

KLUG VERHANDELN

Inhaltsverzeichnis

A. Baustein: Klug verhandeln

	Seite
0. Einleitung	1
1. Auf die harte und die weiche Tour	2
2. Fairness als Methode – ein Spiel mit zwei Siegern	4
3. Methode Mensch: Gefühle und Interessen entdecken	6
4. Zur Sache: Optionen und Objektivität	12
5. Vordenker kommen leichter ans Ziel	17

B. Praxisfall: Der Ausgleich führt zum Sieg

	Seite
1. Prolog: Der Wandel verlangt Verhandeln	18
2. Navigation: Standortbestimmung und Interessengebiete	20
3. Gemeinsam gewinnen: Das Miteinander macht es möglich	28

A. BAUSTEIN KLUG VERHANDELN

Viele Verhandlungen verlaufen wie ein Wettkampf: Da wird angetäuscht, angegriffen und abgewehrt, gerauft und gerungen, bis Sieg und Niederlage ausgefochten sind. Ob es nicht auch anders, besser geht, ist eine Frage, die jeden betrifft, denn: Das ganze Leben besteht aus Verhandlungen!

Ob Jung oder Alt, Frau oder Mann, Kapitän oder Mitspieler – jeder verhandelt ständig, ob er es sich bewusst macht oder nicht. Er möchte im Urlaub in die Berge, sie möchte Kultur in der Stadt und das Kind ans Meer. Und wohin geht nun die Reise? Unterschiedliche Wünsche und Erwartungen verlangen nach einer Entscheidung. Wer handeln möchte, muss verhandeln!

Zwei Verhaltensmuster kennzeichnen Verhandlungen: Die Nachgiebigkeit um des lieben Frieden willens einerseits. Und andererseits das forsche Fordern, die Durchsetzung um jeden Preis. So verschieden diese Strategien, laufen sie doch auf ein gemeinsames Grundverständnis hinaus, dass es nämlich in Verhandlungen Gewinner und Verlierer geben müsse.

Dieser Baustein beschreibt eine andere Verhandlungsstrategie. Sie basiert auf der Überzeugung, dass sich Lösungen finden lassen, die den gegenseitigen Nutzen fördern. Die dem „Sowohl-als-auch“ statt dem „Entweder – Oder“ dienen. Oder zumindest auf objektiven, für die Beteiligten nachvollziehbaren Prinzipien beruhen, wenn sich Interessen nicht verbinden lassen.

Wer in Verhandlungen das Optimale für sich herausholen möchte – gute Ergebnisse und Beziehungen – der setzt auf beidseitigen Gewinn. Er verhandelt bestimmt, aber fair.

1. AUF DIE HARTE UND DIE WEICHE TOUR

Was gewinnt eine Mannschaft, die hart einsteigt und die Ellbogen weit ausfährt? Vielleicht das Spiel. Vielleicht auch nicht, wenn der Gegner mit gleichen Mitteln zurückschlägt. Eines gewinnt sie mit Sicherheit: Feinde. Die werden ihr künftig das Leben schwer machen.

MIT DEM KOPF DURCH DIE WAND

Ob daheim im Wohnzimmer, im Vereinsheim oder bei den Vereinten Nationen: Wo verhandelt wird, wird oft gefeilscht. In solchen „harten Verhandlungen“ sehen sich die Teilnehmer als Gegner. Sie setzen eher auf Misstrauen als auf Vertrauen. Sie spielen auf Sieg und ringen um Raumgewinn. Sie glauben, sie müssten Maximales fordern, um ein Minimum zu erreichen. Derjenige, der sich von seiner Ausgangsposition weniger weit entfernen musste, mag sich für erfolgreich halten. Doch da könnte er sich täuschen:

Endlose Hängepartie

Erstens, weil Kräfte sinnlos vergeudet werden. Wer mit Maximalforderungen signalisiert, dass es so und nicht anders laufen müsse, drängt den anderen in die Defensive und provoziert Gegenangriffe. Positionen, die nur Mittel zum Zweck sein sollten, werden zum verbissenen umkämpften Selbstzweck. Ärger macht sich breit. Es geht nicht mehr um die Sache selbst, sondern um die Selbstbehauptung. Beide Seiten beginnen zu mauern und die erhofften Zugeständnisse geraten in weite Ferne.

Wir sehen uns wieder!

Zweitens, weil sich auch der Gewinner häufig nicht lange über seinen Erfolg freuen kann. Der Sieg hat die Niederlage des anderen zum Preis und irgendwann droht die Revanche. Mag sie auch noch auf sich warten lassen – mit spannungsreicher Kommunikation, die auch das Umfeld belastet, darf man sofort rechnen.

Viel errungen – nichts gewonnen

Drittens, weil selbst die siegreiche Partei häufig nicht bekommt, was sie braucht. Sie hat im Gerangel das ursprüngliche Problem und ihre langfristigen Interessen aus den Augen verloren. Sie kommt von den harten Positionen, mit denen sie die Gegenseite beeindrucken wollte, selbst nicht mehr los. Neue, bedenkenswerte Ansätze für einen Kompromiss werden zum Tabu, weil sie einen Gesichtsverlust nach sich ziehen könnten.

Zwei Beispiele

Nummer eins: Ein Verein möchte einen Raum anmieten, der ideal wäre, um dort mit einem neuen Sportangebot Einnahmen zu erzielen. Der Vermieter fordert – er will ja noch Spielraum haben – eine überzogene Miete. Prompt setzt der Verein dagegen und bietet einen unrealistisch niedrigen Betrag. Das Feilschen beginnt und die Ver-

handlung scheidet an den unvereinbar scheinenden Positionen. Das Nachsehen haben beide Seiten:

- Der Vermieter, weil ihm der Aufwand, einen anderen Mieter zu finden, mehr kosten wird als ein Entgegenkommen.
- Der Verein, weil er keine räumliche Alternative hat und ihm Einnahmen entgehen.

Ein offenes Gespräch hätte beiden mehr gebracht:

- Sie hätten sich über sachliche Kriterien für den Mietpreis unterhalten können, zum Beispiel auf Grundlage des Mietspiegels der Gemeinde.
- Sie hätten über kreative Lösungen diskutieren können. Vielleicht wäre der Vermieter bereit gewesen, einen Teil der Miete gegen Renovierungsarbeiten durch den Verein oder Werbung in den Vereinsmedien zu erlassen. Vielleicht hätte man das Risiko teilen können, dadurch dass man eine niedrige Miete vereinbart und zum Ausgleich den Vermieter an den Einnahmen beteiligt hätte.

Viel Wenn und Aber. Man weiß es nicht. Weil man nicht wirklich miteinander geredet hat.

Nummer zwei: Stellen wir uns einen Übungsleiter vor, der sein Engagement vom Verein nicht ausreichend gewürdigt findet. Schließlich will er ein Zeichen setzen und fordert bis zum letzten Cent die Kosten ein, die ihm durch seine ehrenamtliche Tätigkeit entstehen. Der Vorstand fühlt sich durch die Forderung provoziert und fürchtet außerdem einen Präzedenzfall. Er lehnt die Forderung deshalb rundum ab. Das war der Beginn einer Verhandlung – und auch schon ihr Ende. Der Übungsleiter kann jetzt nicht mehr anders: Er schmeißt schweren Herzens hin, wie stünde er denn sonst da? Und der Vorstand verzichtet nicht minder schweren Herzens auf einen engagierten Ehrenamtlichen. Betrachtet man es oberflächlich, lagen die Positionen eben zu weit auseinander. Aber nur die Positionen: die strikte Forderung und das unachgiebige „Nein“. Das eigentliche Problem war überhaupt nicht zur Sprache gekommen – und kreative Lösungsansätze erst recht nicht.

MIT SAMTHANDSCHUHEN

Um die schädlichen Nebenwirkungen harten Verhandeln zu vermeiden, geben manche Menschen schnell nach. „Lieber eine Verhandlung als einen Freund fürs Leben verlieren“, scheint ihre Maxime zu lauten. Ist der weiche Verhandlungsstil der bessere? Ja – wenn man weich mit flexibel, freundlich und fair übersetzt. Wer aber seine Interessen (und womöglich auch die anderer, deren Vertreter er ist) opfert, um nur nicht anzuecken, gibt der sich nicht letztlich selbst auf? Er läuft Gefahr, von anderen wie ein Fähnlein im Wind wahrgenommen zu werden. Und bleibt – genau wie der harte Verhandler – auf der Ebene bloßer Positionen hängen, vergibt also ebenfalls die Chance, Probleme wirklich zu lösen. Nein, nett und nachgiebig zu sein, ist nicht die Alternative. Es gibt einen konstruktiven Mittelweg. Den stellt Ihnen das folgende Kapitel vor.

2. FAIRNESS ALS METHODE: EIN SPIEL MIT ZWEI SIEGERN

Auf Turnieren wird neben den Siegetrophäen manchmal auch ein Pokal für Fairness vergeben. Doch der wird einem Team, das es nicht aufs Podest geschafft hat, oft nur wie ein Trostpreis erscheinen. Das ist bei der hier vorgestellten Verhandlungsstrategie anders: Hier ist Fairness eine Voraussetzung für den Erfolg!

VERHANDLUNG UND KONFLIKT

Wo verhandelt wird, ist Streit oft nicht weit:

- Konflikte sind häufig der Ausgangspunkt einer Verhandlung. Ein Interessengegensatz, der zunehmend mehr Spannung erzeugt hat, soll endlich aufgelöst werden. Wo aber, statt die Probleme zu diskutieren, Positionen behauptet werden, ist der Versuch zum Scheitern verurteilt.
- Konflikte sind häufig auch die Folge von Verhandlungen. Wo mit harten Bandagen gerungen wird, gedeihen keine verträglichen Beziehungen.

Tipp: Ist ein Streit bereits vorangeschritten, benötigt man spezielle Mittel und Methoden, um ihn zu schlichten. Darüber informiert Sie der Baustein Konfliktmanagement: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=6041>.

Das „Spiel ums Spiel“

Wie findet man einen Ausweg aus dem Dilemma? Zunächst sollte man sich klar machen, dass jede Verhandlung zwei Ebenen hat: Auf der einen geht es um den Verhandlungsgegenstand, auf der anderen um die Art, wie verhandelt wird, die Verfahrensweise also. Ob man hart oder weich verhandelt, ist eine Frage dieser zweiten Ebene. Es geht um die „Spielkultur“, darum, ob die Karten offen ausgespielt werden oder ein Wettkampf angepiffen wird, in dem Tricksen, Tarnen und Täuschen erlaubt ist. Und darum, ob eine Verhandlung Streit löst oder auslöst. Keiner kann das Spiel ums Spiel einseitig vorgeben, aber jeder kann es beeinflussen. Mit unterschiedlichen Folgen, je nachdem welche Spielertypen aufeinander treffen:

- Führt der Zufall zwei weiche Verhandler zusammen, winkt ein schnelles Unentschieden (das, wie im vorigen Kapitel gezeigt, auch nicht immer eine gute Lösung ist).
- Treffen sich ein harter und ein weicher Verhandler, wird es vermutlich ein Spiel auf ein Tor.
- Begegnen sich zwei harte Verhandler, sollten sie sich auf ein zähes Spiel gefasst machen, Fouls inklusive.

Ob also bewusst oder unbewusst: Mit jedem Spielzug prägen die Parteien das Verhandlungsklima. Sie haben die Wahl – aber nicht nur zwischen hartem und weichem Verhandlungsstil! Sie können sich auch für eine dritte Variante entscheiden, eine Verfahrensweise, die nicht auf Angriffs- oder Ausweichmanöver hinausläuft.

DAS HARVARD-KONZEPT: MIT OFFENHEIT NEUE PERSPEKTIVEN GEWINNEN

Dieses Verfahren wird „sachgerechtes Verhandeln“ genannt und beruht auf dem „Harvard-Konzept“, das diesem Baustein zugrunde liegt. Es basiert auf der Erkenntnis, dass Feilschen selten zu befriedigenden Ergebnissen führt. Das Ziel der Entwickler des Konzepts war, eine praktikable Verhandlungsmethode zu beschreiben, die zu fairen Ergebnissen führt. Aber was genau heißt eigentlich Fairness in diesem Zusammenhang? Zweierlei:

- Sie zielt zunächst auf die Verhandlungsführung: Die jeweiligen Interessen und die sie stützenden Argumente sollen offen und ehrlich ausgetauscht werden. Eine naive Vorstellung? Zugegeben, wer seinen Verhandlungspartner in erster Linie als Kontrahenten versteht, mag diese Vorgehensweise als Preisgabe seiner Verhandlungsposition verstehen. Er lässt dabei aber erstens die unerfreulichen Begleiterscheinungen des Positionsgerangels außer Acht. Und unterschätzt zweitens die positiven Folgen eines Interessensabgleichs und -ausgleichs. Kurz gesagt: Wer seine Interessen zu erkennen gibt, erntet nicht nur Vertrauen, er hat auch größere Aussichten, sie zu befriedigen.
- Sie zielt auch auf das Verhandlungsergebnis: Eine fair geführte Verhandlung, in der Argumente ausgetauscht werden, um gemeinsam Probleme zu lösen, sorgt für Lösungen, die sachlich nachvollziehbar und deshalb dauerhaft tragfähig sind. Im Idealfall entwickelt sich aus dem Gedankenaustausch sogar eine ganz neue Lösung, an die zuvor niemand gedacht hat und die beiden Parteien einen Gewinn beschert.

Tipp: Manchmal wird das Konzept sachgerechten Verhandeln mit dem weichen Verhandlungsstil verwechselt. Die Checkliste 6.4.07 „Sachgerechtes Verhandeln – nur etwas für Idealisten?“ zeigt Ihnen die wichtigsten Unterschiede von hartem oder weichem Verhandeln auf der einen und sachgerechtem Verhandeln auf der anderen Seite: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8421>.

VIER PRINZIPIEN FÜR DEN VERHANDLUNGSERFOLG

Wer sachbezogen verhandelt, der ist also auf das Gegenteil von faulen Kompromissen aus. Er verfolgt eine Strategie, die ein konstruktives Klima und plausible Lösungen erzeugt. Ob es gelingt, hängt natürlich auch vom Gegenüber ab. Doch man kann ihn positiv beeinflussen – und es ihm schwer machen, das Feilschen fortzusetzen. Indem man nämlich konsequent den vier Prinzipien des Harvard-Konzepts folgt:

1. Das Zwischenmenschliche hat Vorrang: Beziehungsfragen müssen vor Sachfragen geklärt werden.
2. Hinter Positionen verbergen sich Interessen. Sie gilt es aufzudecken, denn sie sind der Schlüssel zu Lösung.
3. Interessen lassen sich auf ganz unterschiedliche Art befriedigen. Es gilt, die ganze Bandbreite der Einigungsmöglichkeiten zu entwickeln, die von beiderseitigem Nutzen sein könnten.
4. Wenn sich Interessengegensätze nicht auflösen lassen, muss die Einigung auf neutralen Kriterien basieren.

Von den ersten beiden Prinzipien handelt das folgende Kapitel. Sie stellen den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Interessen in den Vordergrund. Prinzip drei und

vier, die sich auf die sachlichen Grundlagen des Einigungsprozesses konzentrieren, erläutert das daran anschließende Kapitel.

3. METHODE MENSCH: GEFÜHLE UND INTERESSEN ENTDECKEN

3:2. Das Ergebnis eines Hockeyspiels weist auf zwei Mannschaftsteile hin: Den Sturm, der für die Torausbeute verantwortlich ist und die Abwehr, die Tore zu verhindern hat. Entschieden wird das Spiel aber oft von Mittelfeldspielern, die die Fäden ziehen. Diesen Part haben in einer Verhandlung die Interessen. Sie öffnen das Spiel und schaffen Gestaltungsräume. Vorausgesetzt, die Parteien lassen sich dank guter Beziehungen auf ein partnerschaftliches Gespräch ein.

SACHLICH VERPACKTE EMOTIONEN

Führungskräfte, ob im Verein oder im Unternehmen, verstehen sich gern als rationale Manager, die sich von sachlichen Erwägungen leiten lassen. Aber Manager sind auch Menschen! Sie bringen Gefühle und Bedürfnisse mit in die Verhandlung. Sie wünschen sich Wertschätzung und Respekt. Und reagieren auf Enttäuschungen mit Empörung – und dem Willen zur Selbstbehauptung. Beginnt eine Verhandlung mit einer belasteten Beziehung oder verschlechtert sich die Beziehung während des Verhandeln, hilft nur eine Spielunterbrechung: Denn wo vermeintlich Sachfragen diskutiert werden, haben in Wahrheit längst Gefühle das Kommando übernommen.

KLARE BEZIEHUNG – KLARE SACHE

Das „Problem Mensch“ besteht in Verhandlungen also darin, dass die persönliche Beziehung unbemerkt die Sachebene beeinflusst. Solange es auf der Beziehungsebene vor Spannung knistert, werden auch hier die Funken sprühen. Erst nachdem der persönliche Konfliktstoff bereinigt ist, besteht Aussicht auf eine sinnvolle Einigung über den Verhandlungsgegenstand.

Drei Grundbegriffe helfen, mehr Ordnung ins Dickicht des emotionalen Untergrunds von Verhandlungen zu bringen: Vorstellungen, Kommunikation und die Gefühle, die sie auslösen.

Widerstreitende Vorstellungen

Sie haben Vorstellungen, welcher Verhandlungsverlauf und welches Ergebnis für Sie günstig oder ungünstig wäre? Der andere auch! In diesem Spannungsfeld gerät die Beziehung der Verhandlungspartner leicht zwischen die Fronten. Um so besser Sie verstehen, welche Wünsche und Werte, Hoffnungen und Befürchtungen Sie von Ihrem Gegenüber trennen, desto besser können Sie darauf reagieren. Ob Sie die Einschätzungen des anderen teilen, spielt keine Rolle. Sie sind Realität, einfach deshalb, weil Ihr Gegenüber sie in die Verhandlung mitgebracht hat. Sie mit Geringschätzung zu übergehen, trägt eher dazu bei, sie zu verstärken. Stellen Sie also Ihr Urteil zurück und versuchen Sie, sich an seine Stelle zu versetzen: Was bewegt ihn?

Welche Motive sind hinter seinen Forderungen zu erkennen? Wenn Sie die Beweggründe erkennen und wertfrei ansprechen, hat ein klärendes Gespräch über die Missstimmung eine Chance.

Knackpunkt Kommunikation

Selbst Menschen, die sich seit Jahrzehnten kennen, haben mit Missverständnissen zu kämpfen. Sprache ist so launisch wie die wechselnden Stimmungen von Menschen. Ob die Botschaft den Empfänger so erreicht, wie sie gemeint war, hängt oft von Kleinigkeiten ab.

Es liegt vor allem an drei Problemen, dass der Pass in der Kommunikation oft nicht ankommt:

- **Missverständnisse durch Vorurteile**
Nehmen wir einen Sportler, der an einer Schwäche gearbeitet hat und einem anderen vorführt, was er nun kann. Der lächelt und applaudiert. Echte Begeisterung und Anerkennung? Oder war da nicht ein spöttischer Zug um die Lippen herum zu erkennen? Ein anderes Beispiel: Ein Gesprächspartner bescheinigt dem anderen, dessen Vorschlag sei „so nicht annehmbar.“ Was meint er mit „so“? Dass der Vorschlag eine Zumutung ist, die er kategorisch ablehnt? Oder dass er ihn grundsätzlich bejaht, aber über die Details noch zu sprechen ist? Man müsste es aufklären – tut es häufig aber nicht. Man ahnt ja schon, wie (negativ) es gemeint war.
- **Viele Sprecher – keine Zuhörer**
Ob in Diskussionen oder Verhandlungen: Zuhören fällt schwer. Oft ist man, während ein anderer redet, schon damit beschäftigt, in Gedanken eine Entgegnung zu formulieren – und bekommt gar nicht so genau mit, was der andere gerade sagt.
- **Reden für die Galerie**
Wo die ersten beiden Kommunikationsprobleme auftreten, ist das dritte nicht weit: Die Gesprächspartner bemühen sich nicht (mehr), verstanden zu werden. Das kann unterschiedliche Ursachen haben:
 - (1) Der Redner berücksichtigt den Verständnishorizont seines Zuhörers nicht genügend, benutzt zum Beispiel Begriffe, die dem anderen fremd sind.
 - (2) Er will den Gesprächspartner (und andere Zuhörer, vor allem die aus den eigenen Reihen) beeindrucken, statt mit plausiblen Argumenten zu überzeugen.
 - (3) Er gefällt sich in seinem Vortrag so gut, dass er darüber den Zuhörer vergisst.

Und wie umkurvt man diese Stolpersteine? Vor allem folgende Mittel und Methoden haben sich bewährt:

- **Aktives Zuhören**
Hören Sie aufmerksam zu – und geben Sie Rückmeldung, was Sie verstanden haben: „Verstehe ich Sie richtig, dass ...?“ Scheuen Sie sich auch nicht, eine längere Ausführung zu unterbrechen, wenn Sie Verständnisprobleme ha-

ben. Ihr Gesprächspartner wird zu schätzen wissen, dass Sie sich bemühen, ihm zu folgen.

- **Zugewandt reden**

Bemühen Sie sich um Verständlichkeit. Stellen Sie sich vor, der Verhandlungspartner sei ein Kollege, mit dem Sie gemeinsam eine Entscheidung treffen müssen – das gelingt nur, wenn der Informationsaustausch klappt. Dazu sollten Sie sich genau überlegen, welches Ziel Sie verfolgen, was Sie also Ihrem Gegenüber verständlich machen möchten. Danach sollten Sie sich durch Rückfragen vergewissern, wie er Sie verstanden hat.

- **Ich-Botschaften**

„Ich fühle mich im Stich gelassen, weil ...“ – das nennt man eine Ich-Botschaft. Das Gegenteil davon ist eine Du-Botschaft: „Du hast dein Wort gebrochen!“ Der Unterschied ist klein, aber fein, denn wer von sich redet, also bei sich selbst bleibt, provoziert weniger Abwehr. Wer im Gegenteil dem anderen ein Werturteil so überstülpt, als wäre es eine erwiesene Tatsache, muss mit Gegenwehr rechnen.

Gefühle

Wenn negative Gefühle aufkommen, geraten Verhandlungen in emotionale Turbulenzen oder in ein frostiges Klima – und in der Sache lässt sich nichts mehr kontrolliert bewegen. Denn die Auswirkungen von Ärger oder Enttäuschung auf die Verhandlungsführung sind nicht zu unterschätzen:

- Misstrauen stellt sich ein: Der Betroffene vermutet bei seinem Gegenüber unlautere Hintergedanken. Was ihm in einer unbelasteten Situation ein Nachdenken oder Nachfragen wert wäre, wehrt er jetzt schnell ab.
- Missverständnisse entstehen: Wenn negative Gefühle im Spiel sind, fällt die Auslegung von Informationen entsprechend negativ aus. Ist zum Beispiel Argwohn entstanden, wird ein sachlich gemeinter Hinweis schnell als Vorwurf verstanden.
- Kompromisse sind ausgeschlossen: Der Betroffene nimmt strikte Standpunkte ein – nicht, weil es keine sachlichen Alternativen gäbe, sondern weil ihn Unmut leitet.
- Resignation täuscht Einigkeit vor: Mancher, der sich schlecht behandelt fühlt, gibt auf, statt zu kämpfen. Dann mag eine Einigung schnell zustande kommen – aber sie verschlechtert die Beziehung.

Ein Beispiel: Während eines Fußballspiels fühlt sich der Außenstürmer einer Freizeitmannschaft vom Mittelstürmer übergangen: Mehrmals stand er frei vorm Tor und hat den Ball nicht erhalten; der Außenstürmer hat lieber selbst geschossen, aber nicht getroffen. Nach der Niederlage diskutiert das Team über Konsequenzen im Sturm. Eine Verhandlung beginnt. Der Außenstürmer fordert nun resolut die Position des Mittelstürmers ein. Weil er sich dort am wohlsten fühlt? Weil er meint, die Qualitäten seines Sturmkollegen kämen auf der Außenbahn besser zum Zug? Möglicherweise. Doch mindestens so wahrscheinlich ist, dass sein Ärger ihn lenkt. Dass er

dem anderen die Rechnung für das enttäuschend schlechte Zusammenspiel präsentiert. Dann wäre jedes Argument nur Vorwand für unausgesprochene Gefühle. Es ginge nicht um die bestmögliche Aufstellung, sondern um schnellstmögliches Abrechnen. Ob es aber so ist, findet man nur heraus, wenn man die Beziehungsfragen zur Sprache bringt.

Dafür muss man Störungen der Beziehung aber erst einmal erkennen: Beobachten Sie genau, wo – bei Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner – Gefühle das Spiel bestimmen. Und dann sollten Sie, um das Stimmungstief aufzulösen, ...

- ... Ihre Gefühle aus- und die des Gegenübers ansprechen. Zugegeben, das kostet Überwindung, weil Gefühle in Verhandlungen keinen Platz zu haben scheinen. Doch sie sind Tatsachen. Sie zu ignorieren ist nicht professionell. Es geht auch nicht darum, alle Tiefen einer Beziehung auszuloten. Entscheidend ist allein, dass die Verhandlungspartner Störungen beseitigen, die einem befriedigenden Verhandlungsergebnis im Wege stehen. Es muss auch nicht zur Gefühlsduselei werden. Wenn Sie etwas „empört“ hat, könnten Sie „Irritationen“ thematisieren – das klingt sachlicher. Nutzen Sie, um mehr von der Gefühlslage des anderen zu erfahren, offene, neutrale Fragen, die ihm Spielraum beim Antworten lassen. Fragen Sie also zum Beispiel nicht: „Was macht Ihnen Angst?“ Fragen Sie: „Gibt es auf Ihrer Seite Befürchtungen, die wir berücksichtigen sollten?“ So nähern Sie sich langsam dem Kern der Emotionen.
- ... dem Verhandlungspartner gestatten, Dampf abzulassen. Das kann unangenehm sein, bringt die Sache aber voran, denn wenn der Druck weg ist, lässt sich vernünftiger miteinander reden. Wichtig ist, dass Sie selbst in dieser Phase ruhig bleiben – sonst schaukeln sich die Gefühle auf.
- ... mit symbolischen „Friedensgesten“ die Lage entspannen. Eine Bekundung von Sympathie, ein Zeichen des Verständnisses, eine Entschuldigung – damit verbauen Sie sich nichts in der Sache, lösen aber die Anspannung.

INTERESSEN: DIE SPIELMACHER

In vielen Verhandlungen wird mühsam um Positionen gestritten. Sie äußern sich in Formulierungen wie „ich will, fordere, erwarte“. Stillschweigend oder ausdrücklich nimmt derjenige, der sie vertritt, die Haltung ein: So und nicht anders muss es laufen. Es geht um „Standpunkte“ – schon der Begriff zeigt, dass hier wenig Bewegung zu erwarten ist. Sie verlangen nach Zugeständnissen und provozieren meist Ablehnung. Wo sie aufeinander treffen, scheint es zwischen einem ja oder nein keine Alternative zu geben: Ein Mitarbeiter möchte das Fenster im Büro öffnen, der andere ist strikt dagegen. Das Feilschen beginnt.

Anders als Positionen, die hartnäckig und lautstark vertreten werden, sind Interessen die stillen Beweggründe dahinter: Bedürfnisse, Wünsche oder Sorgen. Ihr Ausgangspunkt sind die menschlichen Grundbedürfnisse:

- (wirtschaftliche) Sicherheit
- Gemeinschaft und Zugehörigkeit
- Anerkennung und Wertschätzung
- selbstbestimmtes Handeln

Probleme an der Wurzel lösen

Sie sind die geheimen Antriebskräfte – so geheim, dass wir uns ihrer häufig nicht bewusst sind. Und so verwandeln sie sich unversehens in Positionen. Macht man sich die Mühe, die versteckten Interessen wieder frei zu legen, findet man oft verblüffende Kompromissmöglichkeiten. Im obigen Beispiel könnte dem einen Mitarbeiter an frischer Luft gelegen sein, während der andere Zugluft befürchtet. Warum also nicht ein etwas entlegeneres Fenster öffnen? Vielleicht möchte der ablehnende Mitarbeiter auch nur höflich gefragt werden, ob er einverstanden ist. Es sind häufig solche „Kleinigkeiten“, die Verhandlungen ins Stocken bringen. Selbst wenn Geldfragen im Raum stehen, verbergen sich dahinter oft anders geartete Motive; so wie im Fall des Übungsleiters (1. Kapitel), der mangelnde Anerkennung (Interesse) mit finanziellen Forderungen (Position) „quittiert“. Thematisieren die Parteien nur die Forderung, können sie das Problem nicht lösen. Um zu konstruktiven Lösungen zu gelangen, müssen sie den Interessen auf die Spur kommen. Und schon weitet sich das Spielfeld: Ob zum Beispiel Worte des Danks, eine öffentliche Ehrung oder ein Privileg – die Interessen lassen sich, anders als die Position, auf vielfältige Weise befriedigen.

Tipp: Mehr über Grundbedürfnisse als Antriebskräfte lesen Sie in der Checkliste 4.1.02 „Motivation und Bedürfnisse“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1498>.

WEISS, WER FORDERT, WAS ER WILL?

Die Herausforderung beginnt damit, sich die eigenen Interessen deutlich vor Augen zu führen. Starten Sie mit möglichst weit gezogenen Interessensfeldern, am besten auf der Ebene der Grundbedürfnisse. In weiteren Schritten können Sie Ihre Interessen präzisieren. Durch dieses Vorgehen blockieren Sie den Automatismus, Interessen in einengende Positionen umzuwandeln.

Um so genauer Sie Ihre Interessen schließlich definiert haben, desto gezielter können Sie einerseits Ihre Verhandlungsstrategie planen und andererseits Ihre Argumente formulieren. So können Sie auf geschickte und überzeugende Weise Ihre Interessen in die Verhandlung einbringen.

Tipp: Wenn Sie einem Verhandlungspartner Ihre Ziele und Interessen plausibel machen möchten, sollten Sie zunächst das zugrunde liegende Problem darstellen. Ihr Gegenüber kann dann Ihre Schlussfolgerungen besser nachvollziehen. So gewinnen Sie sein Verständnis. Weitere Vorschläge finden Sie in der Checkliste 5.3.01 Überzeugen statt überreden: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1198>.

Kommen wir noch einmal zum unzufriedenen Übungsleiter zurück. Er könnte zum Beispiel folgende Grundinteressen bei sich entdecken:

- Er möchte als Übungsleiter tätig bleiben, weil ihn die Arbeit befriedigt. Hätte er sich dieses Interesse klar gemacht, hätte er die harte Konfrontation mit dem für ihn enttäuschenden Ergebnis, der Aufgabe des Amtes, wahrscheinlich vermieden.
- Er wünscht sich mehr Anerkennung für seinen Einsatz. Hier ergeben sich die meisten Lösungsoptionen.

- Er erwartet Fairness: Zeit „opfert“ er gern, aber auch die Kosten zu tragen, ist keine Selbstverständlichkeit. Darüber muss man endlich reden.

WAS WILL DER ANDERE WIRKLICH?

Gegensätzliche Positionen verleiten zu der Vermutung, dass auch die Interessen unvereinbar seien. Natürlich gibt es auch auf der Interessensebene Gegensätze. Sie zu erkunden lohnt sich:

- Vielleicht können Sie Interessen des anderen in Ihren Lösungsvorschlag integrieren. Angenommen, Ihr Verhandlungspartner sperrt sich gegen Ihren Einigungsvorschlag nur deshalb, weil er befürchtet, dafür von anderen kritisiert zu werden. Haben Sie das einmal erkannt, können Sie ihm helfen, das Ergebnis gut zu verkaufen.
- Sie können mit ihm zusammen dort Brücken bauen, wo die Vorstellungen auseinandergehen. Diese gemeinsame Suche nach transparenten und für beide nachvollziehbaren Lösungsmerkmalen schafft Vertrauen und löst Blockaden.

Auf der Ebene der Interessen gibt es häufig aber auch erstaunliche Einigungschancen. Das illustriert der „Orangenfall“: Zwei Menschen streiten um eine Orange, die jeder für sich beansprucht. Die Standpunkte sind konträr – und die Interessen? Würden sie in einer Verhandlung zutage gefördert, könnte sich folgendes herausstellen: Der eine will das Fruchtfleisch, weil er Appetit darauf hat, der andere die Schale, um einen Kuchen zu backen. Zugegeben, der Fall ist erfunden. Aber er zeigt realistisch, dass Positionen und Interessen weit auseinander liegen können. Und dass es sich lohnt, über Interessen zu sprechen! Und wie spürt man sie auf? Durch aktives Zuhören und Nachfragen! Entscheidend sind die Fragen nach dem „Warum?“:

- „Aus welchen Gründen ist Ihnen wichtig, dass ...?“
- „Warum können Sie diesem Punkt nicht zustimmen?“
- „Wie würden Sie folgende Überlegung beurteilen?“

Lageplan: Wo steht der andere?

Sie werden die Antworten besser verstehen, wenn Sie sich in die Situation der anderen Partei hineindenken:

- Was würden Sie sich an seiner Stelle als Vereinbarung wünschen?
- Beginnen Sie auch hier bei den Grundbedürfnissen, die Sie Stück für Stück konkretisieren.
- Achten Sie besonders auf gemeinsame Interessen, die leicht übersehen werden, weil man Interessensgegensätze erwartet.
- Bedenken Sie auch, was das Umfeld von ihm erwarten könnte, denn Erwartungsdruck kann ein starkes Motiv für eine bestimmte Verhandlungsführung sein.

- Wenn die Gegenseite aus mehreren Personen besteht, unterstellt man oft allen dieselben Interessen. Doch sie können voneinander abweichen. Stellen Sie deshalb Ihre Überlegungen für jeden einzelnen gesondert an.

Hart, aber herzlich

Signalisieren Sie in der Verhandlung, dass Sie die Interessen der Gegenseite ernst nehmen! Wenn Sie diese Interessen würdigen, können Sie selbst auf mehr Entgegenkommen hoffen. Anders herum: Je druckvoller ein Ball gespielt wird, desto fester kommt er zurück – besser Sie nehmen den Druck heraus. Bleiben Sie bestimmt, wenn es um die Berücksichtigung (auch) Ihrer Interessen geht, aber ...

- zeigen Sie, dass auch die Interessen des anderen zählen;
- gehen Sie Probleme an, nicht den Verhandlungspartner, denn Vorwürfe und Schuldzuweisungen hemmen die Gesprächsbereitschaft;
- lassen Sie sich auf neue Lösungswege ein;
- bleiben Sie freundlich im Ton.

Tipp: Hilfestellung bei der Analyse aufkommender Kontroversen gibt Ihnen die Checkliste 6.4.03 Überlegungen zur Konfliktlösung: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5051>.

4. ZUR SACHE: OPTIONEN UND OBJEKTIVITÄT

Ungeübte Schachspieler verlieren eine Partie auch deshalb, weil sie sich nur einen „Königsweg“ vorgestellt haben. Könner überlegen sich möglichst viele potenzielle Erfolgspfade. So vergrößern sie die Chance, die optimale Lösung zu finden. Ein gutes Vorbild für die Verhandlung!

ENTWICKELN SIE ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN

Die Interessen der Parteien liegen offen auf dem Tisch. Und was nun? Selten wird man das Einigungspotenzial auf den ersten Blick erkennen können. Die Aufgabe besteht jetzt darin, systematisch und zugleich kreativ Optionen für eine Vereinbarung zu entwickeln.

Auch in dieser Phase sind einige Hürden auf dem Lösungsweg zu nehmen – sie befinden sich nirgends im Raum, sondern in den Köpfen der Beteiligten.

Getrennte Problemzonen

Das Hemmnis: Häufig denken die Parteien einer Verhandlung, sie hätten genügend eigene Probleme; soll sich die Gegenseite um ihre selbst kümmern. Diese Haltung schafft Fronten statt Vertrauen.

Gegenmittel: Machen Sie den Anfang und wenden Sie sich den Problemen Ihres Verhandlungspartners zu! Fragen Sie nach, wo ihn der Schuh drückt. Wenn er erkennt, dass Sie seine Probleme interessieren, wird er auch anerkennen, dass Ihre Erwartungen Gewicht haben.

Die Macht der Bedenken

Das Hemmnis: Wer mit anderen diskutiert und eine Idee ausbreitet, muss mit schnellen Unterbrechungen rechnen: „Ach, ich weiß schon, was Sie meinen ...“ Er weiß es natürlich nicht – er hat es ja nicht gehört. Stattdessen glaubt er zu wissen, was alles dagegen spricht. Auf diesen Abwehrimpuls sollte man sich vor allem dann einstellen, wenn ein harter Verhandler mit am Tisch sitzt. Da jede Idee der Gegenseite unter dem Verdacht steht, sie einseitig zu bevorteilen, wird sie flugs durch Bedenken beiseite gewischt. Das Vorurteil regiert mit harter Hand, die der Kreativität keinen Raum lässt. Intelligente Lösungen benötigen aber kreative Macher!

Gegenmittel: Wichtig ist, die Suche nach Optionen strikt von der Bewertungsphase zu trennen. So wie es zum Beispiel die Regeln für ein Brainstorming vorsehen. Diese Kreativitätstechnik ist deshalb besonders geeignet, die lähmende Kraft der Vorurteile und Bedenken zu überwinden: Jede denkbare Option ist mindestens als Ansatz für neue Ideen gut. So kommen die Dinge in Fluss. Damit keiner befürchten muss, spontan geäußerte Ideen würden ihn später binden, sollten Sie klipp und klar vereinbaren, dass das Brainstorming völlig unverbindlich ist. In der Bewertungsphase ist jede Partei frei – sie kann sich auch von den eigenen Vorschlägen wieder distanzieren. Möglichst aber erst nach einem Meinungsaustausch über das Für und Wider der jeweiligen Idee: Legen Sie wert darauf, dass auch weiterhin mehr über Chancen als über Hindernisse diskutiert wird.

Tipp: Wie Brainstorming funktioniert und welche Regeln gelten, lesen Sie in der Checkliste 5.3.09 „Kreativ durch Brainstorming“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1521>.

Weitere Kreativitätstechniken stellt Ihnen der Baustein Kreativität im dritten Kapitel vor: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=6437>.

Stecknadel im Heuhaufen

Das Hemmnis: Wer gewöhnt ist, in Positionen zu denken und zu verhandeln, neigt zu der Annahme, es gäbe nur eine Lösung – die irgendwo zwischen den gegensätzlichen Forderungen liege. Den optimalen Punkt müsse man nun mit der Lupe suchen. Doch diese vorschnelle Fixierung auf die eine richtige Lösung engt den Blick für neue Lösungsansätze ein.

Gegenmittel: Hier gilt es, wie zuvor, schnelle Urteile zu unterbinden. Es gibt nicht nur eine „richtige“ Lösung“, sondern unterschiedliche Muster, das Problem zu lösen. Denken Sie an das Beispiel des Übungsleiters: Auf den ersten Blick schien sich die Wahlmöglichkeit darauf zu beschränken, ob Kosten erstattet werden oder nicht. Auf Grundlage der Interessen ergaben sich aber ganz unterschiedliche Lösungsansätze. Erweitern Sie das Spektrum der Alternativen durch offene statt geschlossene Fra-

gen. Denn sie verhindern, dass durch ein ja oder nein die Idee abgeschnitten wird. Fragen Sie also nicht: „Sind sie damit einverstanden?“ Fragen Sie zum Beispiel

- „Wie wäre es, wenn wir so vorgehen?“
- „Welche Ergänzungen dieser Idee könnten Sie sich vorstellen?“
- „Welche Einwände haben Sie in dieser Frage?“

Tipp: Und was, wenn der Verhandlungspartner Fragen und Ideen mit vorgeschobenen Argumenten vom Tisch räumt? Hilfestellung gibt Ihnen die Checkliste 6.4.04 „Killerphrasen“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=6042>.

Verteilungskampf

Das Hemmnis: Eng verwandt mit der Meinung, es gäbe eine Musterlösung, ist die Vorstellung, dass es keine zwei Sieger geben könne. Jedes Mehr für den einen habe unweigerlich ein Weniger für den anderen zur Folge. Warum sollte man sich also, wenn alles auf diesen Gegensatz hinausläuft, die Mühe machen, nach Lösungsalternativen zu suchen?

Gegenmittel: Solange die Parteien keine bessere Alternative sehen, werden sie an dieser Vorstellung festhalten. Folgende Strategie hilft, vom Kampf um Sieg oder Niederlage zu einem Wettbewerb der besten Problemlösungen zu gelangen:

- **Vom Besonderen zum Allgemeinen und zurück**
Durch eine Nahaufnahme erkennt man die Einzelheiten eines Problems. Seine Strukturen versteht man jedoch besser, wenn man Abstand nimmt. Pendeln Sie zwischen beiden Ebenen: Vom konkreten Problem geht es zu einer verallgemeinernden Betrachtung des Problemmusters und möglicher Lösungsansätze und schließlich zur konkreten Umsetzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse.

Am Beispiel wird es deutlicher: In einem Sportverein ist die Nutzung einer Halle am Wochenende so geregelt, dass sie durch eine Eintragung in einem Auswahlsystem reserviert werden kann. Es kommt zu einem Wettlauf zweier Abteilungen, die frühzeitig so viele Termine wie möglich blocken. Allerdings steht die Halle oft leer, weil Reservierungen nicht wahrgenommen werden. Die Abteilungen debattieren nun über fixe Nutzungszeiten.

- **1. Schritt – das konkrete Problem:** Was genau läuft falsch bzw. welche Tatsachen haben die Verhandlung ausgelöst?
Beispiel: Nach der bisherigen Nutzungsordnung muss man frühzeitig reservieren, selbst wenn der Bedarf noch gar nicht klar ist. Die Halle steht deshalb oft leer, was Ärger auslöst.
- **2. Schritt – Problemanalyse:** Welche Merkmale sind für das Problem und die Schwierigkeiten der Einigung typisch?
Hier geht es also um die (theoretische) Analyse. Die Verallgemeinerung der Symptome bewirkt zweierlei: Sie hilft, vorgefasste Meinungen über die Problemlösung zu überwinden. Und lässt durch den gewonnenen Abstand das Problemmuster besser erkennen.
Beispiel: Erstens ist das Wochenende für beide Abteilungen eine attraktive Nutzungszeit. Zweitens hat sich der bisherige Reservierungsmodus als

nachteilig erwiesen, weil „auf Teufel komm’ raus“ gebucht wird. Drittens sind fixe Zeiten, über die in der Verhandlung bisher gestritten wurde (Positionen!), weder im Interesse der einen noch der anderen Abteilung, weil den Teilnehmern dieser Sportangebote Spontanität wichtig ist. Zusammengefasst: „Blinde“ Buchungen sind nicht nützlich, ein fester Zeitplan ist es aber auch nicht.

- **3. Schritt – Strategieanalyse:** Welche Lösungsmuster haben sich für ähnliche Probleme bewährt?

Hier versucht man also, durch mehr Distanz einen besseren Überblick zu gewinnen und durch Vergleiche neue Ideen zu finden. Um so mehr Vergleichsmöglichkeiten die Parteien finden, desto größer der Fundus, aus dem die konkrete Lösung entwickelt werden kann.

Beispiel: Die Nutzungszeiten am Wochenende kann man als ein knappes Gut verstehen. In der Planwirtschaft werden solche Güter von oben zugeteilt; dem entspräche ein fester Zeitplan, der nicht erwünscht ist. Die Marktwirtschaft verfolgt ein anderes Prinzip: Um so knapper ein Gut ist, desto teurer ist es. Das läuft im Verein bisher anders: Die Reservierung kostet nichts, deshalb wird von ihr im Übermaß Gebrauch gemacht. Ansatzpunkt für die Lösung könnte also ein „Preis“ für die Reservierung sein.

- **4. Schritt – Umsetzung:** Welche der theoretischen Lösungsansätze lassen sich wie auf den Verhandlungsgegenstand übertragen? Wie genau müsste man vorgehen?

Hier kehrt man also zum konkreten Problem zurück.

Beispiel: Überlegenswert ist jetzt, wie man die Reservierung „bepreisen“ könnte, zum Beispiel durch ein Kontingent an reservierbaren Terminen. Oder durch Dienstleistungen, die die Teilnehmer erbringen müssten (zum Beispiel Hallenreinigung) – auch wenn sie die reservierte Halle nicht genutzt haben. Oder durch ...

Tipp: Ziel der Suche sind Lösungsoptionen, die beiden Parteien nutzen. Ausgangspunkt sind deshalb die übereinstimmenden oder ähnlichen Interessen. Doch auch aus gegensätzlichen Interessen lassen sich Lösung entwickeln! Wie, verrät Ihnen die Checkliste 6.4.06 „Durch Interessengegensätze zum Verhandlungserfolg“:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8422>.

OBJEKTIVE BEURTEILUNGSKRITERIEN BEI INTERESSENSGEGENSÄTZEN

In diesem Baustein war häufig von beidseitigem Gewinn die Rede. Dieses Ziel sollten Sie auch nicht frühzeitig aufgeben! Aber es wäre unrealistisch zu glauben, es ließen sich stets alle Interessen auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Das Harvard-Konzept verschließt sich dieser Einsicht nicht, sondern schlägt auch für diese Situation ein Verfahren vor, das dem Grundsatz sachgerechten Verhandeln entspricht. Nehmen wir an, ein Ehrenamtlicher hat sich bereit erklärt, als Übungsleiter eine neue Trendsportart anzubieten. Der Verein stimmt erfreut zu und schafft die nötigen Trainingsgeräte an. Unverhofft verlangt der Ehrenamtliche nun eine teure Schulung. Die sei nötig, meint er, und überhaupt: Wo er sich für den Verein engagiere, dürfe er doch auch auf Entgegenkommen hoffen! Was soll der Vorstand tun? Jedenfalls nicht

dem moralischen Druck nachgeben – das ist eine Form der Nötigung, die mit fairem Verhandeln nicht im Einklang steht. Er sollte stattdessen sachliche Argumente verlangen, warum die Fortbildung nötig ist. Folgende Fragen könnte er stellen:

- Warum genau reicht die allgemeine Ausbildung zum Übungsleiter nicht aus?
- Welche Gefahren drohen wodurch?
- Gibt es gesetzliche Vorschriften?
- Was sagen Fachleute zum nötigen Ausbildungsstand von Trainern dieser Sportart?
- Wie halten es andere Vereine oder gewerbliche Anbieter?
- Wie ist man im Verein bei der Einführung neuer Sportarten bisher vorgegangen?
- Welche Alternativen gibt es zu einem kostspieligen Seminar?

Kriterienkatalog versachlicht

Lassen Sie sich also keinen Willen aufzwingen, sondern verlangen Sie neutrale, nachvollziehbare Kriterien für den Verhandlungsvorschlag! Folgende Merkmale könnten zum Beispiel zu Rate gezogen werden:

- der Marktwert
- Vergleichsfälle
- neutrale Gutachten
- Rechtsprechung
- der Grundsatz der Gleichbehandlung
- die Gegenüberstellung von Nutzen und Kosten beider Parteien

Lösen als Lösung

Manchmal gelingt es Verhandlungspartnern trotz allen Bemühens nicht, eine letzte Lücke zwischen den Erwartungen zu schließen. So könnte es in dem Beispiel kommen, in dem Vermieter und Verein über den Mietpreis verhandeln (1. Kapitel). Beide Seiten sind sich entgegengekommen und trotzdem liegen Forderung und Angebot noch ein Stück auseinander. Der letzte Ausweg in solchen Fällen könnten folgende Lösungen sein:

- Beide Seiten machen einen schriftlichen Vorschlag für den noch strittigen Teil des Verhandlungsgegenstands. Ein neutraler Dritter entscheidet zugunsten des Vorschlags, der ihm sachgerechter erscheint. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass die Parteien sich um einen nachvollziehbaren Vorschlag bemühen müssen, weil er sonst keine Chance hätte.
- Einer schneidet den Kuchen auf, der andere darf wählen. Das funktioniert, wenn beide genau das Gleiche beanspruchen, wie im Sporthallenfall: Partei eins bestimmt, dass die Wahl besteht zwischen der Kombination mittwochs nachmittags (bester Termin) und dienstags vormittags (schlechtester Termin) oder der Kombination donnerstags nachmittags (zweitbester Termin) und sonntags nachmittags (drittbester Termin). Partei zwei darf nun wählen.

- Und schließlich bleibt die letzte aller Lösungen, die Auslosung, zum Beispiel mit Streichhölzern oder Würfeln. Das ist zwar ein Glücksspiel, aber es nimmt einerseits der Partei, die den Kürzeren zieht, zumindest das Gefühl, ausge-trickst worden zu sein. Und verhindert andererseits, dass die Verhandlung – mit noch negativeren Folgen – scheitert.

5. VORDENKER KOMMEN LEICHTER ANS ZIEL

Geschickt zu verhandeln erfordert viel Nachdenken. Wer aufmerksam den Verhandlungsverlauf beobachtet und Schlussfolgerungen ableitet, schafft die Basis für schnelle und flexible Reaktionen. Noch besser fährt aber, wer sich schon vor der Verhandlung Gedanken macht!

Das gilt für alle Phasen sachgerechten Verhandeln:

- Analysieren Sie Ihre Interessen frühzeitig – bevor Sie sich durch allzu feste Positionen selbst die Spielräume eng machen.
- Denken Sie auch über die möglichen Interessen des Verhandlungspartners bereits vor dem Verhandlungsbeginn nach.
- Gehen Sie mit einem Strategiepapier in die Verhandlung, das auf einem Interessensabgleich basiert.
- Gleichen Sie in der Verhandlung Ihre Vermutungen ständig mit Ihren Beobachtungen ab – und ziehen Sie Konsequenzen. Vielleicht entdecken Sie bei Ihren Gegenüber ein Interesse, das Sie nicht bedacht hatten und das neue Optionen eröffnet.
- Fordern Sie Verhandlungspausen, in denen Sie Ihre Verhandlungsstrategie an Ihre aktuellen Erkenntnisse anpassen können.

Tipp: Vorschläge für die Vorbereitung einer Verhandlung enthält auch die Checkliste 5.3.07 „Wie wird ein Gespräch erfolgreich?“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1530>.

Um Positionen zu feilschen ist relativ leicht, aber selten ergiebig. Sachgerechtes Verhandeln nach dem Harvard-Prinzip fordert den Parteien mehr ab. Aber ungleich größer ist auch der mögliche Gewinn: Ein gemeinsamer Erfolg in der Sache und gute Beziehungen, von denen die Verhandlungspartner (auch) künftig profitieren!

Teil B. PRAXISFALL DER AUSGLEICH FÜHRT ZUM SIEG

Teil A hat Ihnen die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Verhandlungsstrategien vorgestellt und das Harvard Konzept für sachgerechtes Verhandeln erläutert. Der Praxisfall veranschaulicht Ihnen nun anhand eines durchgehenden Beispiels, wie man eine bevorstehende Verhandlung vorbereitet. Dabei ist es nicht damit getan, die eigene Verhandlungslinie abzustecken. Ebenso wichtig ist die Frage, wo die andere Seite steht – und wo sie hin will. Umso besser die Verhandlungsstrategie auch den (potenziellen) Anliegen des Gesprächspartners Rechnung trägt, desto größer die Einigungsspielräume. Das Prinzip lautet: Unentschieden mit zwei Siegern. Denn ein dauerhaft tragfähiges Ergebnis wird die Verhandlung nur bringen, wenn es den Parteien gelingt, ihre Ziele soweit irgend möglich in Einklang zu bringen.

Hinweis: Der Praxisfall ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit realen Vereinen und Personen wären bloßer Zufall.

1. PROLOG: DER WANDEL VERLANGT (VER)HANDELN

Zum Sport gehört auch Rivalität: Das Lokalderby oder das Match gegen den „Erzrivalen“ sind Höhepunkte im Wettkampfkalender. Doch manchmal ist es nötig, aller Konkurrenz zum Trotz gemeinsame Sache zu machen. Zum Beispiel, wenn ein übermächtiger Gegner ins Spiel kommt.

EIN SCHWIERIGER WEG: VON DER KONKURRENZ ZUR KOOPERATION

Der VfB Vorwärts gehört zu den großen Vereinen in der Stadt. Die Fitnessstudios, die im Laufe der Jahre entstanden sind, haben ihm nicht wirklich zusetzen können. Denn die Vereinsführung versteht es, sich mit innovativen Sportangeboten selbst an die Spitze des Wandels zu stellen. Als jedoch eine große Filialkette ein neues ultramodernes Sportstudios in unmittelbarer Nähe aus dem Boden stampft, bekommt es auch der VfB Vorwärts zu spüren. Der Rückgang der Mitgliederzahlen ist (noch) nicht dramatisch, aber der Trend gibt zur Sorge Anlass. Der Vorstand um Leo Lenker sieht den Handlungsbedarf – doch was tun?

Frisches Wasser auf die Vereinsmühlen?

Eine interessante Möglichkeit tut sich auf, als ein Hotel mit Schwimmbad, Sauna und Fitnesszone pleitegeht. Das Hotel selbst soll abgerissen werden, doch der Schwimmtrakt steht zur Vermietung oder zum Leasing. Petra Planer, die im Vorstand das neu geschaffene Ressort Vereinsentwicklung verantwortet, sieht die Chance: Ein eigenes Schwimmbad, das wäre ein echter Wettbewerbsvorteil! Ihr schwebt ein kleines Idyll für Aqua-Sport vor: mit dem Pool als Mittelpunkt, umgeben von Yuccapalmen, Liegestühlen und einem Fitnessbereich für Herz- und Kreislauftraining. So etwas hat keiner zu bieten! „Wellness am Wasser“, tauft sie ihr Konzept – und es gefällt dem Vorstand sofort. Auch die Befragung der Vereinsmitglieder ist günstig verlaufen: Viele

sind bereit, dafür einen Extrabeitrag zu berappen. Trotzdem sind die nötigen Investitionen von knapp 50.000 Euro aus eigener Kraft nicht zu stemmen. Das Rathaus hält die Idee für gut, aber den Stadtsäckel geschlossen, andere Sportvereine scheuen das Risiko, sich zu beteiligen. Das war's dann?

Auf gutem Weg – droht das Wetter umzuschlagen

So leicht gibt sich Leo Lenker nicht geschlagen. Wenn die alten Partner nicht mitspielen wollen, muss man eben nach neuen Ausschau halten. Er wird schneller fündig als erwartet. Es gibt in der weiteren Region eine kleine Kette von Sportstudios, die sich „FitNest“ nennt. Eines der Studios ist hier in der Stadt, gar nicht weit entfernt. Lenker spricht Sven Soft, den Filialleiter an, der die Idee interessant findet und an Herrn Kaufmann, den Geschäftsführer und Eigentümer, weiterleitet. Auch der meint, es sei „eine spannende Perspektive“, gemeinsam eine „Wasserwelt“ zu schaffen. Lenker findet die Bezeichnung zwar etwas überzogen, aber nun gut. Wenn ein gemeinnütziger Verein mit einem gewerblichen Anbieter ins Gespräch kommt, muss man wohl (oder übel) ein paar kulturelle Unterschiede hinnehmen. Was nicht heißt, dass Lenker beabsichtigt, sich als Juniorpartner den Erwartungen der anderen Seite unterzuordnen:

- Ein professionelles Konzept? Ja, das ist auch in seinem Interesse.
- Eine profitable Gestaltung? Auch daran ist dem VfB gelegen.
- Eine weitgehende Kommerzialisierung? Dem wird der Verein eine klare Absage erteilen!

Die bisherigen Gespräche haben gezeigt, dass auch die Gegenseite zu Kompromissen bereit ist. Möglicherweise ist für sie ein attraktives Vorzeigeprojekt sogar noch wichtiger als für den Verein, hat Lenker überlegt. Vielleicht gräbt der große Wettbewerber ihr bereits das Wasser ab. Jedenfalls haben die Verhandlungen einen guten Verlauf genommen – nur die letzte leider nicht: Über eine Sachfrage, zu der es unterschiedliche Standpunkte gibt, hat sich das Gesprächsklima eingetrübt. Leo Lenker wie auch Herr Kaufmann haben versucht, die Gemüter zu beruhigen. Doch Harry Hartmann, der Ehrenvorsitzende des Vereins, und Steffi Streber, die Assistentin von Herrn Kaufmann, sind nicht zu bremsen gewesen. Die schlechte Stimmung hat bald die ganze Gruppe erfasst und auch Leo hat sich schließlich zu einigen undiplomatischen Bemerkungen hinreißen lassen. Schließlich haben sie die Verhandlung abgebrochen und sich vertagt. Die vorentscheidende Gesprächsrunde wollen die beiden Chefs mit nur jeweils einem Begleiter absolvieren. Es ist Eile geboten, denn der Eigentümer des Schwimmbads hat ihnen eine Frist gesetzt. Deshalb soll das Gespräch bereits am kommenden Dienstag stattfinden; danach bleibt noch gut eine Woche für die Klärung der Details.

Lenker hat, um das Gespräch vorzubereiten, drei Personen zu einem Treffen am Sonntag Nachmittag bei sich zu Hause eingeladen:

- Petra Planer, die das Konzept entwickelt und bei allen vorhergehenden Terminen mitverhandelt hat. Lenker will sie auch beim Treffen am Dienstag dabei haben.

- Harry Hartmann, der nur am letzten Treffen teilgenommen hat, und dem Lenker schonend beibringen muss, dass er beim kommenden Termin nicht mit von der Partie ist.
- Friedrich Firm, ein Vereinsmitglied, mit dem Lenker erst vor ein paar Tagen ins Gespräch gekommen ist, und der sich als erfahrener Verhandler erwiesen hat. Von ihm erhofft Lenker sich nützliche Ratschläge für die Verhandlungsstrategie.

2. NAVIGATION: STANDORTBESTIMMUNG UND INTERESSENGEBIETE

Der Beginn eines Schachspiels folgt meist einem Muster, einer bestimmten Eröffnungsvariante. Doch was zunächst eine Erfolg versprechende Strategie war, könnte sich schon bald als untauglicher Plan erweisen. Man sitzt ja nicht allein am Schachbrett. Der Gegner spielt mit und versucht, seine eigenen Vorstellungen durchzubringen. Es gilt also, nach jedem Zug zu überdenken, wie sich die Partie entwickelt hat, und welche Ziele sich vom aktuellen Spielstand aus verwirklichen lassen. Insoweit hat eine Schachpartie viel mit einer Verhandlung gemein.

VORVERHANDLUNG: WER NIMMT WELCHEN PLATZ EIN?

Nun sitzen alle am Esstisch der Familie Lenker. Der Vereinsvorsitzende spendiert Kaffee und Kuchen und das Treffen beginnt. Lenker will die Karten sofort auf den Tisch legen, also berichten, dass nur zwei Teilnehmer von jeder Seite am nächsten Gespräch teilnehmen werden – und dass er sich für Petra Planer entschieden hat. Außerdem muss er die Runde über etwas Wichtiges informieren, das er selbst gerade erst erfahren hat. Nachdem er Friedrich Firm vorgestellt hat, kommt er zur Sache:

„Schön, dass ihr euch die Zeit genommen habt. Es geht also um unser Gespräch übermorgen. Und es geht dabei um sehr viel, wie wir ja alle wissen. Einen Abbruch, so wie beim letzten Mal, können wir uns nicht leisten! Deshalb sind Herr Kaufmann und ich übereingekommen, dieses Mal in ganz kleinem Kreis zu verhandeln: Er, ich und jeweils ein Begleiter, beziehungsweise eine Begleiterin. Allerdings habe ich gerade von Herrn Soft erfahren, dass Herr Kaufmann erkrankt ist. Eine Verschiebung kommt aber nicht in Frage, weil es sonst zeitlich nicht mehr zu machen ist. Deshalb springt Herr Soft als Verhandlungsführer für FitNest ein – was hoffentlich nicht zum Problem wird.“

Wieso denn, das sei doch klasse, meint Harry Hartmann. Soft habe sich doch als ein eher nachgiebiger und etwas unsicherer Typ erwiesen. „Das ist ein Vorteil für uns!“ Friedrich Firm ist skeptisch. Die Angst, etwas falsch zu machen, kann auch zur Verhärtung führen. Man werde sehen, meint Leo Lenker und kehrt zur „Mannschaftsaufstellung“ zurück, die er vom Tisch haben will:

„Kommen wir zu der Frage, wer welche Aufgabe übernimmt. Harry, dich hätte ich sehr gern an meiner Seite, wenn ich das Verhandlungsergebnis später im Verein verkünde. Auch wenn die meisten bei uns das Projekt begrüßen – es wäre mir ei-

ne sehr große Hilfe, wenn du deine Autorität mit in die Waagschale werfen würdest.“

Harry Hartmann nickt geschmeichelt. Es tut schon gut, dass die heutige Generation noch zu schätzen weiß, was die alten Kämpen geleistet haben. Lenker sieht es mit Erleichterung, denn die Enttäuschung wird gleich folgen.

„Zu Friedrichs Aufgabe: Er wird uns heute helfen, eine Gesprächsstrategie auszutüfteln. Vielleicht kann er uns auch irgendwie während der Verhandlung von außen unterstützen, die ja hier bei uns stattfindet, mal sehen. Ja, und du, Petra, bis natürlich in der Verhandlung unverzichtbar. Alles beruht auf deinem Konzept, nur du kannst auf die Schnelle beurteilen, welche Auswirkungen Vorschläge von FitNest auf unsere Pläne haben. Ohne dich bin ich aufgeschmissen!“

Letzteres hat Lenker zu seiner Kollegin gesagt, doch es ist mindestens genau so an Harry Hartmann gerichtet. Der schluckt. Auf die Idee, jemand anderes als er, der Ehrenvorsitzende, könne Lenker begleiten, ist er gar nicht gekommen. Leo appelliert an den Mannschaftsgeist: Es müsse sich jetzt jeder in den Dienst der Sache stellen und auf der Position spielen, wo er die größte Wirkung entfalte! Seufzend gibt Harry nach.

MOMENTAUFNAHME: VIEL EINIGKEIT – EIN VERHANDLUNGSHINDERNIS

Dann skizziert Leo den bisherigen Verhandlungsverlauf und resümiert die Punkte, über die sich beide Parteien bereits verständigt haben. Auf Wunsch von Friedrich gibt er auch eine Einschätzung ab, welche Partei bislang welche Zugeständnisse gemacht hat. Das sei wichtig, meint Friedrich, weil es die jeweilige Bereitschaft, weitere Kompromisse zu machen, beeinflussen könne. Nach einhelliger Ansicht steht es insoweit aber unentschieden. Dann erläutert Leo, welche Knackpunkte er sieht:

- **Schwieriges Gesprächsklima:** Seiner Ansicht nach hat Steffi Streber durch ihre aggressive Art die Stimmung beim letzten Mal heruntergezogen. Beim Mal davor, als sie nicht dabei war, sei es viel besser gelaufen. Leider hat er der Assistentin des Geschäftsführers gegen Ende des letzten Gesprächs mit Gegenattacken, auch persönlichen Angriffen, zugesetzt. So gut sie austeilen kann, so schlecht kann sie offenbar einstecken. Jedenfalls hat sie nach dem Gespräch ziemlich konsterniert gewirkt. Und dummerweise nimmt sie wegen der Erkrankung von Herrn Kaufmann nun auch an der nächsten Verhandlungsrunde teil.
- **Unsicherer Verhandlungsführer:** Wie schon zur Sprache gekommen sei, wirke Sven Soft nicht gerade wie der geborene Anführer. Leo vermag nicht einzuschätzen, welche Folgen es hat, dass Soft auf Seite von FitNest das Kommando übernehmen muss. Da zeige sich ein Unsicherheitsfaktor, über den zu reden sei.
- **Problematischer Punkt:** Die Frage, an der sich die Gemüter erhitzt haben, betrifft Ansprüche, die FitNest geltend macht, weil es den größeren Teil der Kosten trägt. Die Investitionssumme von 50.000 Euro soll nämlich im Verhältnis von 60 zu 40 aufgeteilt werden. Mehr als die 20.000 Euro, die sich daraus für den VfB Vorwärts ergaben, kann der Verein unmöglich aufbringen. Damit

hat sich FitNest frühzeitig einverstanden erklärt, später aber zum Ausgleich bestimmte Rechte verlangt. Das sei zwar grundsätzlich in Ordnung, meint Lenker. Doch die konkrete Forderung, die FitNest beim letzten Mal erhoben hat, sei unakzeptabel.

Sach- und Beziehungsfragen

Leo wendet sich an Friedrich: Wie sie denn nun vorgehen sollen? Der antwortet, dass *in der Verhandlung* zuerst die persönlichen Probleme gelöst werden müssen. Vor allem die „Hakeleien“ zwischen Leo und Steffi Streber. Da sie ihm aber „nicht so dramatisch“ erscheinen, will er sie zurückstellen. Der eigentliche Knackpunkt sind wahrscheinlich die Sachfragen.

Verschiedene Versionen strittiger Standpunkte

Noch hat Friedrich keine genaue Vorstellung vom Streitpunkt. Ihn zu klären, ist aber entscheidend: Um die Interessenlage der beiden Parteien zu beurteilen, muss man erst einmal ihre Positionen verstehen. Er bittet deshalb Leo, Petra und Harry, in kurzen Stichworten zu notieren, welchen Standpunkt der Verein einerseits und FitNest andererseits zu der kontroversen Frage einnehmen. Dass jeder zunächst für sich nachdenken soll, hat einen guten Grund: Probleme in Verhandlungen beruhen nicht selten auf Missverständnissen. Wenn jeder unbeeinflusst von den anderen seine Gedanken zu Papier bringt, wird sich zeigen, ob sie überhaupt dasselbe verstanden haben. Zunächst bittet er Petra Planer, ihre Sicht der Dinge darzulegen. Sie äußert sich wie folgt:

„In der letzten Verhandlung stand dann zur Debatte, welche Zusatzrechte FitNest wegen der größeren Investition beanspruchen kann. So wie ich es sehe, wollen sie bei den Nutzungszeiten ansetzen. Wir hatten ja vorher gemeinsam eine Art Verteilungsschlüssel ins Auge gefasst: Jeder kriegt ein bestimmtes Kontingent an besonders attraktiven Nutzungszeiten, A-Zeiten haben wir sie getauft, wie auch an nicht ganz so attraktiven Zeiten, B-Zeiten also, und an eher unattraktiven C-Zeiten. Beim letzten Gespräch hat FitNest plötzlich eine Art Erstzugriff verlangt. Sie wollen in jeder Kategorie zuerst wählen dürfen. Doch ehrlich gesagt: Ich bin mir überhaupt nicht sicher, ob ich das in dem Durcheinander der Argumente richtig verstanden ...“

Harry Hartmann unterbricht sie. Das habe Petra nicht richtig verstanden! FitNest wolle sich *alle* guten Zeiten herauspicken! Und der VfB bekomme, was übrig bliebe. Was natürlich gar nicht in Frage kam! Friedrich fragt Leo, wie er es sieht. Weder so wie Petra noch so wie Harry, entgegnet der. FitNest wolle den 50-50-Schlüssel bei den B-Zeiten beibehalten. Die Veränderung betreffe die anderen beiden Zeitzonen:

„Die wollen eine der A-Zeiten mehr haben und uns dafür eine der C-Zeiten abgeben. Das klingt zwar nicht dramatisch. Aber die Nutzungszeiten sind für den Erfolg ganz entscheidend! Eine der besten Zeiten gegen eine der schlechtesten einzutauschen, ist überhaupt keine Lappalie. Dagegen sind die 10.000 Euro, die FitNest mehr investiert, auf lange Sicht ein Klacks. Das ist nicht in Ordnung! Ach, da ist noch ein Punkt. Wir sollten ja auch notieren, welche Position *wir* eingenommen haben. Ehrlich gesagt: gar keine richtige. Die haben uns auf dem falschen Fuß erwischt und wir haben eigentlich nur abgewehrt.“

Aufklärungsauftrag: Wer will was warum?

Friedrich ist nicht überrascht: Drei Zuhörer, drei unterschiedliche Meinungen über das Gehörte. Und die jeweilige Interpretation passt auch zu seinem Eindruck von den Personen: Der eher angriffslustige Harry hat die weitreichendste Forderung „herausgehört“. Petra, die sich wohl gut in andere hineinversetzen kann, eine deutlich „milde“. Und Leo steht wahrscheinlich nicht nur bei diesem Thema vermittelnd dazwischen. Ob irgendeiner von ihnen völlig verstanden hat, was die andere Seite will? Ob die es überhaupt selbst weiß? Oder hat die aufgeheizte Debatte zu einem Schlagabtausch geführt, in dessen Verlauf sich die Forderungen verselbstständigt haben? Friedrich zieht die erste Schlussfolgerung:

„Petra und Leo, ihr müsst, wenn die Verhandlung bei den Sachfragen angelangt ist, herausfinden, wie FitNest sich die Lösung wirklich vorstellt. Aber bitte fragt nicht ab, ob sie es so oder so gemeint haben. Stellt ihnen offene Fragen. Fragen, die nichts vorwegnehmen und sich nicht einfach mit ja oder nein beantwortet lassen. So erfahrt ihr am meisten. Vor allem solltet ihr euch erläutern lassen, *warum* sie eine bestimmte Regelung bevorzugen. Hakt also nach, welchen Vorteil sie sich davon versprechen. Vielleicht lässt sich dieser Vorteil ja auch auf anderen Wegen erreichen – und es ist einer darunter, der besonders gut zu unseren Zielen passt. Und, noch ganz wichtig: Fasst in euren eigenen Worten zusammen, was ihr verstanden habt, und lasst euch bestätigen, dass es so stimmt. Denn ihr könnt nur richtig reagieren, wenn ihr ihre Interessen versteht. Über die werden wir später noch spekulieren, um sie so gut wie möglich in unser Lösungskonzept zu integrieren. Zunächst sollten wir jedoch über unsere eigenen Interessen reden.“

VERHANDLUNGSLINIE: GEWINNE DURCH GEMEINSAMKEITEN

Harry Hartmann ergreift sogleich das Wort. Ziel des Vereins könne nur sein, die Forderung von FitNest abzuwehren. Die Gegenseite irgendwie davon abzubringen. Komme, was wolle!

Preisfrage: Was kostet das Scheitern der Verhandlung?

Von diesem Ansatz hält Friedrich nicht viel. So sagt er es aber nicht. Auch dieses Gespräch ist eine Verhandlung, die Fingerspitzengefühl verlangt. Deshalb richtet er das Augenmerk der Gruppe auf einen anderen Punkt: Ob es richtig sei, dass man FitNest irgendwo entgegenkommen müsse? Leo und Petra nicken, Harry schaut grimmig. Nicht um jeden Preis, meint er. Das sei ein wichtiger Einwand, befindet Friedrich:

„Wo zieht man der Kompromissbereitschaft eine Grenze? Diese Frage stellt sich vor jeder Verhandlung. Um sie zu beantworten, sollten wir zuerst überlegen, was es den Verein kostet, wenn die Verhandlung *ohne* Einigung endet. Das ist gewissermaßen der Grenzpreis: Alles, was teurer kommt als ein Scheitern, ist tabu. Solange aber die erzielbare Vereinbarung besser ist als gar keine Einigung, muss man weiter verhandeln, sonst schadet man sich selbst.“

Leo bedankt sich für den Hinweis und erläutert seinen Standpunkt: Das Schwimmbad ist für den Verein von überragender Bedeutung. Vor allem als Zugpferd für die Werbung, mit dem der VfB neue Zielgruppen erschließen kann. Er werde in der Verhandlung natürlich nicht einfach klein begeben, bestimmt nicht. Er glaube im Übrigen

gar nicht, dass FitNest den Verhandlungserfolg durch kleinliche Forderungen aufs Spiel setzen werde. Das Schwimmbad sei nämlich eine Chance, die für beide Seiten so schnell nicht wiederkomme. Doch so oder so: Selbst die von FitNest verlangte Neuregelung der Nutzungszeiten sei besser als ein Scheitern.

Problemvermeidungsstrategie: Einen Schritt früher ansetzen

Friedrich Firm gibt wieder, wie er Leo verstanden hat. Dann bittet er die anderen beiden um ihre Meinung. Petra stimmt sogleich zu, nach kurzem Sträuben auch Harry. Friedrich leitet zum nächsten Punkt über:

„Gut, dass wir insoweit Klarheit geschaffen haben. Aber die Forderung von FitNest bleibt natürlich ein Problem. Die beste Lösung wäre, es gar nicht erst aufkommen zu lassen. Oder es auszuhebeln. Wie heißt es doch so schön: Die Lösung liegt außerhalb des Problems. Hat jemand dazu eine Idee?“

Petra Planer hebt zögerlich den Arm. Sie sei sich nicht sicher, aber schon während der letzten Verhandlung habe sie überlegt, ob der Verein nicht doch die Hälfte der Investitionen tragen könne. Leo schüttelt den Kopf. Die Bank rücke nun mal keinen größeren Kredit heraus, und auch die anderen Quellen gäben nichts her. Ja, das wisse sie, erwidert Petra, aber ...

„... was ist mit FitNest? Die haben das Geld doch offenbar oder können es zumindest beschaffen. Die könnten uns doch – zu angemessenen Konditionen natürlich – das Geld vorstrecken. Das wäre dann ein Deal für sich. Und dem Gezerre um die Nutzungszeiten wäre der Boden entzogen.“

Leo staunt. Diese Lösungsmöglichkeit hat er gar nicht gesehen. Aber Petra hat recht: Die Kreditlösung ist vielleicht eine bessere Alternative als die Nutzungsregelung. Zumindest grundsätzlich betrachtet. Praktisch gesehen hat er Bedenken:

„Unsere Finanzen sind ziemlich angespannt. Sie zusätzlich durch die Kredittilgung und die anfallenden Zinsen zu belasten – ich weiß nicht. Da müssten wir jedenfalls vorher noch einmal mit unserem Schatzmeister reden.“

Immerhin, meint Friedrich, sei es eine interessante Variante, die man gegebenenfalls weiter verfolgen könne. Ob denn Aussicht bestehe, dass sich Herr Kaufmann darauf einlasse? Der wäre vermutlich nicht begeistert, spekuliert Leo. Denn auf Dauer seien bessere Nutzungszeiten eben mehr wert. Sollte FitNest aber selbst Liquiditätsprobleme haben, dann sei er vielleicht doch interessiert, die 10.000 Euro als Kredit zu vergeben, statt sie selbst zu finanzieren. Das könne er natürlich nicht beurteilen. Friedrich resümiert den Zwischenstand:

„Wenn wir den Kredit finanzieren können, haben wir eine Option gewonnen. Das ist ein nicht zu unterschätzender Pluspunkt. Denn jede zusätzliche Option vergrößert den Verhandlungsspielraum – und bringt außerdem einen psychologischen Vorteil: Je mehr Vorschläge eine Seite zurückweist, desto weniger kann sie sich der Erwartung entziehen, selbst realistische Kompromissmöglichkeiten aufzuzeichnen.“

Sammelsurium: So viele Lösungsansätze wie möglich

Friedrich schlägt vor, weitere Ideen zu entwickeln. Wie bei einem Brainstorming soll zunächst nur gesammelt, nicht diskutiert werden:

„Selbst Ideen, die auf den ersten Blick unsinnig scheinen, können beim zweiten Hinsehen überraschendes Potenzial enthüllen, zum Beispiel indem man sie mit anderen Ideen kombiniert. Worauf es ankommt, ist, die Gedanken in Schwung zu bringen – und deshalb dürfen sie nicht durch verfrühte Bedenken ausgebremst werden.“

Die Gruppe ist schließlich selbst überrascht, was ihr so alles eingefallen ist, zum Beispiel:

- 1. Kleinere Nutzungszeiten-Pakete:** Um zu einer übersichtlichen Regelung der Nutzungszeiten zu gelangen, haben der VfB und FitNest in einem früheren Verhandlungsstadium relativ große Zeitpakete von jeweils fünf Stunden zugeschnitten. Was FitNest bei einer zusätzlichen A-Zeiteinheit aber einen unangemessenen Vorteil bringt. Sollte FitNest drauf bestehen, müsse diese (oder alle) Zeiteinheit(en) verkleinert werden.
- 2. Begrenzte Dauer der Nutzungsregelung:** Irgendwann sind die 10.000 Euro, die FitNest mehr einbringt, durch die besseren Nutzungszeiten abgegolten. Der Nutzungsvorteil könnte deshalb zeitlich begrenzt werden.
- 3. Kompensation für bessere Nutzungszeiten:** Der VfB könnte die Forderung unter der Voraussetzung akzeptieren, dass FitNest dem Verein in einem anderen Punkt entgegenkommt. Am interessantesten scheint dem Team der Ansatz, Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel ein Logo, das FitNest für „sein“ Schwimmbad von einem Profi entwickeln lassen will, mitnutzen zu dürfen. Das kostet FitNest kein Geld, bringt dem VfB, der da schwach auf der Brust ist, aber eine ganze Menge.
- 4. Gemeinsame Nutzung:** Der VfB hat selbst darauf gedrängt, eine möglichst deutliche Grenzlinie zwischen den beiden Betreibern zu ziehen. Man wollte eben vermeiden, mit einem „Kommerziellen“ in einen Topf geworfen zu werden. Doch wie schon der vorherige Punkt gezeigt hat, ist eine engere Kooperation vielleicht auch im Sinne des Vereins. Aus dieser Überlegung heraus überlegt Leo Lenker laut, ob man den Mitgliedern von FitNest die Möglichkeit einräumen solle, an Kursen des Vereins teilzunehmen. Vielleicht sei das ja besser, als eine attraktive Nutzungszeit abzutreten. Harry stemmt sich dagegen und auch Leo will seine Idee gleich wieder verwerfen. Doch Friedrich bricht die Einwände ab und notiert die Idee. Diskutiert wird später!
- 5. Alternativen zur Nutzungszeiten-Lösung:** Da es keinen zwingenden Zusammenhang zwischen den Investitionen und Nutzungszeiten gibt, kommt natürlich auch eine andere Form der Kompensation in Betracht. Die Runde findet auf die Schnelle folgenden Ansatz: die Schulung der Trainer von FitNest. Zwar handelt es sich um Fachleute, doch ihr Schwerpunkt liegt offensichtlich nicht bei Trainingsmethoden zur Stärkung des Herz-Kreislauf-Systems. Gerade dafür ist das Schwimmbad aber prädestiniert. Und gerade darin sind die Übungsleiter des Vereins besonders versiert.

PRIORITÄTEN: WAS ZEIGT WIRKUNG?

Das seien einige interessante Lösungsmuster, meint Friedrich. Doch welches verspricht am meisten? Er schlägt vor, die Prioritäten anhand von drei Fragen zu bestimmen:

- Welchen Wirkungsgrad haben die ins Auge gefassten Lösungsvarianten für die Interessen des Vereins?
- Wo decken sich die eigenen Interessen mit denen von FitNest, so dass die Chancen auf eine Einigung steigen?
- Welche Lösungsansätze lassen sich ggf. kombinieren, sollte FitNest zwar prinzipiell am Einigungsvorschlag interessiert, aber noch nicht endgültig zufrieden sein?

Es folgt eine lange Diskussion, in der mal die eine, mal die andere Variante am aussichtsreichsten erscheint. Die Idee, die Aqua-Kurse des Vereins auch für Mitglieder von FitNest zu öffnen, landet aber stets auf einem hinteren Platz. Das ändert sich, als Petra Planer eine Frage anspricht, die sie schon seit längerer Zeit beschäftigt:

„Können wir eigentlich sicher sein, dass unsere Kurse von Anfang an ausgebucht sein werden? Versteht mich bitte nicht falsch: Ich bin von unserem Konzept überzeugt, schließlich habe ich es selbst ausgetüfelt. Ebenso bin ich überzeugt, dass wir eine gute Auslastung im Schwimmbad haben werden – aber eine volle?“

Zwei Sieger – geht das?

Die Runde versteht nicht, worauf sie hinauswill. „Was hat denn unsere Auslastung mit der Verhandlung zu tun?“, fragt Leo. Sie erklärt es: Der Großteil der Einnahmen aus den Teilnehmergebühren dient der Kostendeckung. Ein Gewinn fällt nur ab, wenn die Kurse nahezu ausgebucht sind. Ob das so komme, könne wohl niemand sicher prognostizieren. Deshalb frage sie sich, ob es nicht sogar ein wirtschaftlicher Vorteil für den VfB sein könne, wenn er ein kleines Kontingent an Kursplätzen an FitNest abtrete.

„Das Sportstudio darf dann dafür Gebühren von seinen Mitgliedern erheben, aber wir bekommen etwas ab. Da sie deutlich höhere Preise als wir nehmen, wäre schon ein Anteil von vielleicht 25 Prozent für uns eine echte Bereicherung.“

Harry Hartmann reagiert skeptisch. Da werde FitNest doch nicht mitspielen, die hätten ja nichts davon. Leo Lenker schaltet sich ein:

„Vielleicht wäre das für Herrn Kaufmann doch interessant. Er erhält einerseits ein breiteres Zeitfenster, in dem die Mitglieder das Schwimmbad nutzen können. Allein für die Werbung wäre das ein Vorteil, denn es geht ihm vor allem darum, neue Mitglieder zu werben. Und andererseits könnte er dann – über uns – Kurse anbieten, die seine Leute derzeit noch nicht auf die Beine stellen können, weil ihnen die Kompetenzen fehlen. Daraus könnte tatsächlich eine Win-Win-Situation werden, wenn wir zu einer zeitlich befristeten Vereinbarung kommen und die bisherige Forderung von FitNest damit vom Tisch ist. Es wäre einen Versuch wert.“

Friedrich Firm schlägt vor, die Idee auszuarbeiten. Schließlich hat das Team entschieden, ...

- unter welchen Voraussetzungen FitNest ...
- wie viele Plätze ...
- für welche Kurse erhalten soll und ...
- welchen Anteil an den Gebühren der VfB ggf. beanspruchen will und ...
- was man, sollte der Verhandlungspartner zögern, zusätzlich anbieten könne, nämlich Schulungen der FitNest-Trainer.

Optionen: Trümpfe in der Hinterhand

Als der Rahmen so weit steht, dass man damit in die Verhandlung gehen kann, zieht Friedrich ein Fazit:

„Es herrscht also Einigkeit, dass wir damit unser Idealziel definiert haben. Jetzt sollten wir uns Gedanken machen, welche anderen Optionen wir haben, wenn sich FitNest für diesen Vorschlag nicht erwärmen kann. Oder wenn es Leo und Petra auf der morgigen Vorstandssitzung nicht gelingt, die Kollegen zu überzeugen.“

Daraufhin verständigt sich das Team auf eine ergänzende Prioritätenliste. Hier die Eckdaten:

- **Die beste Alternative** ist, FitNest die zusätzliche A-Zeit zu gewähren – vorausgesetzt, es lassen sich folgende zwei Einschränkungen vereinbaren:
 - Diese Zeiteinheit wird von fünf auf drei Stunden reduziert.
 - Die Regelung wird zeitlich begrenzt. Um einen objektiven Maßstab für den Zeitrahmen zu finden, wird Leo morgen mit dem Schatzmeister modellhaft berechnen, wann die 10.000 Euro Mehrausgaben durch die erzielbaren Mehreinnahmen aufgebraucht sind.
 - Der VfB darf sich, um nicht ganz ins Hintertreffen zu geraten, als Erster eine der A-Zeit reservieren (und nachfolgend werden die Zeitzonen im Wechsel gewählt).
- **Die schlechteste Alternative** ist, FitNest eine A-Zeitzone nach altem Durchschnitt zu überlassen und dafür lediglich eine Kompensation durch die Überlassung von Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit zu bekommen.
- **Die Kreditlösung** muss erst mit dem Schatzmeister besprochen und ggf. vom Vorstand auf der morgigen Sitzung abgesegnet werden. Ihre Einordnung in die Prioritätenliste hängt davon ab, wie schwer dem Verein die Finanzierung fällt.

ORGANISATORISCHE MERKPUNKTE

Damit sind die wichtigsten Sachfragen geklärt. Friedrich Firm leitet zu Fragen des Verhandlungsablaufs über:

- Die Verhandlung soll im Vorstandsbüro am runden Tisch stattfinden, um der „Frontenbildung“ entgegenzuwirken.
- Das Telefon muss umgeleitet werden.
- Aus dem Seminarraum soll ein Flipchart besorgt werden.

- Während der Verhandlung wird man Kaffee und Wasser anbieten, in der zweiten Verhandlungspause zusätzlich Kuchen.
- Die erste (kurze) Pause soll nach 45 Minuten stattfinden, die zweite, größere, nach 90 Minuten. Leo und Petra werden sich dann mit Friedrich treffen, um zu beratschlagen.
- Sollte sich die Verhandlung bis in den Abend ziehen, wird Friedrich Pizza besorgen.

3. GEMEINSAM GEWINNEN: DAS MITEINANDER MACHT ES MÖGLICH

Ein schlechtes Zusammenspiel kann an mangelnder Fitness oder unzureichenden technischen Fertigkeiten liegen – oder aber an zwischenmenschlichen Problemen in der Mannschaft! In diesem Fall helfen keine zusätzlichen Übungseinheiten. Was allein hilft, ist ein offenes Gespräch, um die Diskrepanzen zu klären! So verhält es sich auch in Verhandlungen: Die besten Argumente gehen ins Leere, solange der Gesprächspartner das Zuspiel nicht aufnehmen will!

SEIN PROBLEM IST MEIN PROBLEM?

Friedrich kommt jetzt auf das Führungsproblem von Sven Soft zu sprechen: Petra und Leo müssten ihm helfen, es zu lösen. Was Harry Hartmann nicht versteht: Wenn Soft Schwierigkeiten damit habe, ginge es doch den Verein nichts an! Dem kann Friedrich nicht zustimmen:

„Wir sind doch an einer vernünftigen und langfristigen Partnerschaft interessiert. Die kommt aber nur zustande, wenn beide Seiten mit dem Verhandlungsergebnis leben können. Es ist deshalb kontraproduktiv, die Probleme der anderen Seite zu ignorieren. Und in unserem Fall kommt noch ein besonderer Punkt hinzu: Herr Soft könnte – gerade weil er sich unsicher fühlt! – eine unnachgiebige Position beziehen, um nur nichts falsch zu machen. Wenn es so kommt, sieht es düster für unsere neuen Ideen aus.“

Das sehe er ebenso, mischt sich Leo ein. Nur ist er sich nicht im Klaren darüber, was er und Petra denn überhaupt tun können, um Soft zu helfen. Friedrich antwortet, der erste Schritt sei, Fehler zu vermeiden: Es dürfe zu keinem Zeitpunkt der Eindruck entstehen, Soft sei nur ein Laufbursche oder Platzhalter.

„Er ist der Verhandlungsführer, Punkt! Das müsst ihr ihn spüren lassen – was voraussetzt, dass ihr es selbst so seht. Wenn ihr ihn nicht wirklich ernst nehmt, müsst ihr damit rechnen, dass euch irgendwann versehentlich eine Bemerkung rausrutscht, die er als herabwürdigend empfindet.“

Das sei die Grundbedingung, aber noch nicht alles. Günstig wäre es auch, Herrn Soft ein Erfolgserlebnis zu verschaffen:

„Sobald er Kompromisse macht, gerät er in eine unangenehme Situation. Sein Chef sieht ja nur das Ergebnis, nicht den Verlauf. Er weiß nicht, wie es zustande

gekommen ist. Damit Herr Soft nachweisen kann, dass er auch uns Zugeständnisse abgerungen hat, solltet ihr ihm Verhandlungsspielräume geben. Bietet deshalb zunächst etwas weniger an, als ihr zu geben bereit seid. Aber wohlgermerkt: nur *etwas* weniger. Sonst verursacht ihr eine schnelle Abwehrreaktion. Letzter Punkt: Argumentiert – so weit es irgend geht – aus der Sicht von FitNest. So sollte man in jeder Verhandlung vorgehen, aber hier ist es besonders wichtig. Denn eure Nutzenargumente müssen über Herrn Soft und Frau Streber auch bei Herrn Kaufmann ankommen, schließlich hat er das letzte Wort.“

KLIMAWANDEL: EINE ENTSCHULDIGUNG KÜHLT DIE GEMÜTER

Ein wichtiges Thema hat sich Friedrich Firm für den Schluss aufgespart, denn er ahnt, dass es knifflig ist. Es geht um die Frage, wie Leo auf die Kontroverse mit Steffi Streber reagieren soll. Leo hat bereits durchblicken lassen, dass er die Assistentin für die Hauptschuldige hält. Trotzdem schlägt Friedrich ihm vor, sich am Anfang der Verhandlung bei ihr zu entschuldigen. Was der lautstark zurückweist. Wie komme er denn dazu! Klar, nicht alles, was er gesagt hat, ist nett gewesen. Aber er hat doch nur reagiert. Und trotzdem soll er zu Kreuze kriechen? Friedrich lässt ihm Zeit, seinen Unmut loszuwerden. Dann äußert er Verständnis für Leos Sichtweise, gibt aber auch folgendes zu bedenken:

„Wenn sich das Reizklima der letzten Verhandlung morgen fortsetzt, könnte es sich negativ auf das Ergebnis auswirken. Im schlimmsten Fall kommt gar kein Kompromiss zustande.“

Ja, ja, grummelt Leo. Er sei ja auch bereit, eine Entschuldigung von Frau Streber wohlwollend aufzunehmen und dann sein eigenes Bedauern über den Verlauf zu äußern. Harry nickt beifällig: Soll doch die Streber den ersten Schritt machen! Friedrich bleibt gelassen. Leo sei also bereit, das Heft des Handelns aus der Hand zu geben? Denn das sei ja die Folge: Wenn Leo es Frau Streber überlässt, durch eine Entschuldigung für gute Stimmung zu sorgen, dann führt sie Regie – „und du bist von ihrem Wohlwollen abhängig“. So hat es Leo noch gar nicht betrachtet. Ja, da ist was dran. Trotzdem wird er das Gefühl nicht los, sich eine Blöße zu geben. Was Friedrich veranlasst, laut über das „Wesen einer Entschuldigung“ nachzudenken:

„Wenn es zwischen zweien zu einem Konflikt gekommen ist, haben meist beide Grund zur Entschuldigung. Doch dazu kommt es oft nicht, weil keiner den Anfang machen will. Weil beide fürchten, als Schwächling dazustehen. Das finde ich, ehrlich gesagt, ein bisschen kleinlich gedacht. Sich *nicht* entschuldigen – das ist keine große Kunst. Was die Frage aufwirft, ob wir wirklich stolz darauf sein sollten, auf diese Weise unseren Stolz zu pflegen. Eine mutige Haltung ist das nicht. Nein, mutig ist das Gegenteil: Nicht ängstlich darauf zu warten, dass sich der andere aus der Deckung traut, sondern selbst entschlossen voranzugehen und zu tun, was zu tun ist. *Das ist souverän!*“

Leo ist verblüfft. So fremd ihm diese Sichtweise ist, so bestechend findet er sie plötzlich. Er bedankt sich bei Friedrich für „diese Horizonterweiterung“. Sobald die Verhandlung beginne, werde er seine Entschuldigung vortragen – nicht unterwürdig, aber freundlich! Friedrich lächelt zufrieden. Auch diese Hürde ist gemeistert. Nun kann die Verhandlung kommen!

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zum Thema finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9198>.
Und hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>