in die Unwägbarkeiten eines vorteilhaften schnellen Deals zu stürzen, von dem man nicht einmal weiß, ob man ihn tatsächlich will? Am Ende ist mindestens einer der Dumme, meist der Käufer. Man verläßt den Ort des sportlichen Wettkampfs mit einem Teppich unter dem Arm, viel zu teuer, von durchschnittlicher Schönheit, und hat womöglich nicht einmal einen Platz dafür in der Wohnung. Was ist passiert? Man hat sich, von einem ersten Reiz verführt, auf ein unkalkulierbares Spiel eingelassen, in dem es zwar auch um eine Sache, mehr aber ums Gewinnen-Wollen oder – später - darum ging, nicht das Gesicht zu verlieren. Beides aber wurde vermischt, so daß der Käufer sich am Ende über das Ergebnis verwundert die Augen reibt, wie er sich nur so etwas tun konnte. Basar-Verhandlungen gibt es nicht nur als Urlaubserlebnis und mit kleinem Einsatz. Der Kick, einen schnellen Gewinn zu machen, läßt oft sogar kühle Geschäftsleute den Kopf verlieren, wenn es um sehr viel mehr geht als nur einen Teppich.

Beziehungen spielen neben Sachthemen vor allem in der Politik, im Geschäftsleben und in Familieneinnersetzungen eine Rolle. In diesen Bereichen zählt noch viel mehr als in den Momentbegegnungen auf dem Markt die Beziehung als wichtiges Verhandlungsgut.

Im Vorgehen hart in der Sache, aber schonend im Umgang

Aus dem ersten Prinzip: Trennung von Sach- und Beziehungsebene folgt das zweite: *Hart in der Sache, aber schonend ("weich") im Umgang mit den Menschen*. Persönliche Angriffe auf den Verhandlungspartner sind fast immer ein sicheres Mittel, die Parteien endgültig zu entzweien. Klarheit, auch Nachdruck in der Sache stärkt die Verhandlungskompetenz und gegenseitige Achtung, wenn zugleich persönlicher Respekt und freundliche Umgangsformen geübt werden.

Um bei einer unmißverständlich klaren, festen Haltung in der Sache Verhandlungsfortschritte zu erzielen, ist es erforderlich, *Verhandlungspositionen* von den *wirklichen Interessen* zu unterscheiden.

Schneidige Verhandler glauben zu "wissen", daß man um 100% zu bekommen, 150% fordern muß. Verhandlungspositionen sind, um beim Typ der Basar-Verhandlung zu bleiben, gewissermaßen die Pokerkarten um den angestrebten Gewinn. Ein typisches Beispiel eines Kampfes um Positionen kennt man aus Scheidungskriegen (und davor bewahrt auch nicht das neue Sorgerecht): Um Kontakt zu den Kindern zu haben, glaubt ein Elternteil, er müsse das alleinige Sorgerecht fordern. Der andere Elternteil fordert darauf das alleinige Sorgerecht für sich, weil er nun befürchtet, selbst den Kontakt zu den Kindern zu verlieren. Mit diesen Positionen: Die Kinder allein für mich! ziehen sie vor Gericht – und verhindern damit nicht selten die Lösung. Denn ihr Interesse war in aller Regel gar nicht, dem anderen etwas wegzunehmen (Sorgerecht) sondern nur der Wunsch, selbst Zugang zu den Kindern zu haben. Fisher, Ury, Patton illustrieren den Unterschied zwischen Positionen und Interessen eindrucksvoll am schon "klassischen" "Orangen-Beispiel" (Vgl. Fisher, Ury, Patton, aaO, S. 90) wie folgt: Zwei Schwestern kämpfen um eine Orange: Jede will sie haben und nennt Gründe, die dafür sprechen, sie ihr allein zu geben. Der erzwungene Kompromiß (oder auch das "salomonische" Urteil), von der Mutter verkündet, lautet: Jede bekommt die Hälfte. Die Orange wird geteilt. Die erste Schwester presst ihre Hälfte aus und wirft die Schale weg; sie wollte nur den Saft. Die zweite Schwester reibt die Schale ab und wirft den Rest weg; sie wollte nur die Schale für einen Kuchen. Die "Moral" dieser Geschichte ist: Hätten beide ihre Interessen genannt, hätte jede das Ganze bekommen, so aber hat jede nur die Hälfte.

Bereithalten mehrerer Optionen

Die dritte Forderung ist, sich für Verhandlungen *mehrere Optionen* bereit zu halten und in der Verhandlung für weitere Optionen offen zu sein.

Stellt man sich in der Verhandlung nur eine Lösung als möglich vor, geht es um alles oder nichts, ist man im Grunde verhandlungsunfähig. Man steht "mit dem Rücken zur Wand". Dem Verhandlungspartner, vielleicht mit dem gleichen Empfinden, entgeht dies nicht, und leicht verengt sich die Verhandlung wieder zu reinen Kraftprobe. In einem kooperativen Kontext zählt die Bereitschaft, im Verhandlungsprozeß gemeinsam weitere Optionen zu erkunden. Durch das Abwägen von Vor- und Nachteilen werden die Voraussetzungen zu beiderseits kreative Lösungen geschaffen, die beide Seiten zu Gewinnern machen kann. Die Erweiterung der Perspektive durch ein gemeinsames "Brainstorming" führt zur Vergrößerung des zu verteilenden Kuchens – und dies macht letztlich den Kooperationsgewinn aus.

Stützen auf objektive Kriterien

Schließlich gilt der Grundsatz : Das Ergebnis der Verhandlungen auf *objektive Kriterien* zu stützen. Objektive Kriterien haben den Zweck, daß sie von beiden Seiten gleichermaßen anerkannt und nachvollzogen werden können. Sie können bestehen in: Geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, Standards aller Art, Handelsbräuchen, Gutachten. Einigen sich die Parteien auf die Anwendung solcher Kriterien, lassen sich viel Zeit und Energie sparen, die sonst darauf verwendet würden, über die Richtigkeit subjektiver Bewertungen zu streiten. Die subjektive Sicht, da nicht verhandelbar, kann auf diese Weise ausgeklammert werden, aber gleichwohl Bestand behalten.

Zur Umsetzung der genannten Prinzipien bedarf es einer *Methode*. Die Methode des Kooperativen Verhandeln besteht im wesentlichen in einer zeitlichen und inhaltlichen Strukturierung des Verhandlungsstoffs. Jede Art des rationalen Verhandeln unterliegt - im Gegensatz zum intuitiven Verhandeln - einer klar beschriebenen Struktur, (vgl. Haft aaO S. 69ff). Durch sie werden der Gang der Verhandlung bestimmt, einzelne Phasen unterschieden, und der Abschluß definiert. Die Ergebnisse werden so kalkulierbar.

Der erste konkrete Schritt zur rationalen Verhandlung besteht in der Vorbereitung. Wie man die Verhandlung vorbereitet, so wird sie verlaufen. Wenn die Vorbereitung darin besteht, eine Wunschliste mit möglichen Rückzugspositionen anzufertigen, dann wird man nur darauf vorbereitet sein, in der Verhandlung Forderungen zu stellen oder Konzessionen zu machen. Es wird dann eine Verhandlung um Positionen werden, in der man sich auf ein Nullsummenergebnis einrichtet.

Wünscht man eine kooperative Verhandlungsweise, empfiehlt es sich, alle erforderlichen Punkte in einer Reihenfolge aufzulisten und der Gegenseite vor Beginn mitzuteilen, um sie mit ihr abzustimmen.

Diese Punkte betreffen etwa die Fragen:

- wie soll die Verhandlung gegliedert werden?
- wann und wie werden die Interessen der Verhandlungsparteien präsentiert?
- auf welche – objektiven – Kriterien soll das Ergebnis gestützt werden?
- Einigung auf einen verbindlichen Abschluss

Umfangreiche Sachverhalte müssen hierarchisch gegliedert und in kleine Portionen zerlegt werden, damit sie handhabbar werden. Kommunikationsforscher haben herausgefunden, daß der menschliche Arbeitsspeicher in der Regel nicht mehr als 7 Informationen (plus/minus zwei) gleichzeitig verarbeiten kann. Dies muß im Verlauf der Verhandlung beachtet werden. Wichtig – und für viele Anwälte alter Schule noch recht unbekannt - ist die Bedeutung des Visualisierens. Untersuchungen haben ergeben, daß viele Menschen (etwa 60%) einen Sachverhalt erst dann richtig aufnehmen und verarbeiten können, wenn sie ihn gesehen haben. Die Verwendung eines Flipcharts, um wesentliche Punkte sichtbar zu machen, ist für ein effektives Verhandeln daher nahezu unverzichtbar.

Für die persönliche Vorbereitung wesentlich ist die Bestimmung einer *Ausstiegsoption*. Eine Verhandlung um jeden Preis gibt es beim rationalen Ansatz nicht. Die Verhandlungstheoretiker der Harvard-Schule nennen dies "Best Alternative to Negotiated Agreement", kurz "BATNA", d.h. die beste Alternative zu einem ausgehandeltem Ergebnis. Keiner sollte in eine Verhandlung gehen, ohne zu wissen, was ihn bestenfalls erwartet, wenn er "aussteigt": Ein ausgehandeltes Ergebnis sollte immer besser sein, als das, was man ohne Verhandlungen haben kann oder schon hat.

Schließlich bedarf es zum erfolgreichen Umgang mit dem Harvard-Konzept auch persönlicher Voraussetzungen, wie sie im übrigen als Qualitäten auch von den traditionellen Anwälten schon immer geschätzt werden:

- Klarheit über die eigenen Absichten
- Wachheit in der Beobachtung der eigenen und der anderen Person, sowie des Prozesses
- Unerschrockenheit im Umgang mit Aggressionen, Vorwürfen und emotionalen Erpressungsversuchen der Gegenseite
- Selbstvertrauen, auch gegen den Strom zu schwimmen und unorthodoxe Vorstellungen zu vertreten
- Mut, um aus der unterlegenen Position mit überraschenden und unbequemen Forderungen hervorzukommen
- Flexibilität bei unvorhergesehenen Wendungen
- Ausdauer, sowie Kenntnisreichtum, die Bereitschaft zur gründlichen Vorbereitung, - nicht zuletzt aber:
- Kreativität bei der Suche neuer Lösungen, Offenheit, Einfühlung und die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen, schließlich Vertrauen, daß beide Seiten in der Lage und willens sind, konstruktive Lösungen jenseits des simplen Sieg-Niederlage-Schemas zu erarbeiten und darauf verzichten, Gleiches mit Gleichem zu vergelten.

2.) Einzelne (Kommunikations-)Techniken

Das Harvard-Konzept ist Ausdruck, Modell und Methode einer bestimmten Verhandlungs-Philosophie. Als Methode stützt es sich auf verschiedenste Techniken. Die im Harvard-Modell verwendeten Techniken finden sich überall, wo Kommunikation bewußt betrachtet und eingesetzt wird. Sie sind daher Allgemein-gut und gelten unabhängig vom Zusammenhang mit irgend einem speziellen Kommunikationsmodell.

Von den Verhandlungstheorien zur täglichen Praxis ist meist ein weiter Weg. Um die unheile Kampf-Arena der Nullsummenspiele zu verlassen, empfiehlt es sich, zunächst mit einzelnen Techniken zu beginnen, wie sie das Harvard-Konzept enthält, bzw. die Kommunikationswissenschaften entwickelt haben, um Erfahrungen mit den kooperativen Methoden zu sammeln. Diese lassen sich nach Bedarf einsetzen, ohne daß es notwendig ist, gewohnte Arbeitsstrukturen aufzugeben. Der Anwalt kann sich so im Rahmen seiner üblichen Praxis schrittweise an die kooperative Praxis annähern. Wer immer einen Übergang in eine neue Form des Umgangs mit Konflikten sucht, findet hier ein vielfältiges, nützliches Handwerkszeug. Von den Kommunikations-Techniken wollen wir einige vorstellen, die uns besonders einfach oder wirksam erscheinen.

Es sind:

- *Synchronisieren (Pacing)*
- *Zusammenfassen*
- *Wechsel der Wahrnehmungspositionen*
- *Reframing (Umdeutung)*
- *das Meta-Modell*

Mit **Synchronisieren** ist jede Art der aktiven Einstimmung auf das Gegenüber gemeint. Psychologen haben herausgefunden, daß Menschen vor allem dann zu kooperieren bereit sind, wenn man ihnen möglichst genau auf der Ebene begegnet, auf der sie sich selber gerade befinden. In übertragenem Sinn spielt der "Gleichschritt" ("Pacing"), bekannt als Ordnungsmuster beim Militär, auch im Verhandlungsalltag eine bedeutsame Rolle. "Pacing and leading". heißt darum eine von Kommunikationswissenschaftlern entdeckte – und von den Vertretern der NLP ("Neurolinguisches Programmieren") benutzte Formel, die diesen Vorgang deutlich macht: Erst einstimmen, dann lenken. Ohne Einstimmung und Gleichklang gibt es keine aktive Steuerung des Verhandlungsprozesses. Die Einstimmung kann liegen im Herausfinden gemeinsamer Geschichten, Fakten, Hobbies, auch Äußerlichkeiten wie Kleidung, Körperhaltungen, gemeinsamer Vorlieben für bestimmte Getränke oder Speisen, vor allem aber der Sprache.

Das **Zusammenfassen** ist eine äußerst wirksame Technik, um Verhandlungen "auf der Spur" zu halten, sich über den Inhalt des Gesagten rückzuversichern und den Kontakt zu seinem Verhandlungspartner zu festigen. Es dient der Strukturierung und der Konsolidierung der Kommunikation: Man wiederholt das Gesagte mit den eigenen oder den Worten des Gegenübers und läßt sich durch Rückfragen bestätigen, daß man den Inhalt richtig wiedergegeben hat. Dies stellt ein Element des "aktiven Zuhörens" dar. Die Bestätigung der Zusammenfassung wirkt darüber hinaus wie eine Bekräftigung oder "Verankerung" des Gesagten. Gewöhnt man sich an, den Gang der Verhandlung durch Zusammenfassungen dieser Art zu begleiten, werden die Gestaltung und der Fortschritt der Verhandlung sichtbar.

Der **Wechsel der Wahrnehmungsposition** bedeutet, in die Schuhe des anderen zu schlüpfen. Oft gelingt es den Parteien nicht, die eigenen Standpunkte zu verlassen, obwohl sie rational dazu bereit wären. Ein Wechsel der Wahrnehmungsposition kann in dieser Situation einen qualitativen Wandel bewirken. Man veranlaßt seine Partei (oder die Gegenpartei), die Sichtweise des Gegenübers einzunehmen. Der Wechsel der Wahrnehmungsposition, auch Rollenwechsel genannt, verlangt Einfühlung, sog. "Empathie" und zwingt zum zeitweiligen Abrücken von intellektuellen Beurteilungen. Sätze, die zum Rollenwechsel auffordern, sind jedermann vertraut: Etwa, sich vorzustellen, was man tun würde, wenn man an der Stelle des/der anderen wäre. Gelingt dieser innere Wechsel, dann ist man bei stockenden Verhandlungen oft schon einen großen Schritt weiter.

Reframing (Umdeutung) heißt, durch Änderung der Deutung eine Änderung der Sichtweise herbeizuführen. Ein Glas ist entweder "halb leer" oder "halb voll", d.h. der Sachverhalt ist derselbe, nur anders gesehen. Durch Umdeutung können Zusammenhänge sichtbar gemacht werden, die den Parteien vorher nicht bewußt waren. Das verlangt Phantasie und Kreativität. Lösungen, die durch Umdeutung erzielt werden, können, auch wenn sie sich gewissermaßen nur in den Köpfen ereignen, dennoch zu echten Problemlösungen führen: Realitäten sind oft nicht oder schwer zu ändern, sie anders zu *bewerten* dagegen leicht. Darin liegt das Geheimnis des Reframing. Streiten sich getrennte Ehepartner beispielsweise um ein Haus, so dreht sich der Streit zunächst nur um den Gegenstand, die *Immobilie*. In dieser Sichtweise ist der Konflikt nicht lösbar, da beide das gleiche wollen. Sieht man jedoch den Streit um das Haus in seinem Aspekt als Alterssicherung für einen Ehepartner, als das Familienheim, in dem die Kinder bleiben werden, als Investitionsleistung des anderen Ehepartners, so kann das Problem umdefiniert werden, indem über Alterssicherung, Aufenthalt der Kinder, und Ausgleichszahlungen gesprochen wird. Blockierte Verhandlungen lassen sich unter Umständen so schnell wieder in Gang bringen, und die Parteien kommen zu einem Ergebnis, das sie beide zufriedenstellt. In jeder Umwandlung von Positionen in Interessen liegt ein Reframing.

Erwähnt, jedoch nicht näher dargestellt werden, soll schließlich das von Bandler/Grinder, entwickelte **Meta-Modell**, (vgl. Bandler/Grinder "Die Struktur der Magie – Metasprache und Psychotherapie", I u. II, 1982). Es geht von einem sprachtheoretischen Ansatz aus und ist eine Methode, Sprachmuster, unklare, unvollständige, unstimmmige Aussagen zu hinterfragen, um zu den eigentlichen (nicht direkt gesagten) Inhalten zu gelangen. Die zahllosen Wort-Beispiele und Gesprächssequenzen, die die Autoren in ihrem zweibändigen Werk anführen, sind eine Fundgrube für jeden, der das Verhandlungsthema vom sprach-

lichen Zugang her möchte. Die Autoren Bandler/Grinder gelten im übrigen als die Begründer des bereits erwähnten NLP, einer heute vor allem in Management und Personalführung verbreiteten und einflußreichen Methode.

3) Die Probe aufs Exempel oder: der Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen

a) Grundproblem: Wie kann man den kooperativen Verhandlungsstil einbringen, wenn die Gegenseite nicht kooperationsbereit erscheint?

Zunächst: Kooperatives Verhandeln im hier besprochenen Sinn ist *rationales* Verhandeln. Geht man von dieser Prämisse aus, sind Verhandlungsgewinne letztlich nur *mit* und nicht *gegen* den Verhandlungspartner zu erzielen. Wer auf diese Weise seinem Gegenüber einen kooperativen Stil anbietet, gibt nichts preis. Das häufig zu hörende, zweifelnde Argument: "Wie kann ich selber fair (ehrlich, verständnisvoll, kompromißbereit) verhandeln, wenn sich der ‚Gegner‘ unfair (nicht ehrlich, verständnisvoll, kompromißbereit) verhält?", ist nur scheinbar stichhaltig. Denn es beruht in aller Regel auf einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, *weil* man in diesen Situationen immer auf die vorhergesagte Weise reagiert hat. Zuende gedacht, würde es bedeuten, daß der Unfaire dem Fairen prinzipiell den Verhandlungsstil aufzwingen kann. Doch daran mag selbst der Zweifler am Kooperationsgedanken nicht in letzter Konsequenz glauben.

Richtig ist, daß das unfaire Verhalten als solches mit Bestimmtheit abgewehrt werden muß. Keiner aber muß sich die Maximen der Verhandlung, mit anderen Worten: das Nullsummenspiel des anderen aufdrängen lassen. Ein Beispiel von Haft mag dies verdeutlichen: Ein Geschädigter und ein Versicherer verhandeln über eine Schmerzensgeldforderung. Der Geschädigte stellt eine völlig übersetzte Forderung, die er weitschweifig begründet, so als sei sie tatsächlich realistisch. Der Versicherer wäre jetzt nach Haft schlecht beraten, wenn er dieser Forderung nur ein anderes Zahlenangebot entgegenstellen würde. Denn damit hätte er sich auf das Nullsummenspiel eingelassen. Vielmehr soll sich der Versicherer die Forderung ruhig anhören und mit den Worten notieren: "Das ist also Ihre Forderung?", dem Geschädigten vorschlagen, sie zunächst zurückzustellen, um "gemeinsam zu prüfen, in welcher Höhe ein Schmerzensgeld aufgrund der Rechtslage zu leisten ist.", (vgl. Haft, S. 168). Der kluge Schachzug des Versicherers besteht in zweierlei. Zum einen weist er das Ansinnen des Nullsummenspiels unmißverständlich zurück, indem er es "markiert", sich aber nicht darauf einläßt. Zum anderen bringt er sogleich etwas *anderes*, nämlich seine eigene Verhandlungsüberzeugung ein. Nach diesem einfachen Muster kann auch der kooperative Verhandler immer seine Chance wahren.

b) Einzelfälle

aa) Machtungleichgewicht und Druck

Idealerweise sind für das Ziel ausgewogener Lösungen die Verhandlungspartner gleich stark. In der Praxis ist dies jedoch selten der Fall. Von krassen Fällen des Machtungleichgewichts abgesehen, in denen eine Seite der anderen das Ergebnis diktiert, eine Verhandlung also im Grunde nicht stattfindet ("Versailler Verhandlungen"), lassen alle anderen Situationen in der Regel Gestaltungsspielraum auch des Schwächeren zu.

Manchmal beruht das Machtungleichgewicht nur in der Vorstellung, sei es, daß man über die Fakten, auf denen die Verhandlungsstärke beruht, nicht genügend informiert ist, sei daß man seine *Ausstiegsalternativen* nicht kennt. Druck mit Gegendruck zu beantworten, empfiehlt sich selten, es sei denn, um Grenzen aufzuzeigen. Bei realem Machtungleichgewicht kann das Einbringen eigener Vorschläge und Anregungen für die Gegenseite die eigene Verhandlungsposition stärken.

Ponschab/Schweizer geben für das Ausbalancieren von Machtgefälle viele Anregungen. (aaO., S 221 ff.)

bb) Unfaire Methoden und Manipulation

Als unfair gilt ein Verhalten, das - geschriebene und ungeschriebene - Regeln verletzt. Manipulation unterscheidet sich vom unfairen Verhalten dadurch, daß Verhaltensregeln nicht gebrochen, sondern für bestimmte Zwecke ausgenutzt, d.h. funktionalisiert werden, vgl. Haft aaO., S. 193). Unfaire Methoden zeigen sich offen, während Manipulation ein Spiel mit verdeckten Karten ist, die Absicht also kaschiert ist. Ist die Manipulationsabsicht jedoch einmal erkannt ist, hat man es in beiden Fällen mit Unfairness zu tun. Der Umgang gestaltet sich dann ähnlich.

Die Manipulationsmöglichkeiten in Verhandlungen sind vielfältig; der Phantasie sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Es ist das Verdienst der Sozialpsychologen, die verbreitetsten von ihnen durchschaut, gesammelt und klassifiziert zu haben, (vgl. Günter Bierbrauer in Gottwald/Haft "Verhandeln und Vergleichen als juristische Fähigkeiten" S. 34 ff). Die Verhandlungstricks und Fallen, die besonders Juristen häufig zu schaffen machen, hat Walther Gottwald beschrieben, vgl. Gottwald/Haft, aaO, S. 90ff. Um zu zeigen, worum es dabei geht und wie sie funktionieren, seien einige von Ihnen erwähnt:

- **Gegenseitigkeitsprinzip** ("Wie Du mir, so ich Dir") Der Verhandlungspartner macht – zum Schein – eine Konzession, um damit sein gegenüber dazu zu bringen, auch nachzugeben. In Verhandlungen beliebt ist die sog. "*Tür-ins-Gesicht-Technik*": Man beginnt mit einer hohen (jedoch nicht utopischen) Anfangsforderung, die der andere mit aller Wahrscheinlichkeit ablehnen wird. Danach macht man eine kleinere Forderung geltend, die der Kontrahent nun als Konzession empfindet, - und ebenfalls mit einer Konzession erwidern muß.
- **Konsistenzprinzip** ("Wer A sagt, muß auch B sagen".) Wenn man den Verhandlungspartner dazu bringen kann, sich auf etwas zu verpflichten, so hat man dafür präpariert, noch weitere Zugeständnisse zu machen. Jeder kennt die Gefahr, einem ungebetenen Vertreter die Tür zu öffnen: Hat er erst einmal den Fuß zwischen der Tür, wird sich diese in aller Regel noch weiter öffnen lassen. Ein Sonderfall des Konsistenzprinzips ist die "*Ich-kann-nicht-anders-Technik*": Es wird der Eindruck erweckt, als habe man keine andere Wahl, als sich in einer bestimmten Weise zu verhalten, um seinen Kontrahenten zum Nachgeben zu zwingen. Beliebtes Beispiel der Sozialpsychologen ist der Fall, daß zwei Wagen sich an einer Engstelle begegnen, die nur einer passieren kann, während einer ausweichen muß. Zum Zeichen der Unvermeidlichkeit reißt der eine Fahrer in Kamikaze-Manier das Lenkrad heraus und wirft es sichtbar aus dem Fenster. Die Folge: der andere muß ausweichen (Bender, Gottwald in Gottwald/Haft, aaO, S. 101 f). Weniger spektakuläre Formen, sich die Vorfahrt in Verhandlungen zu erzwingen, kann sich jeder ausmalen. Allen ist gemeinsam, daß ein Zwang auf das Gegenüber durch scheinbare Selbstbindung ausgeübt werden soll.
- Weitere Manipulations-Tricks sind: die "**Knappheitsfalle**" ("Was selten ist, ist auch wertvoll"), das **Konformitätsprinzip** ("Was die Mehrheit sagt, muß richtig sein"), schließlich das **Kontrastprinzip**. Letzteres beruht darauf, daß ein (Verhandlungs-)Erfolg häufig weniger daran gemessen wird, wie gut oder schlecht das Ergebnis objektiv ist, sondern welcher Erwartungshorizont zuvor aufgebaut wurde und wie weit das Ergebnis hierzu kontrastiert.

Der erste Schritt, Manipulationen zu begegnen, besteht darin, sie zu durchschauen, und dies sein Gegenüber auch wissen zu lassen. Als zweites gilt es – wie schon oben bei der Abwehr des Nullsummenspiels gezeigt - , den eigenen Stil der Verhandlung dagegen zu setzen und wieder zur Sache zurückzukehren. Wenig hilfreich wäre es, sich hier in einer Diskussion über die Schlechtigkeit von Manipulationen zu verlieren. Denn zur Manipulation gehören immer zwei. Macht der andere das Spiel nicht mit, kann die geplante Rechnung nicht aufgehen.

Das gilt noch mehr für die Manipulation, die man sich selber zu bereiten in der Lage ist. Sie ist unter dem Begriff *Verstrickung* geläufig. Haft und Bierbrauer berichten von einem Spiel, mit dem man die Verstrickung experimentell nachweisen kann: Man läßt ein Markstück "versteigern". Nach den vorgegebenen Spielregeln darf in 5-Pfennig-Beträgen oder einem Mehrfachen geboten werden. Derjenige, der das höchste Gebot abgibt, erhält das Markstück. Derjenige, der das zweithöchste Gebot abgibt, erhält nichts, muß aber den vollen gebotenen Betrag an den Versteigerer bezahlen. Dieses Spiel entwickelt nach den Erfahrungen von Haft und Bierbrauer, die es in eigenen Verhandlungsseminaren ausprobiert haben, eine unglaubliche Dynamik. Nähern sich die Gebote der 1-DM-Grenze, verbleiben meist nur noch zwei Bieter, wobei natürlich keiner der zweithöchste Bieter sein will. Denn der zweithöchste Bieter ist in die irrationale Dynamik dergestalt verstrickt, daß er den ersten überbieten muß, um die sonst verlorene Investition wieder wettzumachen. In einem Durchgang wurden schließlich DM 5,50 geboten, um DM 1,00 zu erhalten. Entsprechende Ergebnisse wurden in den USA unter kontrollierten Laborbedingungen erzielt, und zwar Angebote bis zu 25,00\$ um 1,00\$ zu erhalten. (Quelle: Haft, aaO, S. 199f, Bierbrauer in Gottwald/Haft, Verhandeln und Vergleichen als juristische Fähigkeiten S. 54). Der Ausweg aus Verstrickungen ist – über ihre Wahrnehmung als solche hinaus - , daß man sich ein klares Limit setzt. Nur so ist es möglich, sich dem irrationalen Lauf der Dinge, wenn er schon einmal begonnen hat, wieder zu entziehen.

Die Phänomene Unfairness, Manipulation und Verstrickung erinnern nicht zuletzt daran, daß bei aller Rationalität, mit denen man das "Unternehmen" Verhandlung führt, Menschen die Akteure sind. Rationales Verhandeln bedeutet nicht, daß sich die Beteiligten einfach in Sachwalter der Verhandlungsgegenstände verwandeln lassen. Auch rationales Verhandeln ist ein Spiel mit Unwägbarkeiten. Diese sollen nicht ignoriert, vernachlässigt, auch nicht moralisch ausgegrenzt werden. Die Risiken, manipuliert zu werden oder in selbst aufgestellte Fallen zu laufen, lassen sich nie ganz ausschließen. Ein risikoloses Verhandeln gibt es nicht, so wenig wie es in aller Regel kein Verhandeln ohne Emotionen gibt. Einem unfairen Verhandlungspartner zu trotzen erfordern neben dem kühlen Verstand, der selbstverständlich ist, Mut, Klarheit mit sich selber und Zivilcourage, - was manchmal weniger selbstverständlich ist.

4) Entwicklung in Deutschland

Nicht zufällig hat die Darstellung des Harvard-Konzepts mit Einschluß der besonderen – freilich nicht nur - dort angewendeten Techniken in diesem Überblick den größten Raum eingenommen. Als "Klassiker" der Verhandlungskonzepte steht es stellvertretend für eine Entwicklung, die nun auch bei uns auf die verschiedensten Weise Früchte trägt:

Verhandlungsseminare speziell nach dem Harvard-Modell werden in Deutschland seit Jahren, allerdings fast nur zu sehr exklusiven Preisen, angeboten und richten sich überwiegend an eine ausgewählte Klientel aus Wirtschaft und Wirtschaftskanzleien. Daneben finden mit unterschiedlichen Zielsetzungen unter den Namen Coaching, Personalführung, NLP, Gesprächsführungsseminare, Kommunikationstraining, Rhetorik, Konfliktmanagement zunehmend Verbreitung. Allen gemeinsam ist die Idee, Verständigungsformen bei Konflikten zu verbessern.

Besonders hervorzuheben, was die deutsche Entwicklung betrifft, sind die "Verhandlungsseminare für Praktiker" der Universität Tübingen aus den 80-er Jahren. Erstmals im Rahmen eines wissenschaftlichen Fortbildungsangebots von engagierten Wissenschaftlern und Praktikern wurden diese Seminare ähnlich dem Harvard-Projekt durchgeführt, wenn auch in bescheidenerem Umfang und mit anderem Anspruch. Aus diesen Kursen sind lesenswerte und zum Teil brillant geschriebene Veröffentlichungen hervorgegangen, die wesentliche Impulse auch für den heutigen Informations- und Wissenstand zu diesem Thema geliefert haben, vgl. Gottwald/Treuer "Vergleichspraxis - Tips für Anwälte und Richter", 1991, sowie Gottwald/Haft "Verhandeln und Vergleichen als juristische Fähigkeiten, 1987, 2. Auflage 1993. Von Haft (auch er ein Initiator der Tübinger Seminare) erschien 1992 ein erstes Lehrbuch "Verhandeln - die Alternative zum Rechtsstreit". Ponschab/Schweizer als Vertreter der jüngsten Entwicklung Sie haben sich des Themas speziell unter dem Gesichtspunkt des Prinzips der Kooperation angenommen, (vgl. ihr sehr lesenswertes, ungewöhnlich amüsant geschriebenes Buch "Kooperation statt Konfrontation").

IV. Philosophie des kooperativen Verhandeln

1) Systemtheorie oder: vom Nutzen der Unterschiede

Bei allen Varianten in den Details scheint sich eine Konvergenz auf einen Punkt hin anzubahnen: Die (Wieder)Entdeckung der Erkenntnis, daß das Nützliche auch "gut", und das "Gute" auch nützlich ist, d.h. man mit kooperativem Denken, das die Interessen der Gegenseite mit einbezieht und fördert, in vielen Fällen besser fährt als mit einem Verdrängungs- oder gar Vernichtungswettbewerb, der nur den raschen Gewinn der eigenen Seite ohne Rücksicht auf Verluste im Auge hat. Mehr noch: daß machtorientiertes, kämpferisches Verhalten der einen Seite als solches keinen Zwang zur Gegenaggression begründet, im Gegenteil, dies die Kompetenz und Weitsicht des kooperativen Ansatzes sogar vergrößern helfen kann. Grundsätzlich neu ist diese Erkenntnis allerdings nicht. Verhaltensforscher wie Konrad Lorenz und seine Schüler (Konrad Lorenz, "Vom Weltbild des Verhaltensforschers", "Das sogenannten Böse", Hans W. Fricke "Bericht aus dem Riff") haben das Prinzip des gegenseitigen Nutzens durch Kooperation als durchgängiges Muster in der Natur schon lange entdeckt und beschrieben. Das Besondere an dieser Form der Kooperation ist, daß sie auch "intraspezifische Aggression" erträgt und durch Einpendeln in das Gesamtsystem integriert. Alles befindet sich in ständiger Wechselwirkung zueinander. Die natürliche Welt entsteht aus dem Zusammenwirken verschiedenster heterogener Teile zu einem Ganzen. Für die sozialen Realitäten unserer – weniger natürlichen – Gesellschaft scheinen diese Tatsachen bloß ein wenig in Vergessenheit geraten zu sein. Auf Umwegen kehren sie nun in das Denken des Alltags zurück.

Noch einen Schritt weiter geht der renommierte chilenische Philosoph und Evolutionsbiologe Humberto Maturana. Nach seiner Überzeugung ist Leben nichts anderes als ein permanentes Miteinander von wechselseitigen Anstößen ohne vorherbestimmende, lenkende Vernunft, d.h. ohne äußeren Schöpfer, der die Verantwortung übernimmt. Leben "erzeugt sich sozusagen andauernd buchstäblich aus sich selbst heraus" (Humberto Maturana / Francisco Varela "Der Baum der Erkenntnis", S. 54). In dieser Weise begründet er *biologisch*, d.h. *naturgesetzlich* eine *Ethik* der Kooperation: "Wenn sich das Leben als eine Folge von Wechselwirkungen beschreiben läßt, und wir wissen, daß unsere Welt notwendig eine Welt ist, die wir zusammen mit anderen hervorbringen, dann können wir im Falle eines Konflikts mit einem anderen menschlichen Wesen, mit dem wir weiterhin koexistieren wollen, nicht auf dem beharren, was uns gewiß erscheint, weil das die andere Person negieren würde" (Humberto Maturana / Francisco Varela aaO, S. 264).

Nichts anderes verbirgt sich hinter der "Nachgiebigkeit", d.h. Verständigungsbereitschaft des kooperativen Verhandlers. Die traditionelle juristische Denkart mag sich vor diesem Hintergrund wie ein Fossil ausnehmen. Sie verfolgt nur einzelne Stränge der angestoßenen Wirkungen im Sinne des *Ursachendenkens*: Sie sucht *die* Schuld oder *den* Schuldigen, um daraus *eine* Schlußfolgerung – das Recht, den Anspruch, den persönlichen Gewinn - abzuleiten. Die Logik des Ursachendenkens ist eindimensional, linear, weil nur die eigene Seite betrachtend, und nimmt folglich nur einen begrenzten, meist verzerrten Ausschnitt der Zusammenhänge wahr. Die Logik des kooperativen Denkens im Sinne des dargestellten Verhandlungsmodells dagegen ist mehrdimensional, zirkulär, d.h. "kreisläufig": Sie beobachtet, was geschieht, wie etwas "funktioniert", wie sich die Dinge eines aus dem anderen ergeben und wieder auf den Beginn zurückwirken, Wirkungen wieder zu Ursachen werden, und sich das menschliche Handeln in einem geschlossenen Kreislauf bewegt.

Diese Betrachtungsweise ist aus der neueren Psychologie und Philosophie als *Systemtheorie* bekannt. Namen wie Paul Watzlawick, der geistreiche Beobachter menschlicher (Fehl-)Kommunikation und Entdecker von Paradoxien ("Anleitung zum Unglücklichsein" "Vom Guten des Schlechten") sind mit ihr verbunden und haben sie populär gemacht. Die systemische Sichtweise hat viele vertraute Wertkategorien verändert und zum Teil auf den Kopf gestellt. Einflüsse sind allenthalben zu bemerken. Nicht nur das Bewußtsein von den Grenzen der Machbarkeit – auch den Grenzen des Wachstums – hat hier seine Wurzeln. Viel mehr noch sind die Forderung nach Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und –organisation, die auch von der Mediation erhoben wird, der Trend, institutionelle Aufgaben wieder von "oben nach unten" zurückzuübertragen, ein Beispiel für den grundlegenden Wandel der Anschauungen. Sogenannte sich selbst erzeugende ("autopoietische") Systeme, wie sie das Leben nach Maturana charakteristischerweise hervorbringt, - also neben den Individuen als solchen, vor allem die sozialen Organisationen der Menschen mit ihren verschiedenen Gruppen und Formen -, bilden aus sich selbst heraus Regeln und bedürfen keines äußeren Normgebers, da sie zur Selbstregulation geboren und fähig sind.

2.) Ausblick - und Zukunft der Dobermänner

So viel ist gewiß: Die Welt wird sich nicht augenblicklich ändern durch die Praktizierung alternativer und selbstverantwortlicher Streitlösungsmethoden, heute nicht - und wohl auch morgen nicht. Aber sie wird vielfältiger, womöglich bunter werden. Das Monopol vieler althergebrachter Überzeugungen wird fallen. Es wird eine Demokratisierung der Werte geben. Das Recht wird seine Vormachtstellung einbüßen, indem es *eine* Realität *unter anderen, gleichwertigen* Realitäten sein wird. Es wird weiter den Kampf ums Recht geben, aber die Palette der Wahlmöglichkeiten wird breiter.

Wir haben es, so müssen wir bescheidenweise bekennen, also nicht mit einem Aufbruch in friedlichere Zeiten, sondern "nur" mit einem Aufbruch in die größere Vielfalt der Möglichkeiten zu tun. Vom Ende der Monopolisten müssen wir sprechen, nicht vom Ende der Unterschiede und Gegensätze, auch nicht des Kämpfens. Nicht eine allgemeine Läuterung zur Vernunft steht vor der Tür, sondern eine Bereicherung der Möglichkeiten zur Lösung von Konflikten - und eine Freiheit der Wahl. Nicht die Uniformierung zum friedfertigen Einheitsmenschen gilt es zu proklamieren, sondern Optionen für mündigere Bürger, die selbstverantwortlich handeln. Alternative Streitlösungsmethoden werden die traditionellen Methoden nicht verdrängen oder ablösen, das ist nicht ihr Sinn. Sie wollen und werden "Alternativen" bleiben, indem sie *neben* den anderen bestehen, aber sich diese nicht unterwerfen. Kooperation ist nicht grundsätzlich besser als kämpferische Auseinandersetzung. Die Zukunft wird einer differenzierteren Konfliktbehandlung gehören. Für Juristen heißt dies, sowohl Streit konfrontativ aufnehmen zu können, wenn es sein *muß*, als auch Konflikte auf eine Verständigung hin zu regeln, wenn dies *möglich* ist, nicht zuletzt aber auch die Fähigkeit zu erwerben, das eine vom anderen zu unterscheiden.

Es wird also weiter Dobermänner geben, sie werden nicht aussterben, und sie müssen keinen Maulkorb tragen. Aber sie werden sich die Welt künftig mit einer anderen Spezies teilen müssen, die – hoffentlich – mindestens ebenso erfolgreich ist wie sie, und zwar ohne den Einsatz von Drohgebärden, Wadenbissen und anderen Bösarbeiten. Dobermänner werden ihre Rollen wandeln; sie erhalten wichtige und neue Funktionen. Kooperative Verhandler werden Dobermännern künftig brauchen, sie werden auf den -sportlichen - Wettkampf mit ihnen angewiesen sein, um ihre eigenen Ideen an ihnen zu messen, sie weiterzuentwickeln – aber vor allem auch, um nicht als Ideologen des Besseren der Sentimentalität oder Selbstgerechtigkeit zu verfallen. Ohne Dobermänner wird es auf Dauer keinen Mut, keine Wachsamkeit und Präzision im kooperativen Verhandeln geben. Darum fordern wir: Freiheit, langes Leben und Gesundheit für Dobermänner!