

Dr. René A. Pfromm

Effektive Verhandlungsführung für Juristen in der universitären Ausbildung

Verhandeln gehört neben der Kenntnis des materiellen Rechts zum Kernarbeitszeug eines jeden Juristen – egal ob in der Anwaltschaft, bei Gericht, in Behörden, Unternehmen oder sonstiger Position. Doch anders als etwa in den USA findet sich an den rechtswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland bislang nur vereinzelt ein umfangreiches Kursangebot zu Verhandlungstechniken, -strategien und -taktiken. Die Universität Bonn geht hier neue Wege und hat seit drei Jahren ein breites Studienangebot zur Verhandlungsführung aufgebaut, mit dem sie ihre Studierenden optimal auf deren spätere Juristentätigkeit vorbereiten möchte. Wie gut das Angebot von Studierendenseite angenommen wird, zeigt neben stets langen Wartelisten für die Kurse seit knapp einem Jahr auch „Bonn Negotiators“ – die bundesweit erste Studierendeninitiative im Bereich Verhandlungsführung.

Die Trinkgeld-Verhandlung (I)

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, wann der beste Zeitpunkt ist, um ein Trinkgeld zu geben? Verspricht nicht ein Trinkgeld vor Erhalt einer Dienstleistung viel eher, dass der Service besonders gut wird? Ein befreundeter Anwaltskollege (nennen wir ihn Dominik) wollte dies ausprobieren. Zusammen mit seiner Freundin ging er kürzlich essen. Als der Kellner (nennen wir ihn Christian) die Karte brachte, begann Dominik das Experiment: „Christian, das ist heute ein ganz besonderer Tag für uns

und wir hätten gerne exzellenten Service. Ich vermute, dass wir für etwa 80 € essen werden. Wenn Sie uns Ihre volle Aufmerksamkeit geben und der Service exzellent ist, bin ich gerne bereit, Ihnen 20 € Trinkgeld zu geben – das sind 25 %.“ Dominik nahm einen 20 €-Schein aus seinem Portemonnaie und setzte an, diesen dem Kellner zu geben. Doch in diesem Moment kamen ihm Zweifel – was, wenn der Kellner das Geld nähme und Dominik danach ignorierte. Beherzt riss er daher den Geldschein exakt in der Mitte durch und gab Christian die eine Hälfte. „Die andere Hälfte, Chris-

tian, erhalten Sie am Ende des Abends, wenn der Service außerordentlich war ...“

Doch es kam, wie es kommen musste: Der Service während des gesamten Abends war bei Weitem nicht so, wie von Dominik erhofft. Als Christian schließlich die Rechnung brachte (die in der Tat knapp 80 € betrug), legte Dominik 85 € auf den Tisch und sagte: „Es tut mir leid, Christian, der Service war einfach nicht so, wie von uns erhofft, und verdient einfach nicht mehr als 5 € Trinkgeld. Bitte geben Sie mir den halben 20 €-Schein wieder.“ – „Das ist nicht fair“ erwidert Christian, „ich habe mich besonders angestrengt, Ihren Tisch zu bedienen und bevorzugt zu behandeln, ich verdiene die 20 € Trinkgeld!“ – Dominik: „Es geht nicht darum, ob Sie sich angestrengt haben, sondern ob die Bedienung aus unserer Sicht außerordentlich gut war, was sie nicht war. Ich habe Ihnen zu Beginn des Abends ein außerordentliches Trinkgeld für außerordentlichen Service angeboten, den es dann nicht gab. Also, geben Sie mir die 20 € oder wir gehen und Sie bekommen gar nichts.“ Christian: „Wenn Sie gehen, dann haben Sie nichts davon und verlieren 20 € ...“ Dominik: „Ich mag 20 € verlieren, aber wenigstens bekommen Sie diese nicht.“ Bevor das Ganze eskaliert, schreitet Dominiks Freundin ein: „Jungs, der zerrissene Zwanziger bedeutet, dass Ihr beide verliert. Könnt Ihr nicht eine Einigung aushandeln?“ Und die Verhandlung beginnt ...

Wie würden Sie diese Verhandlung führen und zu Ihren Gunsten entscheiden?

Begehrtes Ziel: die Verhandlungskurse an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn.



Das Bonner Studienangebot zur Verhandlungsführung

Verhandeln gehört zum Alltag eines jeden Juristen. Der Fachbereich Rechtswissenschaft der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn hat die Bedeutung der Verhandlungsführung für die Juristenausbildung erkannt und sein Studienangebot in diesem Bereich in den letzten drei Jahren kontinuierlich ausgebaut. Mittlerweile können die Studierenden einen Grund- und zwei Aufbaukurse zu effektiven Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken besuchen, einen Fremdsprachenschein in „Effective Negotiation Strategies“ erwerben, im Schwerpunktbereich examsrelevante Klausuren zu „Verhandlungsstrategien im Wirtschaftsleben“ schreiben und sich in internationalen Verhandlungswettbewerben mit Studierenden aus aller Welt messen.

Inhaltlich lernen die Studierenden zunächst grundlegende Verhandlungstechniken kennen sowie deren jeweiligen Stärken, Schwächen und Einsatzmöglichkeiten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Strategien und Taktiken, um in Verhandlungen effektiv und effizient sowohl Wert zu schaffen (etwa durch interessengerechte Optionen und Vertragsgestaltungen) als auch erfolgreich Wert zu beanspruchen (etwa wenn finanzielle Aspekte und sonstige Bestandteile der Einigung verhandelt werden). Grundlagen einer optimalen Verhandlungsvorbereitung und Verhandlungsstrukturierung gehören dabei ebenso zu den Kursinhalten des Grundlagenkurses wie Konfliktmanagement und der Umgang mit Taktiken der Gegenseite.

Hierauf aufbauend beschäftigt sich ein Aufbaukurs sodann schwerpunktmäßig mit Strategien und Techniken, um die Positionen, Interessen und Ziele von Mandanten und der Gegenseite identifizieren sowie hiermit sicher und zielorientiert umgehen zu können. Mandantengespräche werden dabei ebenso vorbereitet und geübt wie Verhandlungen zwischen Anwälten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Beeinflussungstechniken sowie dem Erkennen und Umgang mit ethisch schwierigen Situationen, Unklarheiten und Unwahrheiten im Verhandlungsablauf.

In einem dritten Kurs stehen schließlich Mehrparteienverhandlungen und Verhandlungspsychologie im Vordergrund.



RA Dr. René Pfromm (1. v. r.) mit Mitgliedern der von ihm zusammen mit Anne Goertz und Oliver Mersmann (3. v. l.) gegründeten Studierendeninitiative „Bonn Negotiators“.

Im Schwerpunktbereich können die Studierenden zudem eine Vorlesung zu Verhandlungsstrategien im Wirtschaftsleben besuchen. Diese Veranstaltung beschäftigt sich insbesondere mit der strategischen Beeinflussung und Steuerung von Verhandlungen bereits vor deren eigentlichem Beginn, Strategien zur Gestaltung von Einigungen am Verhandlungstisch sowie den Möglichkeiten und Vorteilen einer Verbindung von Verhandlungs- und Auktionselementen.

Die Lernmethode

Als erfolgreicher Verhandler muss man nicht geboren sein. Effektive Verhandlungstechniken, -strategien und -taktiken sind erlernbar und können die eigenen Verhandlungsfähigkeiten deutlich verbessern und ausbauen. Wer Verhandlungen systematisch plant und vorbereitet, Verhandlungen strukturiert durchgeführt, sich das strategische und taktische Handwerkszeug für verschiedene Verhandlungssituationen erarbeitet und einsetzt, steigert seinen Verhandlungserfolg und kann auch mit unerwarteten Verhandlungssituationen effektiver umgehen.

Um einen größtmöglichen Lernerfolg zu erzielen, basiert das Bonner Ausbildungskonzept auf Interaktivität und dem umfangreichen Einsatz verschiedener Medien. Sämtliche inhaltlichen Vorträge binden die Kursteilnehmer aktiv ein und werden durch begleitende Diskussi-

onen sowie die gemeinsame Analyse von Videofrequenzen vertieft. Zudem werden die theoretischen Inhalte im Rahmen von – an der Harvard Law School oder der Harvard Business School entwickelten und von dieser lizenzierten – Simulationen praktisch angewendet. In diesen Simulationen übernehmen die Studierenden bestimmte Rollen und müssen auf Grundlage vertraulicher Parteiinformationen Verhandlungssituationen meistern. Reine Preisverhandlungen und Wertschöpfungsszenarien werden hierbei ebenso geübt wie Mandantengespräche, Anwaltsverhandlungen, Mehrparteienverhandlungen und ethisch schwierige Verhandlungen. Videoaufzeichnungen und deren Auswertung ebenso wie regelmäßiges Feedback ermöglichen es den Studierenden dabei, ihre eigenen Verhandlungsfähigkeiten fortlaufend zu verbessern.

Die Schwerpunktbereichsvorlesung baut demgegenüber auf – an führenden US Business Schools entwickelten und von diesen lizenzierten – Fallstudien sowie Berichten erfahrener Verhandlungsführer auf. Während das Format solcher – an US Business Schools üblichen – *Case Studies* ebenso wie die englische Sprache der Fallstudien zunächst auf Studierenden-seite ungewohnt sein mag, zeigen das Feedback der Studierenden und insbesondere die zunehmenden Hörerzahlen, dass die deutsche Juristenausbildung sehr wohl auch für neue Lernmethoden offen ist.

Die Auswertung der Kursevaluierungen belegt schließlich, dass neben der Interaktivität, den Simulationen bzw. Fallstudien sowie Feedback und Videoauswertungen gerade auch die praktischen Erfahrungen und umfangreichen anwaltlichen Alltagsbeispiele zum Lernerfolg beitragen.

Die praktische Anwendung

Abgerundet wird die Bonner Verhandlungsausbildung durch internationale Verhandlungswettbewerbe, in denen sich die Bonner Studierenden mit ihren Verhandlungspartnern von morgen messen sowie ihre Kompetenz in fremdsprachigen und interkulturellen Verhandlungen stärken können. So nimmt die Universität Bonn regelmäßig am ICC International Mediation Competition sowie The Negotiation Challenge in Paris teil und ermöglicht ihren Studierenden damit auch eine praktische Anwendung ihrer erlernten Kenntnisse. Verhandlungen gegen Teams führender US-Universitäten gehören dabei ebenso zu den Wettbewerbsherausforderungen wie Verhandlungen mit asiatischen, afrikanischen und südamerikanischen Teams.

Die jüngste Ergänzung des Bonner Verhandlungsangebots sind schließlich die Bonn Negotiators, bundesweit die erste Studierendeninitiative im Bereich der Verhandlungsführung. Gegründet zusammen mit ehemaligen Kursteilnehmern haben sich die Bonn Negotiators mittlerweile zu einer etablierten Gruppe engagierter Studierender entwickelt, die sich einmal pro Monat trifft, um ihre Verhandlungskennntnisse und Verhandlungsfähigkeiten weiter zu vertiefen. Dabei werden zum einen Kursinhalte wiederholt und vertieft, die Teilnehmer werden bei Simulationen von erfahrenen Bonn Negotiators beobachtet, und jeder Teilnehmer erhält individuelles Feedback von den Coaches. Zum anderen bieten Bonn Negotiators Vorträge von und Diskussionen mit erfahrenen Verhandlungsführern an – von erfahrenen Diplomaten und

Vertriebsfachleuten bis hin zu Krisenverhandlungsführern der Polizei.

Die Trinkgeldverhandlung (II)

Die Absolventen der Bonner Verhandlungskurse würden sich der eingangs beschriebenen Verhandlungssituation mit Freude stellen. Nach dem Besuch der verschiedenen Kurse kennen und beherrschen sie die Techniken einer reinen Preisverhandlung ebenso wie Techniken, um die Interessen der Parteien zu erforschen und wertschöpfende Optionen zu generieren. Sie können Kommunikations- und Beeinflussungstechniken ebenso anwenden wie sich gegen gegnerische Taktiken verteidigen. Sie wissen wie man effektiv in Verhandlungen einsteigt und diese erfolgreich beendet. Und sie behalten dabei stets das Ziel der Verhandlung sowie die Beziehung zum Verhandlungspartner im Blick.

Ohne Weiteres wären sie sich daher ihrer grundlegenden Verhandlungsalternativen bewusst: positionelles Verhandeln (auf den Austausch der 5 € gegen die 20 €-Hälfte bestehen, ggf. mit Fristsetzung und der Drohung, das Restaurant ganz ohne Trinkgeld zu verlassen), Vermeiden (Konfliktvermeidung durch Herausgeben der eigenen 20 €-Hälfte an Christian), Kompromiss (Treffen in der Mitte der letzten Angebote, also 12,50 €) oder die Harvard-Methode (Interessengerechte und wertschöpfungsorientierte Einigung anhand objektiver und fairer Kriterien). Vor diesem Hintergrund würden sie sodann systematisch und schnell die Stärken und Schwächen beider Seiten, ihre Erwartungen, Begehren und Handlungsalternativen analysieren und auf dieser Grundlage ihr Verhandlungsziel sowie die dafür geeigneten Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken identifizieren. Je nach persönlichem Stil und Ziel wären sie für wertschöpfende Ansätze ebenso gerüstet wie für harte Verhandlungstechniken. Wertschöpfend könnten sie etwa vorschlagen, die Enttäuschung über die Qualität der Bedienung

durch Nachtisch oder Getränke auf Kosten des Hauses zu mindern. Um schnell und effektiv zum Abschluss zu kommen, würden die Kursabsolventen demgegenüber demonstrativ auf ihre Uhren schauen und mit ruhiger und bestimmter Stimme eine klare, einfache und spezifische Botschaft senden: „Christian, ich gebe dieser Verhandlung noch zwei Minuten. Wenn Sie mir Ihre Hälfte innerhalb der ersten Minute wiedergeben, bekommen Sie 10 €, wenn Sie mir Ihre Hälfte innerhalb der zweiten Minute wiedergeben, bekommen Sie 5 €. Wenn Sie mir Ihre Hälfte bis zum Ende der zweiten Minute nicht wiedergegeben haben, gehe ich und Sie bekommen gar nichts.“ Und die Zeit beginnt zu laufen ...

Fazit

Gerade von Juristen wird die Fähigkeit effektiver Verhandlungsführung erwartet. Verhandlungen mit Mandanten, Anwälten, Behörden und Richtern gehören zum Alltag eines jeden Juristen. Lange Zeit ist dieser Bereich in der Juristenausbildung vernachlässigt worden. Wie sich bereits im Studienalltag elementare Verhandlungsfähigkeiten erlernen lassen, zeigt das Beispiel der Universität Bonn, deren Studierende sich zukünftig ausgestattet mit den nötigen Verhandlungstechniken, -strategien und -taktiken jeder Verhandlungssituation stellen können. Denn wie schon *Chester L. Karrass* feststellte: „Du bekommst nicht das, was Du verdienst, sondern das, was Du verhandelst“.



Dr. René A. Pfromm,
Rechtsanwalt, M.A. (econ),
LL.M. (Harvard), Lehrbeauftragter und Dozent für
Verhandlungsführung,
u. a. an der Rheinischen
Friedrich-Wilhelms-Universität,
Bonn
pfromm@uni-bonn.de
www.jura.uni-bonn.de/
pfromm