

Ein Special von

**GoingPublic**  
Magazin

**hvmagazin**  
THEMEN UND TRENDS RUND UM DIE HAUPTVERSAMMLUNG

[www.goingpublic.de](http://www.goingpublic.de)  
[www.hv-magazin.de](http://www.hv-magazin.de)

**Aktionärsrechterichtlinie**  
Auswirkungen auf die  
Hauptversammlung

**Aktivistische Aktionäre**  
Rechtliche Möglichkeiten  
und Abwehrmaßnahmen

**Abstimmung**  
Schafft der Gesetzgeber  
mehr Transparenz?

**Interview mit der DPR**  
Abschlüsse gut,  
alles gut?

März 2019

**15.**  
Jahrgang

Special

# Kapitalmarktrecht 2019

Das Nachschlagewerk für Emittenten



# Richtig reden!

## Wie Sie durch bessere Kollegenansprache mehr erreichen

In kaum einem anderen Bereich klaffen Eigen- und Außenwahrnehmung weiter auseinander als in der Frage des juristischen Kommunikationstalents. Die meisten Anwälte halten sich für überdurchschnittlich sprachbegabt. Viele Redakteure schütteln darüber nach meiner über zwanzigjährigen Berufserfahrung nur den Kopf. Auch in der Binnenkommunikation kommt es immer wieder zu Situationen, die in ganz ungeahnter Weise entgleiten. Das ist umso ärgerlicher, als interne Gespräche schon heute einen großen Raum im Anwaltsalltag einnehmen. In Zukunft werden sich Kommunikationsfehler stärker rächen denn je, denn die Zahl der juristischen Dienstleister wächst, der Kampf um den Nachwuchs wird ebenfalls größer. Höchste Zeit zum Beherzigen einiger Basics. **Von Dr. Anette Schunder-Hartung**

Vor vier Jahren (GoingPublic Magazin Special Kapitalmarktrecht 2015, S. 70) hat im aufgeführten Fallbeispiel Timber Holtz/Partner Holtz seine damalige Senior Associate Dr. Rose an die Konkurrenz verloren. In dem Bemühen, allseitig für ausreichend Arbeit und Umsatz zu sorgen, hatte er ihr eine „Fristsache!“ am späten Donnerstagnachmittag etwas zu laut und zu wortkarg auf den Tisch geknallt, und das nicht zum ersten Mal. Sein Pech war, dass eine Stammtischfreundin Roses der gut ausgebildeten Nachwuchskraft vom guten Klima bei Stein & Partner vorgeschwärmt hatte. Rose wechselte dorthin.

### Kommunikationsklassiker Vier-Ohren-Modell

Nach dem „Hamburger Vier-Ohren-Modell“ des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun beschränkt sich keine Aussage auf den darin enthaltenen Informations- oder Sachaspekt zum Gegenstand. Darüber hinaus soll ihr Empfänger zu einer Reaktion veranlasst werden: Sie enthält also einen Appell. Daneben sind auf einer dritten und vierten Ebene die sogenannte Selbstaussage, Selbstkundgabe oder -offenbarung und schließlich der Beziehungsaspekt zu berücksichtigen. Dies gilt sowohl für den, der spricht, als auch für diejenige, die ihm zuhört. Und während im vorgenannten Beispiel Holtz offenbar vor allem die Sachaussage „Geschäft anbei!“ zu transportieren meinte, scheint Rose in erster Linie die



Beziehungsbotschaft „Ich Chef, Du nix!“ herausgehört zu haben.

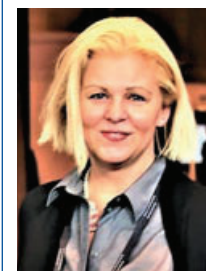
### Typenlehre nach dem DISG-Modell

Nun hätte es durchaus Persönlichkeitstypen geben können, denen Holtz' Ansage in dieser Form vollends ausgereicht hätte: Eine gelungene Kommunikation ist immer auch eine Frage des richtigen Adressierens ganz unterschiedlicher Persönlichkeitstypen. Nicht alle Kolleg(inn)en ticken wie man selbst – und im Sinne eines breiten Handlungsspektrums ist das in einer komplementär aufgestellten Gruppe auch gar nicht schlecht. Man muss sich dann aber klarmachen, mit wem man es in etwa zu tun hat – und ihn oder sie auch sprachlich entsprechend adressieren.

Um die Breite des Spektrums zu verdeutlichen, gibt es ganz unterschiedliche

Psychografien. Zu deren bekanntesten zählt das auf William Moulton Marston zurückgehende DISG-Modell aus dem Jahr 1928. Danach sollten Sie unter den Adressaten Ihrer Botschaften vier grundlegende Typen unterscheiden, denen jeweils auch Farbwerte zugeordnet sind und die sich durch folgende zentrale Merkmale auszeichnen: Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit. Bei näherer Betrachtung gilt:

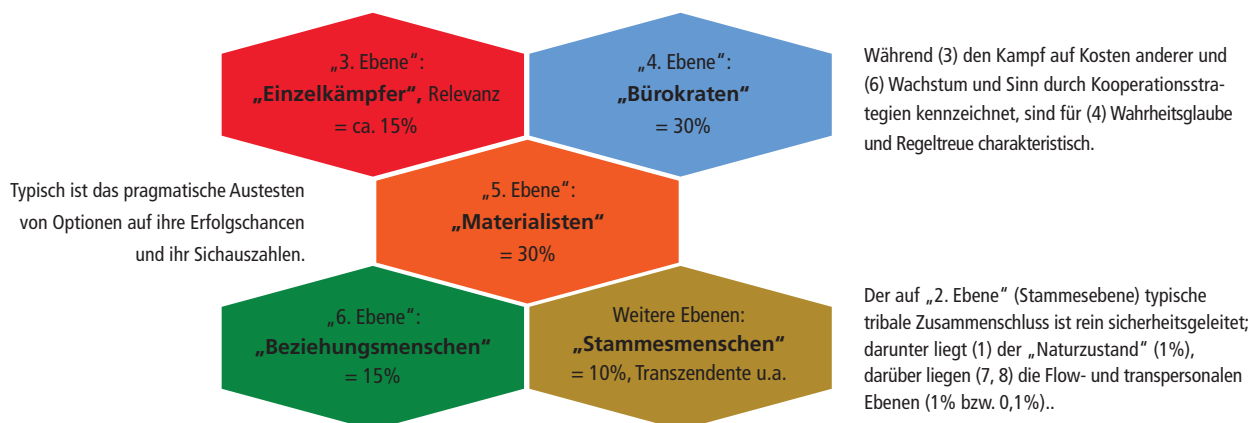
- „Rote“, dominante Typen präsentieren sich als egoistisch, direkt und anspruchsvoll,
- „gelbe“, initiative Typen bestechen als begeisterungsfähige Teamplayer,



#### ZUR AUTORIN

**Dr. Anette Schunder-Hartung** arbeitet seit über 20 Jahren sowohl juristisch als auch publizistisch, aktuell als Mitherausgeberin des Großhandbuchs „Recht 2030“, dfv 2019. Die langjährige Rechtsanwältin und Lehrbeauftragte der Frankfurter Universität für das Vergaberecht ist Inhaberin von **aHa Strategische Kanzleientwicklung**. Sie veranstaltet bundesweite Kanzleireihen für ein Netzwerk aus über 80 Wirtschaftssozietäten und Unternehmen, ist eine viel gefragte Moderatorin und Sparringspartnerin.

### Zentrale Ebenen nach dem Graves-Modell ...



Quelle: aHa Strategische Kanzleientwicklung und Business Coaching, Untermainkai 30, 60329 Frankfurt, aHa-kanzleientwicklung.de

- der stetige „grüne“ Typ ist geduldig und loyal, und
- den gewissenhaften „blauen“ Vertreter erleben Sie präzise bis zum Perfektionismus, vorsichtig, aber auch besonders diplomatisch.

Nehmen wir einmal an, Partner Holtz hätte sich auch bei näherem Hinsehen als „roter“ Typ entpuppt. Dr. Rose hingegen, offenkundig nicht „rot“, hätte man rückbinden können und müssen, indem man mit ihr die Erfolgsgeschichte der Kanzlei und ihre eigene Rolle in geeigneter Form durchspielt: „Gut, dass ich Sie für diese Fristsache habe“ – und dann weiter je nach Persönlichkeit.

### Typenlehre nach dem Graves-Modell

Seit den 1950er-Jahren zunehmend in den Fokus gerückt ist zudem das Wertemodell nach Clare W. Graves. Graves, wie Marston vielfach weiterentwickelt, unterscheidet ebenfalls Typen, die Ihre Ansprache ganz verschieden aufnehmen werden (s).

Und wieder: Hätte Holtz Rose halten wollen, hätte er sie auf der Ebene abholen müssen, auf der sie sich seinerzeit befand. Wahrscheinlich war sie, die sich von

Steins guter Arbeitsatmosphäre vor-schwärmen ließ, im Graves'schen Sinn ein Beziehungsmensch. Wie wäre es in diesem Fall mit „Schauen Sie mal, das ist eilig – und ich kann es Ihnen erst jetzt bringen“ gewesen? „Aber Sie hätten es bei uns nicht bis zur Senior Associate geschafft, wenn ich Ihnen nicht die Erledigung dieser Sache zutrauen würde ... mindestens. Wir wissen wirklich, was wir an Ihnen haben.“

In der externen Kommunikation ist viel vom Einhalten von Verhandlungsstandards die Rede. Dabei wird gerne vergessen, dass auch intern nicht immer alle Beteiligten die gleichen Interessen haben (müssen). Wer jedoch einmal gelernt hat, sich gegenüber dem juristischen Gegner – auch – mit kommunikativen Tricks durchzusetzen, ist leicht versucht, entsprechende Erfolgsrezepte ebenfalls in den eigenen Reihen auszuprobieren. So sehr dieser Umstand nach außen hin tabuisiert wird – in der täglichen Praxis ist er nicht ungewöhnlich.

Um hier Abhilfe zu schaffen, sollten Sie auch im internen Ringen stets auf den Grundregeln des Harvard-Konzepts nach Fisher/Ury bestehen. Danach lauten die zentralen Voraussetzungen eines „Getting to Yes“:

- Menschen und Probleme (Sachfragen) separat zu betrachten,
- auf Interessen, nicht auf Positionen zu fokussieren,
- Win-win-Optionen zu schaffen,
- auf objektive Beurteilungskriterien zu bestehen und
- notfalls die beste Alternativlösung zu beherzigen: Wenn gar nichts mehr geht, gehen erst einmal Sie.

Aber – auch wenn Sie Dr. Rose heißen – nicht gleich aus der Kanzlei.

### Fazit (nicht nur) für Dr. Rose

Stattdessen, Frau Dr. Rose, verlassen Sie doch beim nächsten Mal schlicht das Zimmer. Und am Folgetag sprechen Sie dann frei nach dem Coaching-Motto „Clarity equals Power“ Ihren Holtz-Partner noch einmal darauf an, dass Ihnen sein gestriger verbaler Auftritt unangemessen erschienen ist. Denn eine Verständigung über das Gesagte macht zwar keinen Spaß. Sie ist aber Ihre beste Chance, die Verhältnisse wieder gerade zu ziehen. Und gegenüber dem Scheitern einer Geschäftsbeziehung allemal das kleinere Übel. ■