

Prolog

Im Fach Wirtschaftsrecht wurde ein neues Modul eingeführt. Verhandlungsführung. Der befreundete Dekan meinte, ich müsste das machen. Schließlich würde ich den ganzen Tag nichts anderes tun als verhandeln. Das war übertrieben. Aber im Kern richtig. Verhandeln mit dem Ziel, Verträge abzuschließen, gehörte schließlich zum anwaltlichen Tagesgeschäft. Und erst recht zu den Aufgaben eines *Insolvenzverwalters*.

Mit einem kleinen, aber bedeutsamen Unterschied. Der Anwalt verhandelte für einen Mandanten. Hinter dessen Wünschen, Ansprüchen, Erwartungen konnte man sich notfalls verstecken. Oder Distanz aufbauen. Sich selbst dem Verhandlungspartner gegenüber als konzilianter, konstruktiver, verständnisvoller Opponent darstellen, um dann zu erklären, dass der Mandant andere Vorstellungen hatte, die es zu erfüllen galt. Leider.

Mein Mandant legt Wert auf die Feststellung, auf den Anspruch, auf die Erfüllung seiner Erwartungen, war die übliche Floskel, die dem Verhandlungspartner die Distanz zwischen Anwalt und Mandant offenbarte. Und immer Verständnis auslöste, denn dem Kollegen auf der anderen Seite ging es ja nicht anders. Und wurde es mal heftiger, konnten die Pfeile auf den Mandanten umgelenkt werden. Selbst etwaige Fehleinschätzungen oder Irrtümer. Der Mandant wollte es schließlich so.

Wichtig war nur, dass man rechtzeitig und umfassend auf alles hingewiesen, erläutert, gewarnt hatte. Dann war man als Anwalt auch bei unbefriedigendem Verhandlungsergebnis aus dem Schneider.

In dieser Komfortzone lebte man als *Insolvenzverwalter* nicht. Man stand selbst im Feuer. War Anwalt und Auftraggeber in einer Person. Der Schutzschirm des Mandatsverhältnisses fehlte. Angriffe, auch persönliche, Vorwürfe, Beleidigungen, Unverständnis prallten nicht ab, sondern trafen unmittelbar. Alles geschah hautnah!

Der Misserfolg war der eigene Misserfolg, das unzureichende Ergebnis musste man selbst wegstecken und die gescheiterte Verhandlung, der ergebnislose Abbruch oder – noch schlimmer – ein schlechtes Resultat, wirkten sich unmittelbar auf das Ergebnis eines Insolvenzver-

fahrens insgesamt aus, zum Nachteil aller Beteiligten, zum eigenen finanziellen Schaden und mit direktem Einfluss auf die Reputation.

Denn nahezu alle Kernaufgaben der Insolvenzabwicklung erforderten Verhandlungen zum Ausgleich gegensätzlicher Interessen. Und dies meist in der Form eines unmittelbaren, mündlichen Kommunikationsprozesses am Verhandlungstisch.

Ein wesentlicher Maßstab, an dem die Arbeit eines Insolvenzverwalters gemessen wurde, war die bestmögliche Verwertung der Insolvenzmasse, was den Insolvenzverwalter generell zum Verkäufer machte. Beim Verkauf der zur *Insolvenzmasse* gehörenden Wirtschaftsgüter ging es vordergründig um den Preis, der für die Insolvenzmasse erzielt werden konnte. Es galt, die durch eine gutachterliche Bewertung abgesicherte Untergrenze mindestens zu erreichen, besser noch zu übertreffen. Dann hatte man gut verhandelt.

Wurde der Betrieb des insolventen Unternehmens fortgeführt, um am Ende eine erfolgreiche Sanierung, also Erhaltungslösung, zu erreichen, fielen automatisch eine Vielzahl von Verhandlungsprozessen im Tagesgeschäft an. Die musste der Insolvenzverwalter nicht alle selbst bestreiten, aber in wichtigen Fällen war seine Einbeziehung unerlässlich. Das letzte Wort gehörte ihm, wenn es galt, aus Entwürfen bindende Verträge mit Kunden oder Lieferanten zu machen. Ganz besonders galt dies für Verhandlungen über einen Unternehmenskaufvertrag, wenn der Geschäftsbetrieb, den das insolvente Unternehmen betrieben hatte, im Wege der *übertragenden Sanierung* auf einen neuen Träger überführt werden sollte. Das war dann in jedem Fall Chefsache, also Aufgabe des Insolvenzverwalters.

Dann ging es nicht nur um den Abschluss eines vorteilhaften Kaufvertrages, sondern, weil nahezu jede Sanierung auch mit einem Personalabbau verbunden war, auch um Verhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft über *Interessenausgleich*, *Sozialplan*, Betriebsvereinbarungen als notwendige Grundlage für Betriebsänderungen. Alles Maßnahmen mit weitreichenden Konsequenzen für die Betroffenen. Entsprechend hart und intensiv musste gerungen werden, um im Rahmen eines Gesamtpaketes zu einem guten Ergebnis zu kommen.

Dies alles hatte unser Dekan vor Augen, als er wie selbstverständlich meinte, dass aus dem Kreis der lehrenden Kolleginnen und Kollegen nur ich in Frage käme, das neue Modul zu übernehmen.

Da Widerstand sinnlos war, machte ich mich daran, die Vorlesung, die schon im nächsten Semester stattfinden sollte, zu konzipieren. Schnell fand ich heraus, dass es mehr als 350 Abhandlungen zum Thema Kommunikation und Verhandlung gab. Viele nach Art eines Rezeptbuchs gestaltet, indem tabellarisch dargestellt wurde, welche Zutaten, sprich Voraussetzungen, erforderlich sein würden, um erfolgreich verhandeln zu können.

Hier waren es zehn, dort dreizehn, manchmal zwanzig oder mehr unverzichtbare Anforderungen, meist schlagwortartig dargestellt, die zu beachten waren. Buchte man auch noch das begleitende Kommunikationstraining oder ein Wochenendseminar an einem schönen Ort in einem angenehmen Hotel, war der Erfolg garantiert. So hieß es jedenfalls.

War das jetzt Wissenschaft oder Lebenskunde? Welcher Nährwert konnte daraus für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium gezogen werden? Zumal nicht jeder Betriebswirt täglich verhandeln musste, sofern er nicht schwerpunktmäßig kaufmännisch tätig wurde.

Ließ sich überhaupt aus der Fülle von Einzelaspekten, die man beachten oder vermeiden sollte, etwas Allgemeingültiges herleiten? Also eine Lehrmeinung erarbeiten? Basierend auf Grundlagen, die Anspruch auf Allgemeingeltung erheben konnten. Und nicht nur die persönliche Meinung und Lebensweisheit eines Dozenten wiedergaben. Denn immer noch galt im Hochschulbetrieb die Vorgabe, mit Hilfe einer Vorlesung als „dozentenorientierte Methode kognitive Lehrziele umzusetzen“.

Konnte man verhandeln lernen? Und wenn ja, zu welchem Zweck? Den eigenen Vorteil besser und rücksichtsloser durchzusetzen, den Verhandlungspartner kräftiger über den Tisch zu ziehen, Schwächen des eigenen Produktes oder der angebotenen Dienstleistung eleganter zu vertuschen?

Vermutlich schwebte dies unserem Dekan vor, als er das Modul in den Lehrplan integrierte. Denn wenn das die Lernziele sein sollten, war

ein Anwalt als einseitiger Interessenvertreter natürlich bestens geeignet, dies den Studenten zu vermitteln.

Aber gehörte das ins Lehrfach eines Hochschulstudiums? Wie war es möglich, diese Aufgabe methodisch-systematisch zu bewältigen, Ergebnisse objektiv darzustellen und die Wiederholbarkeit unter gleichen Bedingungen zu gewährleisten, also wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen?

Da standen wir nicht allein. Eine süddeutsche Universität hatte gerade eine Lehrveranstaltung mit dem Thema „Qualität von Entscheidungen“ konzipiert, die regen Zuspruch fand und Grundlagen für gutes Entscheidungsverhalten vermitteln wollte. Ergänzt um einen Teilaspekt „Kompetenz im Kollektiv“, der sich auf Verhandlungen im Team und systematischer Teamführung beziehen sollte.

In der Erläuterung zu dem Modul hieß es „Es gibt keine Naturtalente“, um am Beispiel des vermeintlich genialen Verhandlungskünstlers und Rhetorikers Barack Obama zu erläutern, dass nur Training, Training und nochmals Training den Erfolg bewirken konnte, weil Übung Talent schlägt.

Mir schwante, hier ging es wohl eher um ein opportunistisches Angebot an die Studenten unter dem Etikett der Praxisbezogenheit und vor dem Hintergrund, die Studentenzahlen zu vergrößern und die hiervon abhängige finanzielle Ausstattung der Hochschule zu sichern.

„Wenn Du lauter gerissene Verhandlungskünstler ausbildest, wird das die Attraktivität unserer Hochschule noch erhöhen!“, mit dieser Aussage bestätigte der Dekan meine Vermutung, als er sich nach einigen Wochen erkundigte, ob ich schon ein Gerüst für die Vorlesung entwickelt hätte.

Kommunikationstrainer, Scouts, Coaches, aber auch Zauberer, Schamanen und andere Spinner und Schwindler boten Kommunikationstraining, Schulungen und Kurse in der Verhandlungsführung oder zur klugen, empathischen, überzeugenden, geschickten, situationsadäquaten, verständlichen, diplomatischen und immer erfolgreichen Gesprächsführung zuhauf an. Begleitet von Büchern, Video- oder Tonkassetten, Downloads in nicht mehr überschaubarer Zahl.

Das alles war bislang an mir vorbeigegangen. Im Jurastudium wurde weder Kommunikation noch Verhandlungsführung als Lehrfach angeboten. Verhandeln konnte man oder man konnte es nicht, kommunikativ war man oder auch nicht, so wie die Musikalität, die Sprachbegabung, das naturwissenschaftliche Verständnis, die didaktische Begabung in die Wiege gelegt waren, als Bestandteil des genetischen Bauplans.

Ob man erfolgreich verhandeln konnte oder nicht, zeigte sich am Ende am Ergebnis. Die Wahrheit lag im Gerichtssaal oder im Konferenzraum. Dort war Verhandlung in erster Linie Wettbewerb. Wer gewann stieg auf, wer immer den Kürzeren zog, stieg ab.

Es gab aber auch lustiges Lehrmaterial. So das Buch „Verhandeln nach Drehbuch“. Hier wurden, begleitet von den Mitschnitten aus berühmten Filmen wie „Die 12 Geschworenen“ oder „Erin Brockovich“, Verhandlungsszenen gezeigt, besprochen und analysiert. Gutes Material für die Abschlussvorlesung vor der Klausur.

Problematisch war nur, dass auch viele Sequenzen aus dem Mehrteiler „Der Pate“ stammten. Ich fragte mich, ob ich die Mafiabosse Marlon Brando oder Al Pacino als Vorbilder für ergebnisorientierte Verhandlungsführung präsentieren durfte. Zumal mir selbst unzählige Beispiele aus jahrelanger Erfahrung einfielen, die allerdings leider nicht aufgezeichnet oder gefilmt waren.

Ich versuchte, das Material zu schematisieren und zu systematisieren. Was war Sinn und Zweck von Verhandlungen? Gegensätzliche Interessen bestmöglich auszugleichen, Konflikte zu lösen, oder Absprachen für die Zukunft zu treffen. Und zwar durch Gespräche, da Videokonferenzen in der damaligen Vor-Corona-Zeit noch nicht erfunden waren, mal bilateral, mal multilateral meist nach förmlicher Kontaktaufnahme. Oft zweckmäßig und damit freiwillig, aber auch behördlich erzwungen und institutionalisiert, denkbar und anwendbar auf alle Fachbereiche.

Immer aber ausgerichtet an der Optimierung des geschäftlichen Erfolges oder zur Vermeidung von Fehlentwicklungen. Und vor allem auch international, interkulturell, gemischt geschlechtlich besetzt, also nicht mehr die rauchende Männerrunde aus Vertretern der westlichen Welt.

Das Begriffspaar Verhandlungskunst und Verhandlungstechnik bildete den Anfang und diente als Leitplanke für den Aufbau meiner Vorlesung. Angeborene Verhandlungskunst geprägt durch sogenannte *Softskills* würden die Verhandlungsführung erleichtern, so die landläufige Meinung. Im Vorteil war, wer über Selbstvertrauen, Sprachkompetenz, Empathie, sicheres Auftreten, Menschenkenntnis und Kommunikationsfähigkeit verfügte.

Wo diese Softskills fehlten oder nur schwach ausgebildet waren, musste die Verhandlungstechnik für den Ausgleich sorgen. Verstanden als erlernbare Methoden, die durch Anwendung und Erfahrung nutzbar gemacht und weiterentwickelt wurden.

Im Vorlesungsskript schrieb ich deshalb auf, dass es vor allem darauf ankam, Menschen und Probleme zu trennen, Interessen in den Mittelpunkt zu stellen und objektive Entscheidungskriterien aufzubauen. Das war die Basis der Verhandlungstechnik.

Zu den erlernbaren Elementen zählte natürlich auch, Verhandlungen mit umfassender Sachkenntnis und dem notwendigen Fachwissen, vor allem aber auch logisch und überzeugend, zu führen. Aber ebenso gehörte eine umfassende Vorbereitung in fachlicher, aber auch organisatorischer Hinsicht und die umfassende Informationsbeschaffung zur Technik.

Man musste wissen, mit wem man es zu tun hatte. Im Zeitalter des Internets war dies wahrlich keine Kunst mehr. Ganz anders noch als zu Beginn meiner anwaltlichen Tätigkeit, als man den Verhandlungspartner meist erst nach dem Handschlag zur Begrüßung kennenlernte.

Technik erforderte auch das Verhandeln im Team. Das begann bei der Zusammensetzung, die so zu wählen war, dass alle relevanten fachlichen Bereiche abgedeckt waren, die Aufgaben klar verteilt wurden und die Kommunikation in der eigenen Delegation sichergestellt war. Ich hatte peinliche Situationen vor Augen, in denen sich Verhandlungsdelegationen untereinander und vor aller Augen gestritten hatten, weil sie in Sachfragen unterschiedlicher Auffassung waren.

Dass dies zu vermeiden galt, leuchtete ein. Aber war das nicht alles selbstverständlich? Dieser Gedanke kam mir bei der Bearbeitung des Lehrstoffs immer häufiger. Gedanken klar, verständlich, adäquat dar-

stellen? Was denn sonst! Auf Mimik und Gestik achten, die im Einklang mit den verbalen Äußerungen stehen mussten.

Das hatte schon der große Pantomime Sami Molcho vorgeführt, wenn er vor Publikum mit verschränkten, gar verschraubten Armen bekundete, völlig offen für die Argumente des Gegenüber zu sein. Schallendes Gelächter im Publikum war an dieser Stelle der Vorführung über die Kunst der Körpersprache immer sicher.

Und auch psychologisches Verständnis war gefordert. Mit einem Schuss Sympathie, mutig, angepasst, einfühlsam, auch leidenschaftlich, aber niemals brüllend, natürlich auch nicht flüsternd und nicht aggressiv für die eigene Sache zu streiten.

Wer würde da nicht unterschreiben? Aber wie schafft man das, wenn der Verhandlungspartner ein Unsympath ist, Angst vor einem Misserfolg lähmt, Aggressionen nicht zu unterdrücken sind und statt Leidenschaft eher Teilnahmslosigkeit herrscht? Das gesichtete Material kam mir immer mehr vor wie eine Ansammlung von Allgemeinplätzen. Wem half das?

Zur Technik der Verhandlungsführung sollte natürlich auch gehören, die ungemein beliebten Killerphrasen und Totschlagsargumente zu vermeiden. „Blanker Unsinn“, „Sie haben keine Ahnung“, „wenn Sie zugehört hätten“ oder auch „das haben wir noch nie so gemacht“, „außer Ihnen weiß das jeder“, „das würde jetzt den Rahmen sprengen“, um nur einige Beispiele zu nennen, die sicherlich freudige Erregung bei den Studenten auslösen würden.

Aber sogleich fielen mir mindestens hundert Beispiele ein, in denen es auf diesem Niveau, ob im Gerichtssaal oder im Besprechungsraum, zur Sache gegangen war. Totschlagsargument hin oder her. Die meisten Teilnehmer lebten noch.

Auch Tabubrüche wollte ich behandeln. Abfällige Bemerkungen, egal ob über das Geschlecht, die Abstammung, die Religion, die Nationalität, das Aussehen, etwaige körperliche Gebrechen, konnten das Ende jeder Verhandlung bedeuten. Vor allem in interkulturellen Verhandlungen, wo es galt, auf nationale Eigenheiten zu achten.

Aber Vorsicht, bloß nicht von genetischer Veranlagung sprechen. Das durfte ich mir auf keinen Fall leisten. Das durfte nur die französische

Bildungsministerin, die in einem Spiegel-Interview erklärt hatte, dass die Vereinbarkeit von Mutterschaft und Beruf in den Genen der französischen Frauen läge, während ähnliche Äußerungen Tilo Sarrazin die Mitgliedschaft in der Sozialdemokratie gekostet hatten.

Und Smartphones und Tablets mit Aufnahmefunktion, mit denen verbale Entgleisungen festgehalten werden konnten, hatte fast jeder Student inzwischen in der Tasche. Lange Jahre waren Frauenwitze, Ostfriesenwitze, Polenwitze beliebte Auftaktthemen, quasi als Eisbrecher, vor allem in Männerrunden. Aber das ging jetzt nicht mehr, jedenfalls nicht offen, Compliance sei Dank. Eine Bemerkung, die man häufiger zu hören bekam, manchmal durchaus mit bedauerndem Unterton.

Am Ende meiner Studien und der Auswertung aller verfügbaren Materialien zeigte sich aber dann doch eine gewisse Systematik. Danach verliefen Verhandlungen, manchmal auch solche, in denen es um die Dinge des täglichen Lebens ging, aber jedenfalls immer dann, wenn komplexe Verhandlungsgegenstände anstanden, in sieben Phasen ab. Das war mir neu. Die einzelnen Intervalle leuchteten ein, aber die Systematik dahinter eher nicht.

Jede Verhandlung musste gut vorbereitet und organisiert sein. In dieser ersten Phase konnte vieles falsch gemacht werden. Zug oder Flug verpasst, im Stau gestanden und deshalb zu spät gekommen, und schon war das Verhandlungsklima belastet.

Unterlagen vergessen, die falsche Mappe eingesteckt, die letzten Mails nicht gelesen, den Saal nicht gefunden, der dann auch noch besetzt oder unaufgeräumt war. Zahlen und Fakten nicht zur Hand. Keine Kenntnis, wer von der Gegenseite am Tisch saß und wer welche Aufgabe oder Kompetenz hatte. Die falschen Leute zur Verhandlung mitgenommen, die richtigen zu Hause gelassen, keine ausreichende Abstimmung untereinander, die Ziele, die man anstrebte, nicht bestimmt.

Hatte man das alles beachtet, kam die nächste Phase. Die Begrüßung. „Es gibt keine zweite Chance, einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen“. Das Credo jeder Begrüßungsphase. Diese Aussage gefiel mir, das war griffig. Das würden auch die Studenten aufnehmen. Die Kunst des sicheren Auftretens, der unfallfreien Begrüßung und Vorstellung, des intelligenten Small-Talks. Ohne schale Witze und flapsi-

ge Bemerkungen. Aber auch nicht sprachlos und gehemmt. Und schon war die zweite Phase vorüber.

In der dritten ging es um die Informationsphase. Was wollen wir heute erreichen, was ist das Ziel unserer Verhandlungen, verbunden mit der Präsentation von Daten und Fakten als Verhandlungsgrundlagen. Jetzt zeigte sich, ob ein Verhandlungspartner vielleicht gar nicht verhandeln, sondern sich zunächst nur einmal unverbindlich informieren wollte, während man selbst bereits die Voraussetzungen für einen Vertragsabschluss als möglich erachtete.

Am Ende dieser Phase wusste man, ob man sich heute besser vertagen sollte, weil das Klima nicht stimmte, weil noch mehr Vorbereitung benötigt wurde, oder ob durchverhandelt werden konnte. Also Abschied oder Start in die vierte Phase. Da galt es jetzt. Jetzt ging es zur Sache. Kunst und Technik waren gefragt.

Und wenn es eng wurde, auch mal einen Stopp einbauen, Pinkelpause, Raucherpause, Luft holen, Fenster öffnen, Emotionen bändigen, Füße vertreten. Und wieder zur Sache reden. Die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund rücken. Die Vorteile auch für den Verhandlungspartner aufzeigen. Zugeständnisse des Verhandlungspartners verhalten aufnehmen, nicht jubeln, eigene Zugeständnisse gleich mit einem neuen Vorstoß verbinden.

In der fünften Phase stand das Fazit. Was wurde erreicht? Einigung oder Fehlschlag. Jetzt mussten die Ergebnisse gesichert und dokumentiert, noch offene Punkte benannt werden. Und es war festzulegen, wie damit umzugehen war. War es ein Fehlschlag? Überlegen, ob sich eine Vertagung anbot oder eine Neuauflage sinnvoll sein könnte.

Die sechste Phase. Der Abschied. Niemals nachkarten. „Wenn Sie etwas flexibler gewesen wären ...“ und dergleichen Unfug galt es zu unterlassen. Denn schon Berti Vogts, ein berühmter deutscher Philosoph, wusste, dass man sich immer zweimal sehen würde. Mindestens.

Also kein Frust bei Fehlschlag, bei Einigung aber auch kein Jubel. Dies könnte beim Verhandlungspartner das schlechte Gefühl auslösen, die eigenen Interessen nicht ausreichend zur Geltung gebracht zu haben. Stattdessen die nächsten Schritte vereinbaren, wer protokolliert, wer formuliert die Verträge, bis wann und in welcher Form.

Die siebte Phase, das Stiefkind. Die Nachbereitung. Was war gut, was ging schief und weshalb? Das machte niemand. Fast niemand. Allenfalls in der Form von Schuldzuweisungen, wenn ein Fehlschlag quittiert werden musste. Das war mir vertraut. Der Erfolg hatte bekanntlich viele Väter, während der Fehlschlag ein armes Waisenkind blieb.

Langsam gewann ich den Eindruck, dass man den Stoff tatsächlich systematisieren konnte. Allerdings, so stellte ich dann auch wieder schnell fest, war auch die 7-Phasen-Methodik nicht ohne Widerspruch geblieben.

Dagegen stand das sogenannte Harvard-Konzept, das keine Phasen unterstellte. Die Amerikaner glaubten, alles würde nahtlos ineinandergreifen, jeweils in unterschiedlichen Abfolgen. Das leuchtete nicht recht ein, denn die Vorbereitung und die Begrüßung als Ouvertüre mussten zwangsläufig dem Anfang, Abschied und Nachbereitung dem Schluss zugeordnet werden.

Das konnte eigentlich auch im Land der angeblich unbegrenzten Möglichkeiten nicht anders sein. Allerdings, mit einem ehemaligen Präsidenten, der den Wahlsieg ausrief, bevor ausgezählt war, konnte man sich auch ein Phasenchaos in Verhandlungen vorstellen.

Immerhin begründete Harvard die Win-Win-Methode, also das Streben nach bestmöglichem, beiderseitigem Nutzen, indem man sich auf die tatsächlichen Interessen konzentrierte, immer wieder nach ungenutzten Möglichkeiten forschte, Alternativen überlegte, wenn eine Einigung nicht zu erzielen war, darlegte, dass Forderungen und Interessen fair und legitim waren, den anderen Partner zu verstehen suchte und am Ende sorgfältig prüfte, ob man alles bedacht hatte und gewährleistet war, dass die eingegangenen Verpflichtungen auch eingehalten werden konnten.

Das Harvard-Konzept baute ich als Gegenpart zur 7-Phasen-Theorie auch noch in das Vorlesungskonzept ein, überspielte sodann Filmsequenzen aus „Der Pate“, „Erin Brockovich“ und „Wallstreet“, packte alles in eine Power-Point-Präsentation und erstellte ein vorlesungsbegleitendes Skript.

Apropos Power-Point. Eine Ansammlung von Folien, die mittels Beamer an die Wand geworfen wurden, das war nicht so meine Sache. Ich hatte gelesen, dass dieses Hilfsmittel die schlechteste Durchdringung

aufwies. Damit bezeichnete die Forschung den Grad der Rezeption, Umfang und Tiefe der Aufnahme, oder anders ausgedrückt, das, was bei den Zuhörern haften blieb.

Dabei rangierte Power-Point weit hinter der guten alten Kreidetafel, auf die man die wesentlichen Stichpunkte schreiben konnte. Das lag vermutlich daran, dass die Studenten schon sehr genau und entsprechend intensiv hinschauen mussten, um erst einmal überhaupt die Schrift des Dozenten zu entziffern, was immer für Amusement und damit ein gutes Lernklima sorgte. Power-Point sagte man auch nach, dass allenfalls Studentinnen hieraus einen Nutzen ziehen konnten, da deren Gehirne multifunktional und parallelgeschaltet arbeiteten.

Das männliche Hirn hingegen wusste nie, ob Hören oder Schauen angesagt war. Ein nahezu unschlagbares Argument sprach aber immer für Power-Point. Jeder einigermaßen erfahrene Referent kam auch schlecht vorbereitet unfallfrei durch den Vortrag.

Als endlich alle Unterlagen ins Hochschulnetz eingestellt waren, kramte ich Beispiele aus meinem Erfahrungsschatz hervor, schwierige Verhandlungen, vor allem im interkulturellen Bereich mit Italienern, Amerikanern, Russen und Chinesen, positive wie negative Erlebnisse, auch lustige Episoden, überraschende Entwicklungen, Geistesblitze, die Fehlschläge in letzter Minute verhinderten, aber auch eigene Versäumnisse und Verstöße gegen die Regeln zielgerichteter und situationsgerechter Kommunikation.

Da kam über die Jahre gesehen einiges zusammen, mit dem ich den trockenen Stoff würzen und mit anschaulichen Beispielen unterlegen konnte, die weiterentwickelt, abgewandelt, an andere Orte verlegt und mit anderen Akteuren versehen wurden. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, dieser Satz des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick galt uneingeschränkt für meine Arbeit als zielgerichtete und möglichst störungsfreie Interaktion in einer Vielzahl gleichzeitig abgewickelter Insolvenzverfahren

Das zeigen die Geschichten, frei nach wahren Begebenheiten, als sogenannte Faction, einer Verbindung aus Fakten und Fiktionen.

Ein Drittmix. Etwas wie es war, ein wenig wie es hätte sein können, ergänzt um frei Erfundenes. Aber immer **hautnah!**