

# Better call Negotiators – über die hohe Kunst der Verhandlungsführung

Julia Sophie Berghaus/Maximilian Spitzley, Bonn\*

*Auf den Basaren dieser Welt, der politischen Bühne, beim milliardenschweren M&A-Deal oder im Privatleben: Verhandelt wird ständig und überall, um zu einer Problemlösung zu gelangen. Bewusst oder unbewusst – die Kunst der Verhandlungsführung ist ein Alltagswerkzeug, insbesondere für Jurist\*innen.*

## A. Einleitung

„You don't get what you deserve, you get what you negotiate!“

Schon dieser markige Spruch, dessen Herkunft im Laufe der Jahrzehnte seiner Zitation längst verloren ging, beschreibt bestens, worum es in diesem Artikel gehen soll: Wer schlecht (oder gar nicht!) verhandelt, der verliert.

Gemäß § 7 Abs. 2 S. 1 JAG NRW gehören Themen wie Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung oder Mediation zu den Schlüsselkompetenzen einer jeden Juristin und eines jeden Juristen und sollen daher auch im Laufe des Studiums berücksichtigt werden. Dies verwundert nicht, wenn schon die vor Gericht zur Entscheidungsfindung vorgenommene mündliche Erörterung eines Sachverhalts „Verhandlung“ heißt. Außerdem sind Jurist\*innen beim Abschluss von Verträgen nicht nur beratend und am Ende prüfend tätig, sondern verhandeln oft gleich persönlich mit der Gegenseite. Selbst dem Strafverfahren ist die Verhandlung nicht fremd, wenn gemäß § 257c StPO eine Verständigung erzielt werden kann.

## B. Der gute Verhandler

Was aber macht einen guten Verhandler aus? Der Psychologe Dr. Tomas Chamorro-Premuzic hat in einer Studie herausgefunden, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für gute Verhandler prägend sind. Unter anderem zählt er dazu die „Emotionale Intelligenz“, diverse kognitive Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung.<sup>1</sup>

Persönlichkeit ist aber nur ein Aspekt. Wichtiger sind zumeist die richtige Strategie und insbesondere eine optimale Vorbereitung. Gute Verhandler\*innen werden nicht geboren, sie werden es durch Lernen und Training.

Vor allem im englischsprachigen Raum gibt es eine Vielzahl an Büchern mit den unterschiedlichsten Strategien und Herangehensweisen. Eine der beliebtesten und bekanntesten Verhandlungsstrategien ist die sogenannte „Harvard-Methode“ nach Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton. Sie hat zum Ziel, eine effektive und konstruktive Einigung der Parteien herbeizuführen, wobei sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene berücksichtigt werden müssen. Ganz nach dem Motto „hart in der Sache, weich zur Person“ werden diese beiden Ebenen explizit getrennt voneinander behandelt. Indem man sich sodann auf die eigentlichen, unterliegenden Interessen der Verhandlungsparteien konzentriert und nicht auf deren äußerlich vorgetragene Position, können wertschöpfende und kreative Lösungen entwickelt werden, von denen beide Seiten profitieren.<sup>2</sup> Eine ausgiebige mentale Vorbereitung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Verhandlung. Regelmäßig entscheidet sich das Ergebnis einer Verhandlung nicht am runden Tisch, sondern bereits im Rahmen der oft tagelangen Vorbereitung. Der Verhandler muss sich im Vorfeld überlegen, welche Interessen er selbst, aber auch die Gegenseite hat oder haben könnte und warum diese Interessen bestehen.<sup>3</sup> Eine ausführliche Analyse aller zugänglichen Informationen zur Gegenseite und dem Gegenstand der Verhandlung sind hier von entscheidender Bedeutung. Im Anschluss kann er sich kreative Optionen überlegen, mittels derer die Interessenseiten in Einklang gebracht und die Verhandlung angereichert werden könnten.<sup>4</sup> Weiterhin erscheinen vorab festgelegte Kriterien sinnvoll, mit deren Hilfe beide Seiten objektiv beurteilen können, ob ein gerechter Deal zustande gekommen ist.<sup>5</sup> Zuletzt sollte der Verhandlende sich seine BATNA (= Best Alternative To a Negotiated Agreement) überlegen. Zuweilen kann es eben doch besser sein, vom Tisch aufzustehen, als einen faden Kompromiss zu schließen, welcher

\* Die Autoren studieren Rechtswissenschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und sind Vorstandsmitglieder des Bonn Negotiators e. V.

<sup>1</sup> Chamorro-Premuzic, The Personality Traits of Good Negotiators, hbr.org, [https://hbr.org/2017/08/the-personality-traits-of-good-negotiators?fbclid=IwAR248\\_534-81CiOZ0pAfrVCh3fqgqXRmUvqu2UB-jj\\_HGjyC1PqW0g53SrI](https://hbr.org/2017/08/the-personality-traits-of-good-negotiators?fbclid=IwAR248_534-81CiOZ0pAfrVCh3fqgqXRmUvqu2UB-jj_HGjyC1PqW0g53SrI), Abruf v. 19.5.2020.

<sup>2</sup> Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept – Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Aufl. 2004, S. 34–39.

<sup>3</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn. 2), S. 76.

<sup>4</sup> Malhorta/Bazerman, Negotiation Genius, 1. Aufl. 2007, S. 62.

<sup>5</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn. 2), S. 122–126.

die eigenen Interessen nicht ausreichend berücksichtigt.<sup>6</sup> In der Verhandlung selbst sollte der Verhandler zu jeder Zeit überprüfen, ob seine Gedanken zu den Interessen der Gegenseite tatsächlich zutreffen. Das Interesse stellt in der Regel die Motivation hinter der geäußerten Position dar. Die Position ist klar und deutlich formulierbar und erkennbar. Interessen können hingegen vielfältig, in sich widersprüchlich und ungreifbar sein.<sup>7</sup> Häufig spielen die klassischen Grundbedürfnisse des Menschen (Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung und Selbstbestimmung) eine Rolle.<sup>8</sup> Hilfreich für das Freilegen von Interessen ist die Frage nach dem Warum oder auch Warum nicht.<sup>9</sup> Das bekannteste Beispiel hierfür ist der Streit zweier Kinder um eine Orange. Als Streitschlichtender kann man die Orange in zwei Hälften teilen und beide Kinder bekommen eine Hälfte. Man könnte aber auch nach dem Warum fragen und etwa herausfinden, dass das eine Kind die Schale braucht, um einen Kuchen zu backen und das andere Kind aus dem Fruchtfleisch Saft machen möchte.<sup>10</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass beide Möglichkeiten geeignet sind, den Konflikt gerecht zu lösen. Bei der ersten Lösung aber wird ein Kompromiss geschlossen, durch den beide Seiten ein Stück weit verlieren und sie bekommen gleichzeitig etwas, was sie gar nicht wollen und brauchen. Natürlich gibt es an dem Beispiel auch Kritik, weil in der Realität die Dynamik bestehen bleibt und es sodann ein neues Problem gibt, das es zu lösen gilt.<sup>11</sup> Es zeigt jedoch deutlich auf, wie wertvoll die Suche nach den wahren Interessen ist.

Selbstverständlich kann es auch Situationen geben, in denen sich der Verhandlungspartner sträubt und sogar unfaire Tricks anwendet. Dazu gehören etwa persönliche Angriffe, die Verwendung gefälschter Fakten, das Erzeugen von Stresssituationen, das Aussprechen von Drohungen oder schlichtweg die Weigerung zu verhandeln. Wichtig ist es, diese Tricks zu erkennen, Ruhe zu bewahren und sie gegebenenfalls offen anzusprechen, damit wieder zu einer sachbezogenen Verhandlung zurückgekehrt werden kann. Nur wer sich über die Spielregeln einig ist, kann auch inhaltlich ein gutes Ergebnis erzielen.<sup>12</sup>

### C. Bonn Negotiators

Obwohl inzwischen Blockveranstaltungen zu den Schlüsselkompetenzen angeboten werden, reichen die Kapazitäten meist bei Weitem nicht aus, um eine Teilnahme für alle Studierenden zu gewährleisten. Zudem hilft nur konti-

nuierliches Training, die eigene Verhandlungsstrategie zu verbessern. Dies veranlasste 2011 Rechtsanwalt Dr. René A. Pfromm, der in Bonn verschiedene Kurse und Vorlesungen zum Thema Verhandlungsführung unterrichtet, und zwei seiner Studierenden dazu, die Bonn Negotiators als erste deutsche Studierendeninitiative für Verhandlungsmanagement zu gründen. Vorbild waren die „Harvard Negotiators“. Mehrmals im Semester finden Veranstaltungen in den Räumlichkeiten der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn nach einem festgelegten Ablauf statt. Sie machen den „Markenkern“ der Bonn Negotiators aus. Im Jahr 2018 wurden aus der Initiative ein gemeinnütziger Verein und eine entsprechende Hochschulgruppe.

Die Veranstaltungen laufen regelmäßig nach dem gleichen Prinzip ab: Zunächst berichtet ein erfahrener Verhandlungsführender aus der Praxis. Darunter waren in der Vergangenheit bereits Staatsanwälte, Diplomaten, Unternehmer und Rechtsanwälte, die anhand spannender Anekdoten ihre persönlichen Tricks und Taktiken präsentierten. Es werden stets unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, jedoch immer im Rahmen des Themas „Verhandlungsführung und Kommunikation“. Anschließend können die Teilnehmer\*innen anhand eines vom Team der Bonn Negotiators geschriebenen Falles ihre gewonnenen Kenntnisse praktisch trainieren und festigen. Die Verhandlungsergebnisse werden am Ende im Plenum präsentiert und diskutiert, sodass ein möglichst großer Lerneffekt erzielt werden kann. Von Seiten des Fall-Teams findet dabei eine Bewertung der jeweiligen Ergebnisse statt. Wer am Ende des Semesters die meisten Punkte hat, wird Verhandlungsmeister\*in und kann einen Preis gewinnen. Darüber hinaus erhalten alle Teilnehmer\*innen ein Zertifikat, das er oder sie den Bewerbungsunterlagen für den Traumjob beifügen kann. Im Anschluss an die Veranstaltung findet meistens ein „Get Together“ in lockerer Runde statt, bei dem man sich untereinander kennenlernen und auch vertiefend über Verhandlungsführung und die Bonn Negotiators austauschen kann. Einige ehemalige Teilnehmende haben ihre Liebe zu Verhandlungen entdeckt, erfolgreich an internationalen Wettbewerben teilgenommen und engagieren sich in der Planung der Veranstaltungen und der Entwicklung des Vereins.

Während der COVID-19-Pandemie fand das alternative Angebot, eine Verhandlung per E-Mail zu führen, großen Anklang. Für die Teilnehmenden war dies eine neue Herausforderung, weil die non-verbalen Elemente einer Verhandlung (Mimik und Gestik) und auch der Einsatz der Stimme als Werkzeug bei dieser Verhandlungsform wegfielen. Letztendlich konnten jedoch sämtliche Schwierigkeiten, die sowohl das Führen als auch das Organisieren einer solchen Verhandlung mit sich bringen, von allen Seiten mit Erfolg gemeistert werden.

Im Rahmen der Verhandlungsrunden liegt ein besonderes Augenmerk auf der Vermittlung der Harvard-Methode. Darüber hinaus kann ein wachsender Bestand an Büchern rund um das Thema Verhandlungsführung ausgeliehen werden, sodass Interessierte sich auch eigenständig ver-

<sup>6</sup> Lorenz/Oppitz, An Krisen und Konflikten wachsen, 1. Aufl. 2018, S. 37, 90.

<sup>7</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn.2), S. 75 f.

<sup>8</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn. 2), S. 81.

<sup>9</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn. 2), S. 76.

<sup>10</sup> Shapiro, Verhandeln – Die neue Erfolgsmethode aus Harvard, 1. Aufl. 2018, S. 167.

<sup>11</sup> Shapiro, (Fn. 10), S. 168.

<sup>12</sup> Fisher/Ury/Patton, (Fn. 2), S. 182 ff.

tieft mit der Materie beschäftigen können. Es steht jedoch nicht allein die reine Wissensvermittlung im Fokus: Die Bonn Negotiators wollen zeigen, wie vielfältig die Verhandlungskompetenz eingesetzt werden kann und welchen Vorteil die Förderung von Soft Skills für die Arbeitswelt bringt.

Das Team der Bonn Negotiators freut sich stets, wenn sich ehemalige Teilnehmende im Kreis der aktiven Mitglieder engagieren. Ein solches Engagement bedeutet nicht nur eine vertiefte Auseinandersetzung mit Verhandlungsstrategien und Taktiken, sondern sorgt auch dafür, dass durch ein Einbringen etwa im Fall-Team oder im Marketing-Team Kreativität und Produktivität gelebt werden können. Es fördert die Teamfähigkeit und birgt zudem die Möglichkeit, Ressortleiter zu werden und seine Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen. All das bringt nicht nur Abwechslung in den Uni-Alltag, sondern es sind auch Kompetenzen, die von jedem Arbeitgeber geschätzt werden.

#### **D. Zusammenfassung**

Egal ob mit Mandanten, Rechtsanwälten, Behörden oder bei Gericht – Juristen verhandeln. Die Bonn Negotiators setzen sich mit viel Leidenschaft dafür ein, dass möglichst viele Studierende die elementare Kompetenz der Verhandlungsführung erlernen können. Am Ende wollen wir es mit John F. Kennedy halten: „Lasst uns nie aus Angst verhandeln, aber lasst uns auch nie Angst vor Verhandlungen haben.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Kennedy, Antrittsrede in Washington, D.C. am 20.1.1961, <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address>, Abruf v. 20.5.2020.