

Rundschreiben 04/2011

Thema: Rationale Verhandlung / Wirtschaftsrecht

1. Einleitung

Im Unternehmen sind Besprechungen ein Alltagsgeschäft. Im Rahmen der anwaltlichen Tätigkeit werden häufig Mandanten bei der Vertragsgestaltung, Vertragsverhandlung und Streitschlichtung beraten. Häufig müssen hierzu Besprechungen geführt werden. Es ist dabei häufig zu beobachten, dass diese Besprechungen nicht zielführend vorbereitet, durchgeführt und nachbearbeitet werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig.

Nachfolgend werden einige Tipps gegeben, um Besprechungen sinnvoll gestalten zu können.

Besprechungen kosten alle Beteiligten, nicht nur dem Unternehmer selbst, ohne Berücksichtigung etwaiger Vorbereitungs- und Anfahrtszeiten, Zeit und Geld.

2. Checklisten „Gespräch“

Grund für unwirtschaftliche Besprechung ist meist eine unzureichende Vorbereitung, mangelhafte Organisation oder unzulängliche Gesprächsführung bzw. Auswertung.

Überspitzt formuliert sind die besten Besprechungen diejenigen, die erst gar nicht stattfinden müssen.

Es können einige Hilfestellungen für die rationale Gesprächsführung gegeben werden.

- Klären, ob die Besprechung zur Erreichung des Ziels notwendig ist.
- Terminabsprache unter Bestimmung des Teilnehmerkreises treffen und die Zielsetzung des Gespräches festlegen.

CHECKLISTE: Gesprächsvorbereitung

- Vorbereitung der Besprechung durch Erarbeitung der vertretenen Positionen und Festlegung der angestrebten Ergebnisse, gegebenenfalls unterteilt in Minimal- und Maximalforderungen.
- Bei größeren Besprechungen und einer Vielzahl von Regelungspunkten kann die Erarbeitung einer Tagesordnung mit Festlegung des Zeitrahmens sinnvoll sein.
- Klärung, ob bestimmte Unterlagen aufbereitet, mitgenommen oder sogar vorab übermittelt werden sollen.

CHECKLISTE: Gesprächsdurchführung

- Besprechungen pünktlich beginnen.
- Wiederholung von entscheidenden Phasen des Gespräches, um Missverständnisse der Gesprächsteilnehmer auszuschließen.
- Besprechung in einem zumindest internen Protokoll festhalten und Ergebnisse gemeinsam formulieren und dokumentieren, um das Gesprächsergebnis nicht im nachhinein durch Missverständnisse zu entwerten.

- Besprechung grundsätzlich pünktlich beenden, um so die Gesprächsteilnehmer zu disziplinieren.

CHECKLISTE: Gesprächsauswertung

- Ergebnis der Besprechung zusammenfassen, erläutern und gegebenenfalls Maßnahmen, die die Beteiligten oder Dritte vorzunehmen haben, festlegen. Nach dem Grundsatz,
 - - was,
 - - von wem,
 - - bis wann,
 - - auf wessen Kosten
- durchzuführen ist.
- Fertigung eines Ergebnisprotokolls, das zeitnah erstellt und verteilt werden sollte. Es ist auch möglich, vor einer detaillierten Ausarbeitung eines Ergebnisprotokolls eine Art Kurzprotokoll zur Verfügung zu stellen.

Die vorstehenden Ausführungen und Strukturen der Besprechung gelten insbesondere bei einer größeren Teilnehmerzahl.

HINWEIS:

Die vorstehenden Checklisten können nur sehr allgemein gehalten werden, da diese je nach Besprechungsgegenstand unterschiedlich sind. Dennoch ist es hilfreich, diese „Gesprächdisziplin“ einzuhalten. Besprechungen, die nach dem Motto verlaufen:

„Es wurde zwar schon alles gesagt, aber nicht von Allen“

müssen vermieden werden. Insbesondere bei stundenlangen Anreisen ist es fatal, wenn eine Besprechung nicht zu einem Ergebnis führt, weil vergessen worden ist, einen entscheidungsrelevanten Teilnehmer hinzuzuziehen oder eine Unterlage oder Aufstellung mitzunehmen.

Am Schlimmsten ist es, wenn eine Besprechung stattfindet und jede Partei ihr eigenes Protokoll schreibt. Häufig ist zu erleben, dass wenn man beide Protokolle später vor sich sieht, dass offensichtlich zwei unterschiedliche Veranstaltungen stattgefunden haben. Besprechungsprotokolle aus der Erinnerung können Quelle für neue Streitigkeiten sein.

Daher gilt:

Unbedingt Ergebnis protokollieren, entscheidende Passagen festhalten. Es kann bereits ein Erfolg sein, wenn man feststellt, in welchen Punkten Uneinigkeit besteht. Durch diese Vorgehensweise wird zumindest vermieden, dass ein Punkt übersehen wird und unnötige Missverständnisse auftreten, die in der Besprechung sofort hätten geklärt werden können.

3. Zusammenfassung

Die vorstehende Darstellung zeigt, dass selbst Besprechungen optimiert werden können. Es mag sein, dass diese Punkte vielen bekannt sind, die Erfahrung zeigt aber, dass trotz Kenntnis dieser Punkte diese in der praktischen Umsetzung häufig vernachlässigt werden. Dies kostet Zeit und Geld.