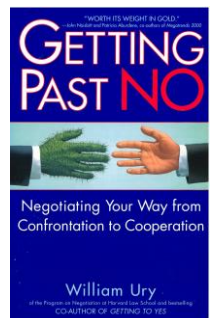




Harte Nüsse knacken: Erfolgreiche Strategien zur Bewältigung herausfordernder Verhandlungssituationen mit schwierigen Persönlichkeiten

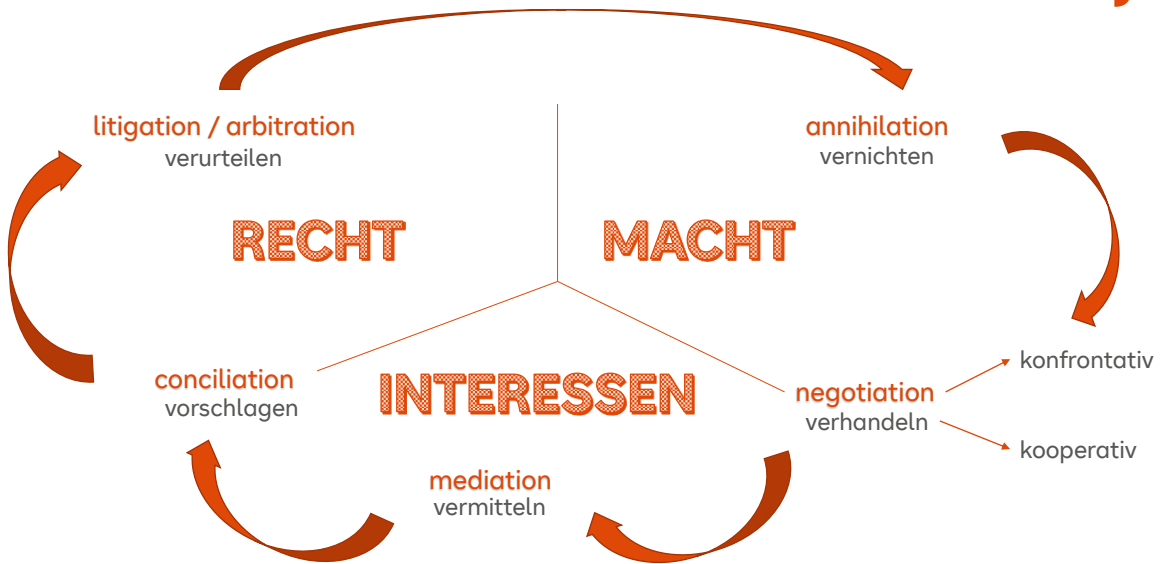
SRH Fernhochschule – The Mobile University
Alumni Impulse

1



2

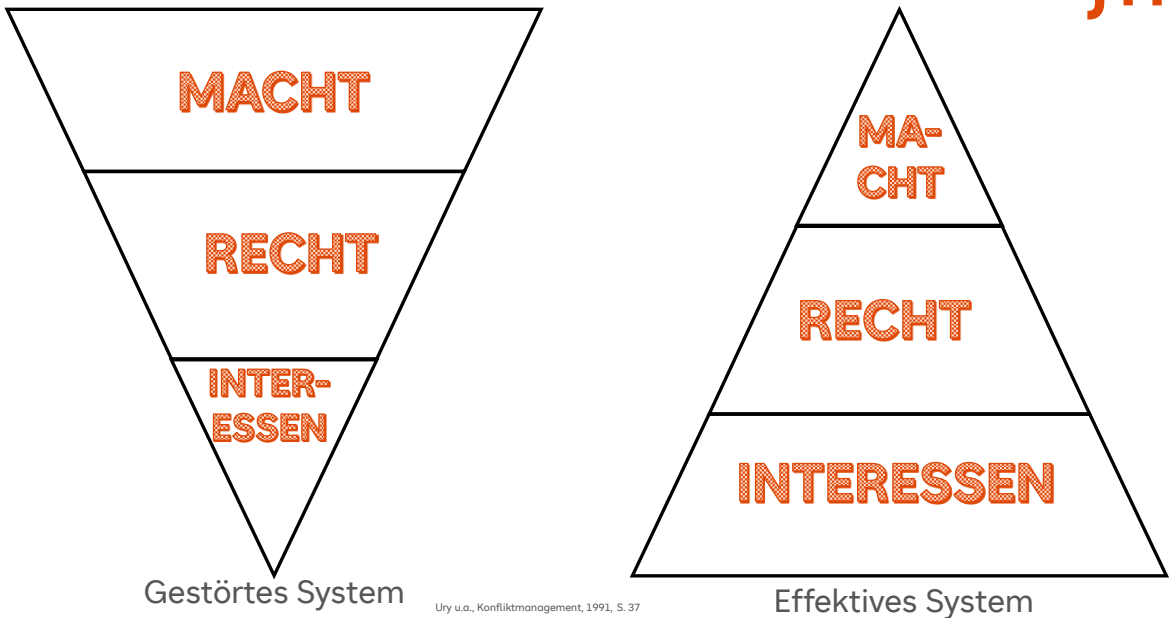
Rad der klassischen Konfliktlösungsformen



Ponschab/Schweizer, Kooperation statt Konfrontation, 2. Aufl. 2010, S. 14

3

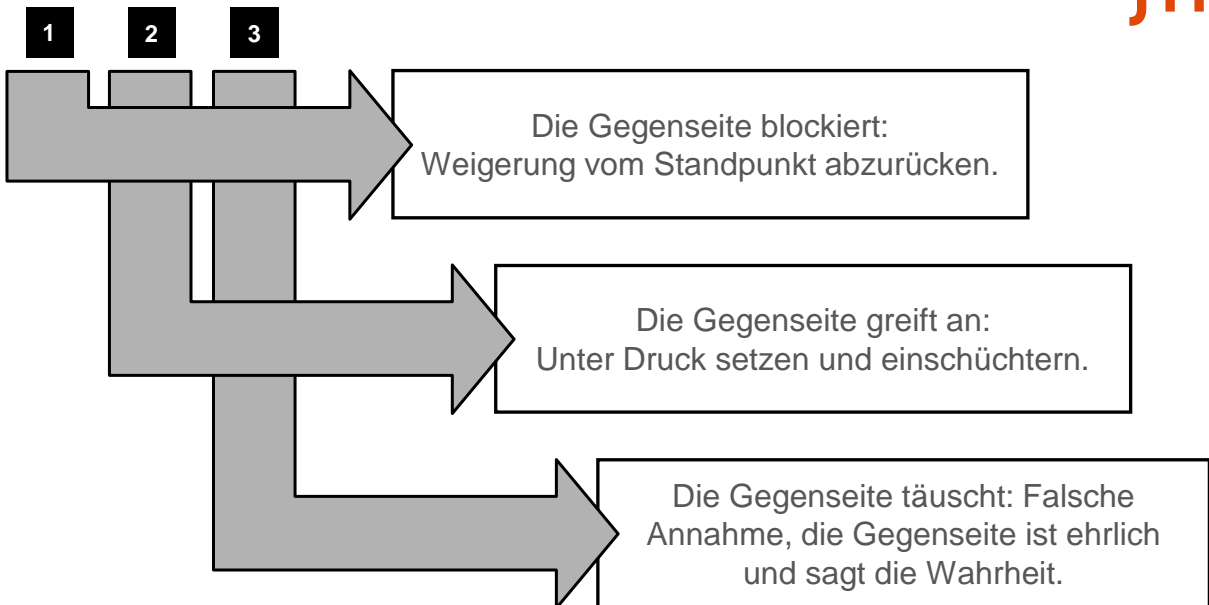
Gestörte und effektive Konfliktlösungssysteme



Ury u.a., Konfliktmanagement, 1991, S. 37

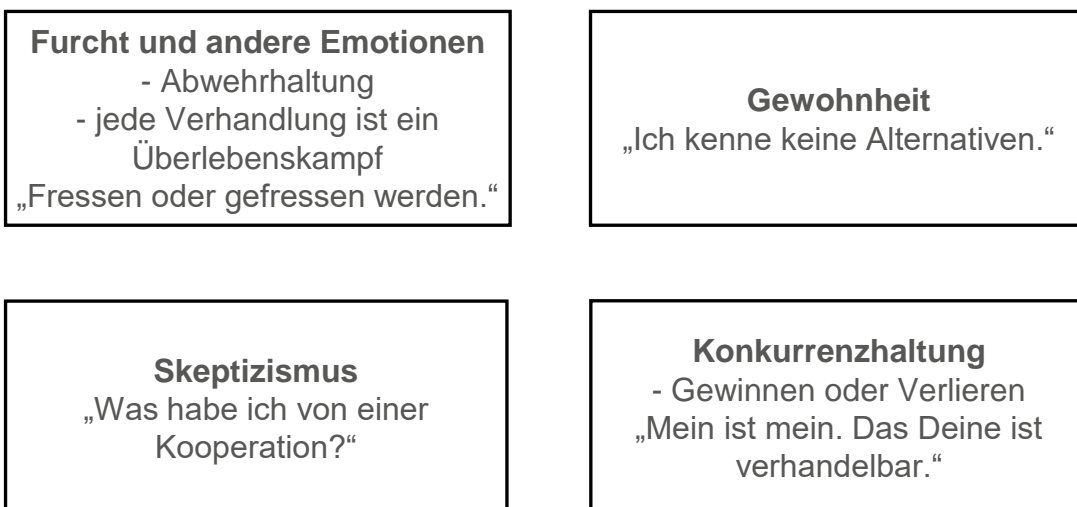
4

Drei Hürden auf dem Weg zur Kooperation



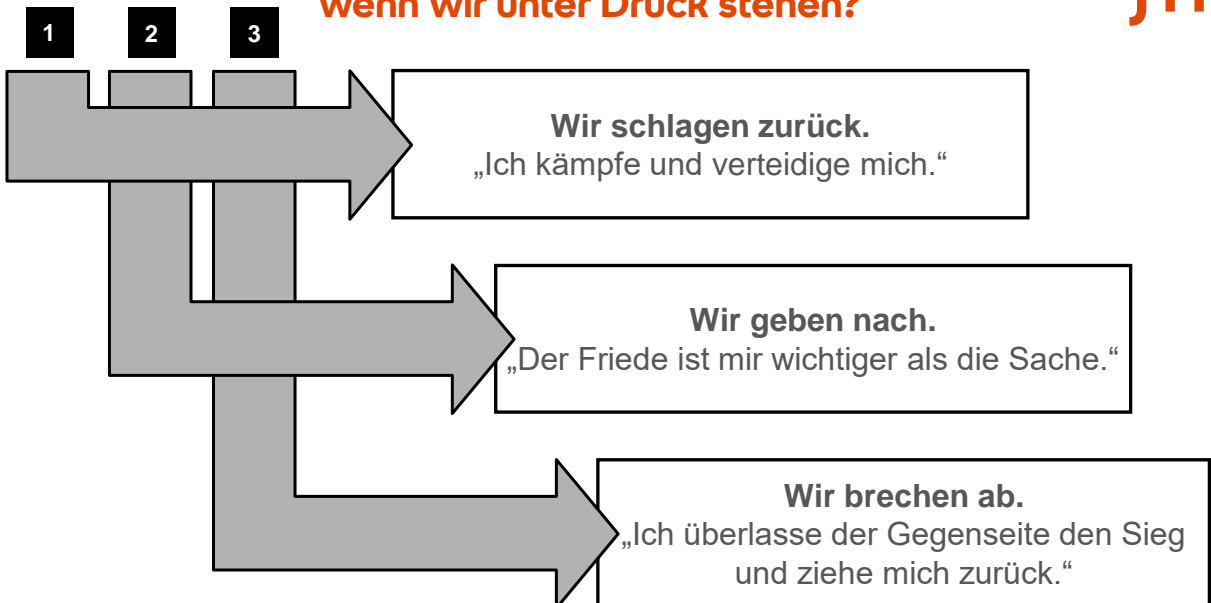
5

Warum wollen Menschen nicht kooperieren?



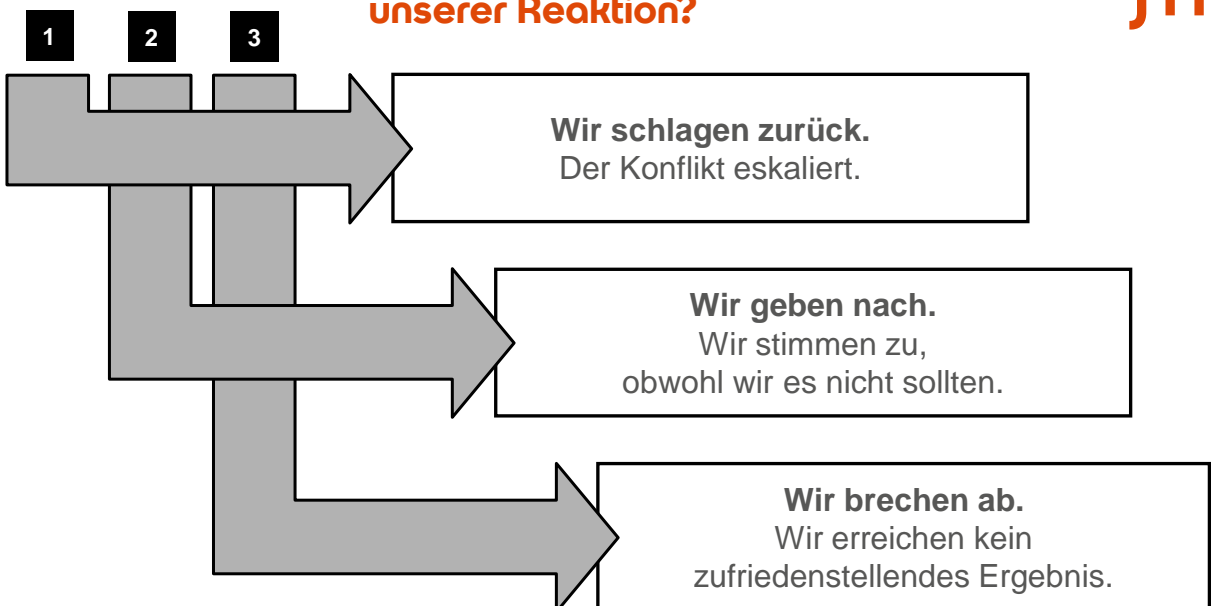
6

Wie reagieren wir auf Stress-Situationen, wenn wir unter Druck stehen?



7

Was sind die unmittelbaren Folgen unserer Reaktion?

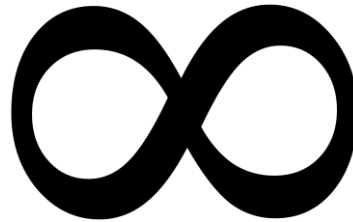


8

Verschiedene Arten von schwierigen Situationen und schwierigen Menschen



- Wie viele schwierige Situationen gibt es?
- Wie viele schwierige Menschen gibt es?



- Begrenzte Aufnahmekapazität des Menschen (5 +/- 2)
- Insbesondere in aufgeheizter Atmosphäre und unter Druck



Konzentration auf fünf universelle Grundprinzipien.

9

METHODE DER DURCHBRUCHSVERHANDLUNG



- 1 REFLEKTIEREN STATT REAGIEREN.
- 2 PERSPEKTIVE WECHSELN STATT STREITEN.
- 3 UMFORMULIEREN STATT ABLEHNEN.
- 4 GOLDENE BRÜCKE BAUEN STATT BEHARREN.
- 5 MACHEN SIE ES DER GEGENSEITE SCHWER, NEIN ZU SAGEN.

10

REFLEKTIEREN STATT REAGIEREN



- Problem erkennen und nicht zurückschießen.
- Kühler Kopf, wacher Sinn und gute Kontrolle über eigene Emotionen erforderlich.
- Droht der Verhandlungspartner oder setzt er einen unter Druck, ruft das die Impulse zum Kampf oder zur Flucht hervor.
- Reaktion ist ein „biologisches Erbe“ und macht Sinn bei drohender körperlicher Gefahr.
- Die gibt es in Verhandlungssituationen nicht!
- Ausleben der Impulse führt zu einer Eskalation der angespannten Situation.
- Wollte das der Verhandlungspartner eventuell?



Nicht auf den Angriff reagieren!

11

REFLEKTIEREN STATT REAGIEREN



- Reaktion kontrollieren und Motive identifizieren.
- Innerlich Abstand von der Situation nehmen und diese distanziert betrachten.
- Distanz zur Situation erleichtert auch das Erkennen der Taktiken des Gegenübers.
- Kenntnis der eigenen emotionalen Schwachstellen hilfreich, um zu merken, ob die Taktik an Ihnen wirkt.
- Unterbrechung mit plausiblen Vorwand.
- Problem erkennen und nicht zurückschießen.



Reflektieren statt reagieren!

12

2

PERSPEKTIVE WECHSELN STATT STREITEN



- Nach Abprall der Attacken Verhandlungspartner sachlich und höflich auf sein inakzeptables Verhalten aufmerksam machen.
- Dadurch aber den Verhandlungspartner nicht abermals unnötig provozieren.
- Keine Gelegenheit zum neuen Angriff geben.
- Auf Vorwürfe und Schuldzuweisungen verzichten (auch wenn gerechtfertigt).
- Eigene Ansichten äußern und eigene Interessen vertreten.
- Nonverbal Sicherheit und Stärke demonstrieren.
- Feinfühliges, aber bestimmtes Verhalten entzieht den Angriffen des Gegenüber den Boden.
- Misstrauen und Feindseligkeit abbauen.
- Durch Zuhören und Respektieren Vertrauen aufbauen.
- Klar machen, dass dies trotz des Verhaltens des Gegenübers geschieht und nicht deswegen.
- Mit Konzentration auf das Ziel und den Zweck der Verhandlung fällt es leichter, diesen guten Willen aufzubringen.
- Abbau von Feindseligkeiten ist Voraussetzung für die Umwandlung der Konfrontation in eine Koalition.

13

3

UMFORMULIEREN STATT ABLEHNEN



- Gespräch auf das Problem lenken.
- Partner soll sich auf das Problem selbst konzentrieren anstatt auf seine oder die gegenseitigen Positionen oder Taktiken.
- Fragen spielen hierbei eine besondere Rolle.
- Mit ihnen gelingt es, sich an die Seite seines Gegenübers zu stellen.
- Paraphrasieren und verbalisieren.
- Position des Gegenübers wird als Lösungsmöglichkeit aufgefasst.
- Bietet Gelegenheit zur Identifizierung der dahinter liegenden Interessen.
- Zum anderen kann durch die Frage nach den Konsequenzen eines Angebotes für beide Seiten der Verhandlungspartner die Unmöglichkeit seiner Forderungen entdecken.
- Was würde er an der eigenen Stelle tun (Perspektivenwechsel)?

Menschen wollen mit Menschen zusammenarbeiten, kooperieren und vertrauen, die sie mögen.
Es ist schwer, jemanden zu mögen, der dich bedroht oder herausfordert.

Gary Noesner

14

4 GOLDENE BRÜCKE BAUEN STATT BEHARREN

- Hindernisse auf dem Weg zur Zustimmung
 - Die Idee stammt nicht von der Gegenseite.
 - Die Interessen der Gegenseite werden nicht berücksichtigt.
 - Die Gegenseite hat Angst vor einem Gesichtsverlust.
 - Das Ergebnis kommt (viel) zu schnell.
- Verhandlungspartner das Abweichen von seiner Position und eine Zustimmung zu einer fairen Lösung erleichtern.
- Drängeln hilft hierbei nicht, sondern die Beachtung der Bedürfnisse und der inneren Widerstände des Partners.
- Partner sollte in die Lösungsgestaltung eingebunden und sein Hauptinteresse berücksichtigt werden.
- Wie sieht es eine dritte Partei?
- Helfen Sie der Gegenseite die Siegesrede zu schreiben.

15

5 MACHEN SIE ES DER GEGENSEITE SCHWER, NEIN ZU SAGEN

- Machteinsatz in Form von Provokation und Zwang führen nicht zum Ziel einer erfolgreichen Verhandlung.
- Fairer Umgang mit dem Verhandlungspartner pflegt die Beziehung und schützt vor zukünftiger Feindseligkeit.
- Erzwungene Vereinbarungen sind meist nur von kurzer Dauer, selten effektiv und meist kostspielig.
- Machtressourcen so einsetzen, dass Partner sich selbst von dem Vorteil durch eine Übereinkunft überzeugen kann.
 - z.B. durch Verdeutlichung von Konsequenzen im Falle eines Scheiterns (aber nicht drohen!)
 - Auf eigene gute Handlungsalternativen verweisen
 - Handlungsalternative des Gegners neutralisieren
 - Koalitionen mit anderen bilden
 - Dritte um Schlichtung beten
 - Neutrale Personen als Verhandlungsführer oder Moderator hinzuziehen
 - Der Gegenseite Auswege aufzeigen
 - Was sind die Konsequenzen eines endgültigen Abbruchs?

16

In Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung herausgegeben von:

Professur Dr. Martin Hörmann
Rechtsanwalt Kai Henning
Rechtsanwalt Rüdiger Schenckebach
Rechtsanwalt AG Guido Stephan
Rechtsanwalt AG Professor Dr. Hans-Joachim
Schuldbuchsenratin Cornelia Zorn

Verbraucherinsolvenz aktuell

VIA

Schriftleitung: Rechtsanwalt Sebastian Harber, Düsseldorf

Aus dem Inhalt

- Beitrag**
- Martin Hörmann: Umgang mit schwierigen Schuldnern 9
- Rechtsprechung**
- Oms/Och: Rückweg bei Rückgewähr geleisteter Arbeitsvergütung (Michael Dack) 11
- BGH: Zur Unverjährbarkeit der Feststellung des Rechtsstatus eines Anspruchs (Christoph Reuter) 12
- BGH: Zurückhalten der Kaution bis zur Benennung eines insolventen Kontos (Karin Waldlin) 13
- BGH: Keine Verweisung der Restschuldbefreiung gem. § 296 I InsO ohne Gläubigerzustimmung (Borjan/Rogner) 14
- LG Kiel: Keine analoge Anwendung des § 290 I Nr. 3 InsO bei Verweisung der Restschuldbefreiung gem. § 299 InsO (Ulrich Schenckebach) 15
- LG Berlin: Abgrenzung zwischen Verbraucher- und Regelinsolvenzverfahren (Guido Stephan) 16

Beitrag

Umgang mit schwierigen Schuldnern

Rechtsanwalt Professor Dr. Martin Hörmann, Ulm

I. Der schwierige Schuldner als Herausforderung

Die Tätigkeit als Insolvenzverwalter ist anspruchsvoll. Neben der Kingsdisziplin – der Fortführung von insolventen Unternehmen – steht vor allem viel Kärnerarbeit an. Dies gilt insbesondere, wenn es um die Insolvenz von natürlichen Personen geht, die eine selbstständige Tätigkeit ausüben. Neben dem Verlust von nahen Angehörigen stellt die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das eigene Vermögen nach wie vor wohl einen der schwerwiegendsten Einschnitte in die eigene Lebensplanung dar. Dies gilt erst recht, wenn der Schuldner auf Grund seines Lebensalters auf dem Arbeitsmarkt kaum mehr zu vermitteln ist und die Einsicht, einen Insolvenzantrag stellen zu müssen, erst auf „starrer“ Druck eines institutionellen Gläubigers (Krankenkasse, Finanzamt) gereift ist. Arbeiten dann auch noch Familienmitglieder im Betrieb des selbstständigen Schuldners oder handelt es sich um einen Akademiker (Arzte, Architekten und sonstige Freiberufler), ist der soziale und gesellschaftliche Fall besonders tief.

Der Insolvenzverwalter wird selten freudstrahlende Menschen antreffen, wenn er zum Erstgespräch in den schuldnerischen Geschäftsräumen oder der Praxis auftaucht. Eine abwehrende Haltung, beginnend bei bloßer Abweisung bis hin zu aggressivem Verhalten, ist an der Tagesordnung. Die Emotionen kochen hoch und Appelle an die Vernunft verpuffen oft wirkungslos (so genanntes „Hijacking of the Amplyla“; vgl. *Kokkriener*, Gefangen am runden Tisch, 2008, S. 265 f.). Das ist scheinbar für den Insolvenzverwalter kein Problem, bietet die InsO doch genügend Instrumente, um dem widerpenigen Schuldner „Herr“ zu werden. Letztlich sitzt der Verwalter kraft seiner Funktion und Rolle immer im längeren Hebel. Ein Antrag beim Insolvenzgericht, ein schnell diktierteter Antrag auf Vorführung des Schuldners, und alles geht den vom Gesetz vorgesehenen Gang. Dieser ist aber mit einem erheblichen und zusätzlichen Zeitaufwand verbunden. Nicht nur Ressourcen in der Kammer des Verwalters werden gebunden. Androhung und Durchsetzung von Sicherungsmaßnahmen insoweit eines Insolvenzverfahrens führen auch zu einer Mehrbelastung des Insolvenzgerichts. Zugegeben: Es gibt Schuldner, die geht es nur mit der Brechschange (vgl. LG Göttingen, Beschl. v. 13.1.2010 – 10 T 8709, BeckRS 2010, 28321). Manchmal gibt es halt richtige „Hundstage“. Übrigens ein sehr sehenswerter Film mit *Al Pacino* in der Hauptrolle über eine gescheiterte Geiselnahme – ein Film, den das FBI angeblich noch heute zur Schulung von Verhandlungsführern bei Geiselnahmen einsetzt. Und da sind wir schon beim Thema.

Die Situation des Insolvenzverwalters im Umgang mit schwierigen Schuldnern ist derjenigen von Verhandlungsführern mit Geiselnehmern bei Geiselnahme nicht unähnlich. Regelmäßig gibt es einen Geiselnemer (Schuldner) und einen Krisenverhandlungsführer (Insolvenzverwalter), der versucht, die sichere und unbeschädigte Freilassung der Geiseln zu erreichen (Wie kann gemeinsam mit dem Schuldner Masse generiert werden?), indem er den Geiselnemer von den Vorteilen einer friedlichen Aufgabe (Mitarbeit im Insolvenzverfahren, etwa durch Offenbarung von anfechtungsrelevanten Sachverhalten) überzeugt. Gelingt das nicht, kommt das Sonderinsatzkommando (Insolvenzgericht) zum Einsatz, das Kontrolle über die Situation durch Gewaltanwendung (Sicherungsmaßnahmen) errischt.

Der Umgang mit schwierigen Menschen, oder besser: angegricht mit Menschen, die sich in einer besonders schwierigen Lebenssituation befinden, ist eine Herausforderung. Diese effektiv zu bewältigen erfordert eine gewisse Kunst im Umgang mit Menschen. Eine Kunst, die erlernbar ist. Der Einsatz eines Sonderinsatzkommandos ist die Ausnahme und verbleibt als ultima ratio. So können die meisten

Empfohlene Literatur



Jutta Portner

Besser verhandeln

→ DAS TRAININGSBUCH ←

Jutta Portner – internationale Verhandlungsexpertin – zeigt die neuesten Techniken

GABAL

S. 214 - 245

Christian E. Erbacher

Grundzüge der Verhandlungsführung

4. Auflage

vdlf

S. 117 - 121