## E. Ausblick

Trotz der deutlichen Kritik, die hier nur exemplarisch durch einzelne Stellvertreter wiedergegeben werden konnte, wird das Mediationsgesetz ansonsten von den italienischen Mediatoren überwiegend positiv aufgenommen. Sie wollen abwarten, um dann ggf. gesetzgeberische Korrekturen anzuregen. Unter Beteiligung von Universitäten haben sich bereits neue Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit Qualitätsstandards befassen und das Justizministerium beraten.[12]

Das Gesetz wird einstimmig als Chance für die Mediation in Italien betrachtet. *Bulgheroni* unterstreicht dazu: „Der Gesetzgeber hat uns ein Werkzeug in die Hände gelegt, das nicht perfekt ist. Aber wir können damit trotzdem gut arbeiten. Nun hängt es von uns ab."

Die europäischen Länder, die noch kein nationales Mediationsgesetz verabschiedet haben, sollten die italienischen Entwicklungen im Auge behalten. Auch wenn Streitkulturen und Rechtssysteme unterschiedlich sind, werden sich Anregungen für das eigene Gesetzgebungsverfahren finden lassen.

**Caterina Pinto**
Mediatorin (M.A.) und Unternehmensberaterin, Dipl. Orientalische Kulturwissenschaft
www.pintobc.de; info@pintobc.de

12 Z.B. das Projekt „NAUSICAA" der Handelskammer und der Universität Florenz (www.progettonausicaa.it) und „CONCILIAMO", der mailändischen Berufungsgerichte, Rechtsanwalts-Verbände und Handelskammern: www.progettoconciliamo.it (Zugriff: August 2010).

Hansjörg Schwartz/Markus Troja

# Lehrmodul 16: Verhandeln

## I. Einleitung

Auf den ersten Blick mag es überraschen, ein eigenes Lehrmodul zum Thema „Verhandeln" in dieser Reihe vorzufinden, befassten sich doch die meisten vorangegangenen Module mit Mediation im engeren Sinne. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch schnell deutlich, wie eng die Verbindungen zwischen den Bereichen Verhandlung auf der einen Seite sowie Konfliktmanagement und Mediation auf der anderen Seite sind. Einführend soll auf diese Bezüge und Zusammenhänge eingegangen werden. In der Folge werden die besonderen Herausforderungen analysiert, mit denen Verhandler regelmäßig konfrontiert sind. Es schließen sich konkrete Vorschläge für den professionellen Umgang mit diesen Herausforderungen an. Dabei wird insbesondere der Vorbereitung von Verhandlungen breiter Raum gewidmet. Übergeordnetes Ziel des Moduls ist es, für eine systematischere und bewusstere Auseinandersetzung mit Verhandlungsprozessen zu werben. Gleichzeitig sollen Mediatoren dazu ermutigt werden, sich aufgrund ihrer besonderen Eignung diesem Tätigkeitsfeld verstärkt zuzuwenden.

*Hansjörg Schwartz*

## II. Bezüge zwischen Verhandlung, Mediation und Konfliktmanagement

### 1. Herausragende Stellung von Verhandlungen im Bereich Konfliktbearbeitung und Konfliktprävention

*Markus Troja*

Im Rahmen einer Studie – herausgegeben von PWC und dem Institut für Konfliktmanagement der Europauniversität Viadrina, Frankfurt/Oder[1] – wurden unterschiedliche Verfahren zur Konfliktlösung hinsichtlich der Häufigkeit ihrer Nutzung sowie ihrer Attraktivität von Unternehmensjuristen bewertet. Das wenig verwunderliche Ergebnis lautete, dass Verhandlungen die mit Abstand häufigste Verfahrenswahl im Unternehmensalltag darstellen und darüber hinaus ausgesprochen positiv beurteilt werden. Diese herausragende Stellung nehmen Verhandlungen auch in zahlreichen anderen Lebensbereichen ein. Immer dort, wo unterschiedliche Positionen oder Interessen aufeinandertreffen und eine Lösung gefunden werden muss, scheint die Verhandlung regelmäßig zunächst die Methode der Wahl zu sein. Erst wenn Verhandlungsversuche scheitern, rücken andere Verfahren zur Konfliktlösung zunehmend in den Fokus. Daher übersteigt die Zahl von Verhandlungen im wirtschaftlichen Kontext die anderer Verfahren wie Mediation, Schlichtung-, Schieds- oder auch Gerichtsverfahren um ein Vielfaches. Berücksichtigt man weiter, dass Verhandlungen integraler Bestandteil fast aller übrigen Konfliktlösungsverfahren sind (s.u.), wird ihre besondere Bedeutung endgültig deutlich. Für Personen, die sich als Konfliktmanager verstehen und professionell arbeiten, ergeben sich daraus zwei Schlussfolgerungen: Für die Sicherung der Qualität der eigenen Dienstleistung ist es unabdingbar, dass der Konfliktmanager die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Konfliktlösungsverfahren genau kennt, um für jeden Fall die zum jeweiligen Zeitpunkt optimale Verfahrenswahl treffen oder entsprechende Vorschläge unterbreiten zu können. Des Weiteren birgt die Beratung in Verhandlungssituati-

* Das Modul gehört im Rahmen dieser Reihe zur Kategorie „Mediative Berufspraxis". Zur Konzeption der Lehrmodulreihe s. *Gläßer/Kirchhoff/Troja*, ZKM 2005, 31 ff.

1 Vgl. Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, PricewaterhouseCoopers, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/O., Hrsg., abrufbar unter http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_Commcercial_Dispute_Resolution_2005.pdf.

onen ein enormes unternehmerisches Potential, welches bisher von keiner Berufsgruppe systematisch erkannt und professionell bearbeitet wird. Selbstverständlich bieten Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater, Mediatoren und andere Dienstleister Unterstützung in Verhandlungsprozessen an. Diese Tätigkeit wird jedoch nur in Ausnahmefällen von entsprechenden Aus- und Fortbildungen flankiert, und es herrscht vielerorts die Ansicht, gutes Verhandeln lerne man am besten und ausschließlich durch Erfahrung. Erstaunlicherweise findet man diese Einstellung auch in zahlreichen Unternehmen, die ihren Verhandlern kaum spezielle Qualifikationen zuteilwerden lassen und das obwohl in den entsprechenden Vertragsverhandlungen wesentliche Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg gelegt werden. Eine keineswegs kühne These könnte lauten, dass das größte ökonomische Potential für Konfliktmanagement in Unternehmen in der systematischen Optimierung der unzähligen Verhandlungen liegt, sowohl im internen als auch im externen Bereich. Gute Verhandlungsführung ist effektive Konfliktprävention, insbesondere bei längerfristig ausgelegten Beziehungen. Ein Grund für die weitgehende Vernachlässigung dieses Themas liegt darin, dass Verhandlungen als sehr individuelle Prozesse betrachtet werden, die kaum zu systematisieren sind. So wird oft enorme Sorgfalt in die inhaltliche Vorbereitung der Sache investiert, während Überlegungen zur Gestaltung des Verhandlungsprozesses in den Hintergrund rücken. Für den „Verhandlungserfolg" sind jedoch beide Aspekte von essenzieller Bedeutung. Für Mediatoren tut sich hier eine Nische auf. Sowohl die Mediationsausbildung als auch die anschließende Tätigkeit stellen, wie dieses Modul im Weiteren zeigen wird, geeignete Grundlagen dar, um als Verhandlungsberater oder Verhandlungsführer zur Optimierung der Prozesse beizutragen. Dieser Dienstleistungsbereich stellt nicht nur eine interessante Ergänzung des eigenen „Portfolios" dar, sondern bietet auch attraktive wirtschaftliche Perspektiven.

## 2. Verhandlungen sind Bestandteil jeder Mediation

Die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt haben für eine professionelle Auseinandersetzung mit dem Verhandeln im Dienstleistungsbereich des Konfliktmanagements geworben. Für seriöse Mediationspraktiker gibt es diesbezüglich gar keine Alternative, da Verhandlungen selbstverständlicher Bestandteil fast jeder Mediation sind, am offensichtlichsten als Teil der Auswahl und Konkretisierung von Lösungsoptionen, wenn es etwa um die Festlegung genauer Aufteilungsquoten, finanzieller Summen oder Ähnlichem geht. Auch wenn durch die bereits durchlaufenen Phasen die Bereitschaft für eine „kooperative Einigung" in der Regel erhöht ist, kann sich an dieser Stelle die Dynamik des Prozesses noch einmal spürbar verändern. Die Beteiligten treten in konkrete Verhandlungen ein und der Mediator ist gefordert, den Prozess so zu optimieren, dass einvernehmliche Lösungen gefördert werden. Eine noch größere Herausforderung kommt auf den Mediator bereits zu Beginn der Mediation zu, wenn es um das Aushandeln der Rahmenbedingungen geht, unter denen die gemeinsame Arbeit stattfinden soll. Hier findet sich der Vermittler in einer anspruchsvollen Doppelrolle wieder. Einerseits muss er in der meist sehr dynamischen Anfangsphase bereits für einen konstruktiven Gesprächs- und Verhandlungsprozess sorgen, gleichzeitig ist er bei einzelnen Themen selbst Partei mit eigenen Interessen. Dies gilt etwa hinsichtlich logistischer Aspekte wie Zeitrahmen und Honorar aber auch für Fragen des zu beteiligenden Personenkreises (bei innerbetrieblichen Mediationen z.B. die Teilnahme der verantwortlichen Führungskraft). Um dieser Rolle gerecht werden zu können, ist der Mediator demzufolge auch als Verhandlungsexperte gefragt.

## 3. Mediation als spezieller Verhandlungsprozess

Auch wenn es, vor allem in wiederkehrenden Konstellationen (z.B. Tarifverhandlungen), durchaus ritualisierte Verfahrensabläufe gibt, sind Verhandlungen in der Regel dynamische Prozesse, die keinem festgelegten, vereinbarten Phasenverlauf folgen. Unter diesem Gesichtspunkt bildet die Mediation eine Ausnahme. Sie kann als spezielle Form der Verhandlung begriffen werden, bei der sich die Beteiligten sowohl auf die Person des Prozessverantwortlichen als auch auf den Ablauf des Verfahrens geeinigt haben. Dabei ist bei der Entscheidung für die Mediation nicht immer davon auszugehen, dass die Beteiligten im Vorfeld ein klares Bild von den jeweiligen Phasen und ihrer logischen Folge haben. Nichtsdestotrotz haben sie sich dazu entschlossen einen allparteilichen Dritten hinzuzuziehen, sei es, weil die vorangegangenen bilateralen Versuche nicht erfolgreich waren, sie sich den Luxus gönnen wollen, sich ausschließlich auf den Inhalt konzentrieren zu können oder anderes.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass es sehr enge Bezüge zwischen Verhandlungen und Mediation gibt und Mediation als eine spezielle Form von Verhandlung betrachtet werden kann. Der Anschaulichkeit halber fokussiert der folgende Abschnitt auf Verhandlungsprozesse, in denen kein externer Dritter anwesend ist und damit der Verhandler gleichermaßen für den Inhalt wie für das Verfahren verantwortlich ist. Diese Perspektive macht in besonderer Weise deutlich, mit welchen enormen Herausforderungen die Beteiligten konfrontiert sind. Des Weiteren wird hypothetisch von einem professionellen Verhandler ausgegangen, der bestrebt ist, integrativ, d.h. interessenorientiert und nicht rein distributiv d.h. positionsorientiert zu verhandeln.

## III. Herausforderungen für „integrative Verhandler"

Das vorherrschende, durch Sozialisation tief verankerte Konzept, das aktiviert wird, wenn Verhandlungen anstehen, ist das eines Nullsummenspiels. Vereinfacht gesagt wird dabei davon ausgegangen, dass der eine abgeben muss, was der andere mehr bekommt und umgekehrt. Diese Annahme fördert das positionsorientierte, distributive Verhandeln (s. Abb. 1), das bei Erfolg in einen mehr oder weniger befriedigenden Kompromiss mündet.

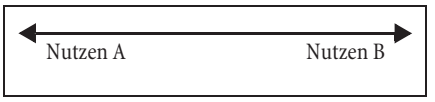


*Abb. 1*

Durch die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema[2] kann dieses Verständnis in Richtung einer zunehmenden Interessenorientierung modifiziert werden, so dass integratives Verhandeln möglich wird. Grundannahme ist dabei, dass der Nutzen für die Person A und der Nutzen für die Person B keine entgegengesetzten Pole sind, sondern unabhängig voneinander betrachtet werden können (s. Abb. 2).

2 *Gläßer/Kirchhoff*, ZKM 2005, 130.

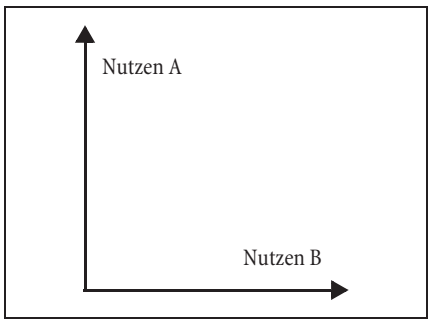


*Abb. 2*

Der Fokus liegt dann darauf, die wechselseitigen Interessen systematisch herauszuarbeiten und kreativ Lösungsansätze zu entwickeln, die über den reinen Kompromiss hinausgehen und dadurch „win-win-Situationen" zu erreichen. Die Logik und die Vorteile dieses Vorgehens liegen auf der Hand. Nichtsdestotrotz steht der interessenorientierte Verhandler vor verschiedenen Herausforderungen. Diese bestehen sowohl für den Fall, dass der andere Verhandlungspartner distributiv orientiert ist, als auch mit Abstufungen bei beiderseitiger integrativer Ausrichtung.

### 1. Ambivalenz zwischen Empathie und Selbstbehauptung

Wie bereits beschrieben, hängt der Erfolg integrativer Verhandlungen direkt von dem Ausmaß ab, in dem es gelingt, sowohl die eigenen Interessen als auch die des Verhandlungspartners herauszuarbeiten, da diese die wesentliche Grundlage für die Lösungssuche darstellen. Das wird durch die veränderten Begriffe auf der Achse bezeichnet. Für den Verhandler ist diese Zielsetzung mit einer psychologischen Schwierigkeit verbunden, da er scheinbar widerstreitenden Orientierungen ausgesetzt ist (s. Abb. 3).

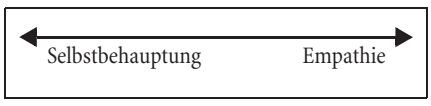


*Abb. 3*

Auf der einen Seite ist er bedacht, seine eigenen Interessen entschieden zu vertreten und zu behaupten. Auf der anderen Seite bedarf es einer empathischen Grundhaltung, um die wirklichen Interessen des Gegenüber „integrieren" zu können. Es geht folglich darum, sich temporär in die Situation des Anderen „hineinzufühlen", ohne die eigenen Interessen dabei zu vernachlässigen. Das Aushalten dieser Spannung setzt ein hohes Maß an Souveränität und innerer Sicherheit voraus. Immer dann, wenn die Sorge wächst, die maßgeblichen Beweggründe nicht behaupten zu können, wird die Fähigkeit und Bereitschaft, sich den Beweggründen des Verhandlungspartners wirklich zu öffnen, unmittelbar beeinträchtigt. Maßgeblich ist auch in diesem Zusammenhang die Überzeugung, dass es sich bei Empathie und Selbstbehauptung nicht um entgegengesetzte Pole einer gemeinsamen Dimension handelt, sondern um zwei Faktoren, die unabhängig voneinander optimiert werden können (s. Abb. 4)

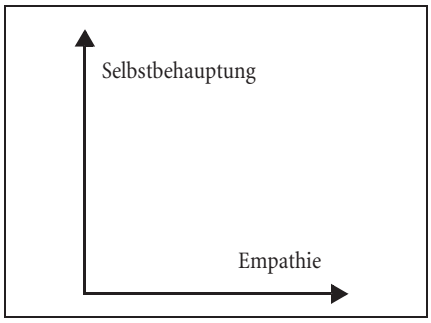


*Abb. 4*

### 2. Ambivalenz zwischen „win-win-Orientierung" und abschließender Verteilung

Eine weitere Herausforderung, mit der der Verhandler konstruktiv umgehen muss, betrifft die Dynamik von der kreativen Ideensuche bis hin zur endgültigen Konkretisierung. Eine der wesentlichen Triebfedern für den Erfolg bei integrativen Verhandlungen besteht darin, auf Grundlage der wechselseitigen Interessen nach Lösungen zu suchen, die beiden Seiten entgegenkommen. Notwendige Voraussetzung dafür ist die innere Bereitschaft, im Sinne einer kooperativen Problemlösung kreativ zu denken. Diese Einstellung wird dadurch erschwert, dass der Verhandler bereits zu diesem Zeitpunkt antizipiert, dass es im Anschluss an diese Phase darum gehen wird, die ins Auge gefassten Ideen zu konkretisieren. In diesem Stadium kippt die kooperative Orientierung zwangsläufig in Richtung kompetitiver Verteilung, geht es doch darum, konkrete Summen, Quoten oder Ähnliches festzulegen. Der Verhandler steht somit vor der Aufgabe, bei der Suche nach möglichen Lösungen die anschließende „Verteilung" zunächst auszublenden, da er sich ansonsten selbst blockiert. Das Ziel dieser Phase besteht folglich darin, möglichst umfassend nach Lösungen zu beiderseitigem Vorteil zu suchen, um die anschließende Verteilung von einem entsprechend hohen Niveau anzugehen (s. Abb. 5). In der Praxis wird diese Ambivalenz sehr anschaulich durch die Begrifflichkeiten illustriert, mit der der jeweils andere betitelt wird. Fällt es bei der Suche nach „win-win-Lösungen" noch leicht vom „Verhandlungspartner" zu sprechen, treten beim distributiven Verhandeln Bezeichnungen wie „Gegenseite" oder „Verhandlungsgegner" in den Vordergrund.

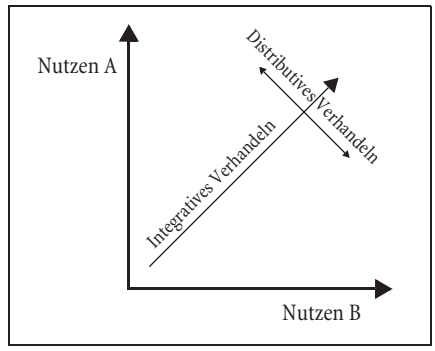


*Abb. 5*

## IV. Praktischer Umgang mit den Herausforderungen für Verhandler

Wie die obigen Ausführungen zeigen, sind die Anforderungen an einen professionellen Verhandler hoch. Der dauerhafte Erfolg bei dieser Aufgabe ist in besonderer Weise abhängig von der Persönlichkeit des Verhandlers. Nur ein souveräner, selbstsicherer und gleichzeitig kooperativ denkender Verhandlungsführer bringt die notwendige Flexibilität auf, um einerseits sehr klar hinsichtlich der eigenen Interessen und Ziele zu sein und andererseits nach den Interessen des Verhandlungspartners zu suchen, darauf einzugehen und an die Möglichkeit von „win-win-Lösungen" zu glauben. Der folgende Abschnitt soll konkrete Anregungen geben, wie die eigene Sicherheit in Verhandlungen ausgebaut werden kann, um damit die Grundlage für ein professionelles Agieren zu legen. Der Fokus liegt dabei bewusst auf der systematischen Vorbereitung von Verhandlungen, da darin das größte Potential für die Optimierung des eigenen Vorgehens liegt.

## V. Systematische Vorbereitung von Verhandlungen

Während gerade auf die Würdigung der rechtlichen Implikationen von Verhandlungsgegenständen große Sorgfalt verwand wird, spielt die Vorbereitung des eigentlichen Verhandlungsprozesses zumeist eine untergeordnete Rolle. Als Gründe dafür werden häufig Zeitdruck oder auch die Komplexität der zu berücksichti-

genden Informationen genannt. Führt man sich vor Augen, dass eine gute Vorbereitung die Basis für professionelles, souveränes Agieren in der Verhandlung darstellt, lässt sich das Potential einer systematischen Analyse im Vorfeld ermessen. Sie stellt die wichtigste Säule für das eigene Empowerment dar. Die folgenden, nur schlagwortartig präsentierten Elemente können als Anregung für eine Vorbereitungssystematik verstanden werden.[3] Eine solche Systematik erleichtert den Einstieg in die Vorbereitung, da die Vielzahl der relevanten Informationen geordnet und damit besser handhabbar wird. Die wiederholte Anwendung einer Systematik schafft einen wachsenden Erfahrungshintergrund und erhöht die Effektivität. Diese kann zusätzlich dadurch gesteigert werden, dass der Verhandler sich für die Vorbereitung Unterstützung sucht, um die einzelnen Elemente umfassend und aus verschiedenen Blickwinkeln zu erarbeiten.

### 1. Wer sind die beteiligten Parteien und was haben sie für Mandate?

Nur wenn ich ein klares Bild von den Beteiligten habe, kann ich mich optimal auf den Prozess vorbereiten. Ein Thema, das im Rahmen dieses Artikels nur gestreift werden kann, ist die Bedeutung von Verhandlungsmandaten.[4] Die Dynamik des Verhandlungsprozesses wird maßgeblich davon beeinflusst, ob die Verhandlungspartner am Tisch auch die tatsächlichen Entscheider sind oder „nur" als Vertreter agieren. Die Interessen von Entscheider und Vertreter müssen sehr differenziert betrachtet werden.

### 2. Welche Themen sollen in der Verhandlung bearbeitet werden?

Hier geht es um das Zusammenstellen der Überschriften und nicht der jeweiligen Forderungen oder Positionen. Ziel ist es, einen Überblick über den gesamten Verhandlungsgegenstand und damit eine Reduktion der Komplexität zu erreichen.

### 3. Welche Interessen habe ich, welche Interessen vermute ich bei den anderen Beteiligten?

Diese trivial anmutende Frage stellt die größte Herausforderung in der Vorbereitung dar. Wer schon einmal in der Rolle des Mediators die Interessen der Beteiligten herausgearbeitet hat, weiß, wie schwierig es ist, die tiefer liegenden Beweggründe zu ermitteln. Dies liegt weniger in etwaigen Widerständen der Befragten begründet, sondern vielmehr darin, dass die Interessen oft nicht bewusst sind. Die Beteiligten können ohne Zögern auf die Frage antworten, was sie wollen. Schon die Beantwortung der anschließenden Frage jedoch, warum es gut wäre, wenn sie dies erreichen würden, setzt einen Reflexionsprozess voraus. Um sich wirklich von den anfänglichen Positionen zu lösen und damit mehr Bewegungsspielraum zu ermöglichen, bedarf es guter, beharrlicher Fragen in der eigenen Verhandlungsvorbereitung, am besten durch einen Gesprächspartner, der selbst Abstand zu der anstehenden Verhandlung hat. Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob man über die eigenen Interessen oder die des Verhandlungspartners reflektiert. Gelingt es, sich ein umfassendes Bild über die Beweggründe „beider Seiten" zu machen (bezüglich des Verhandlungspartners handelt es sich um Hypothesen), erhöht sich unmittelbar die eigene Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen, die für alle akzeptabel sind.

### 4. Welche Lösungen sind für mich gut und kommen auch dem anderen entgegen?

Am Anfang der Verhandlung besteht das Ziel der Beteiligten darin, den jeweils anderen in Richtung der eigenen gesteckten Ziele zu bewegen. Unterstützt durch die Arbeit an den handlungsleitenden Motiven und Interessen kann diese Einstellung zunehmend einer „kooperativen Problemlösungsbereitschaft" weichen. Schon in der einseitigen Vorbereitung ist es sinnvoll, den Lösungsraum entsprechend zu erweitern, um in der tatsächlichen Verhandlung mehr Flexibilität zu ermöglichen. Damit diese Bereitschaft auch praktisch umgesetzt und ausgeschöpft wird, bedarf es Techniken zur kreativen Ideensuche, die über das verbreitete Brainstorming hinausgehen.[5] Neben Perspektiven- und Rollenwechseln kann auf paradoxe Fragestellungen und andere Interventionen zurückgegriffen werden. Diese haben eines gemeinsam, sie sind dann besonders ergiebig, wenn sich mehrere Personen daran beteiligen.

### 5. Wie können die favorisierten Ideen legitimiert werden?

Die Wahrscheinlichkeit, dass der Verhandlungspartner sich einem Lösungsvorschlag gegenüber öffnet, steigt, wenn dieser durch nachvollziehbare Kriterien legitimiert wird. Teil der Vorbereitung von Verhandlungen sollte es daher sein, umfassende Informationen hinsichtlich des Verhandlungsgegenstands zusammenzutragen. Diese dienen dazu, die eigene Argumentation zu unterstützen und es dem Gegenüber zu erleichtern, sich dieser anzuschließen. Entsprechende Kriterien können beispielweise in üblichen Marktpreisen, Trends oder anderen objektivierbaren Größen bestehen.

### 6. Wie sieht die Nichteinigungsalternative aus und wie kann man sie optimieren?

Je attraktiver die Alternative zu dem möglichen Verhandlungsergebnis desto sicherer und entspannter fühlt sich der Verhandler. Diese „Verhandlungsmacht" ist eine wichtige Quelle für die Beschäftigung mit Interessen und das kreative Arbeiten an möglichen Lösungen. Es lohnt sich daher, schon in der Vorbereitung systematisch nach Alternativen zu suchen, die wertvolle Informationen liefern. So lässt sich genau der Bereich definieren, in dem eine Einigung sinnvoll erscheint und wo der Punkt liegt, an dem „das Aufstehen vom Tisch" den eigentlichen Verhandlungserfolg ausmacht. Der aktive Ausbau der eigenen Handlungsalternativen z.B. durch das Einholen weiterer Angebote ist eine lohnende Investition, die den Verhandler davor schützt, über oder unter Wert zu verkaufen. Ein weiterer psychologischer Effekt besteht darüber hinaus darin, dass der Verhandler sich auch mit subjektiv „unattraktiven" Ergebnissen versöhnen kann, wenn er sich sicher ist, alle vorhandenen Alternativen ins Auge gefasst und abgewogen zu haben.

### 7. Was kann ich tun, damit der Verhandlungspartner sich im Prozess sicher fühlt?

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Flexibilität in Verhandlungen umso größer ist, je sicherer sich die Beteiligten fühlen. Da in der Regel davon auszugehen ist, dass der Verhandlungspartner nicht in vergleichbarer Weise vorbereitet ist, besteht ein Gefälle hinsichtlich der subjektiven Sicherheit im Prozess. Es ist im eigenen Inte-

3 *Patton* in Bordone/Moffitt (Hrsg.), The Handbook of Dispute Resolution Cambridge 2005.
4 *Thomas*, ZKM 2005, 80 (112).
5 *Gläßer/Kirchhoff*, ZKM 2007, 88.

resse, dieses Ungleichgewicht auszulösen. Gerade hinsichtlich verfahrensrelevanter Fragen wie Ort, Zeit und Beteiligte der Verhandlung lohnt es sich, auf die vermuteten Bedürfnisse des Gegenübers einzugehen, um diesen für ein integratives, interessenorientiertes Vorgehen zu gewinnen.

### VI. Ausblick: Professionelles Verhandeln braucht Persönlichkeitsentwicklung

Gute Verhandlungsführung ist eine komplexe Aufgabe, die hohe psychologische Anforderungen an die Beteiligten stellt. Die systematische Verhandlungsvorbereitung ist nur einer der Ansatzpunkte, um die ambivalenten Spannungen zwischen Empathie und Selbstbehauptung sowie zwischen „win-win-Orientierung“ und distributiven Phasen auszuhalten. Ein wesentlicher anderer Ansatzpunkt ist die Persönlichkeitsentwicklung des Verhandlers selbst. Im professionellen Kontext sind Verhandler von Wahrnehmungsverzerrungen und Annahmen bezüglich der Situation und der Verhandlungspartner beeinflusst, bedienen sich irrationaler Heuristiken[6] und handeln entsprechend tief verinnerlichter Glaubenssätze. All diese Einflüsse sind dem Verhandler jedoch größtenteils unbewusst, insbesondere wenn das Selbstbild vor selbstkritischem Hinterfragen geschützt werden musste, sei es aufgrund persönlicher Prägung oder um in der professionellen Sozialisation und beruflichen Karriere zu bestehen. Daher setzt professionelles Verhandeln voraus, sich mit der eigenen Persönlichkeit kritisch auseinanderzusetzen und sich weiter entwickeln zu wollen. Nur dann können eigene Verhaltensmuster bewusster werden, um eine wirkungsvolle Selbststeuerung in Verhandlungen zu erreichen. Auf diesen Aspekt der „Persönlichkeit professioneller Verhandler“ soll an anderer Stelle genauer eingegangen werden.

**Dipl.-Psych. Dr. Hansjörg Schwartz**
TGKS – Troja Gläßer Kirchhoff Schwartz,
schwartz@tgks.de

**Dr. Markus Troja**
TGKS – Troja Gläßer Kirchhoff Schwartz,
troja@tgks.de

6 *Englich*, ZKM 2010, 103.

Brigitte Spangenberg/Ernst Spangenberg

# Mediative Langzeitbegleitung

*Nachdem die Kurzzeitmediation ihre Struktur und ihr spezielles Anwendungsgebiet gefunden hat, ist es an der Zeit, die besonderen Möglichkeiten einer Langzeitmediation zu bedenken. Hierzu nachfolgend ein Fallbeispiel.*

*Brigitte Spangenberg*

### A. Das Fallbeispiel

Der Einfachheit halber beginnen wir mit der Anschauung, einem Beispielsfall aus unserer Praxis, dem einer mediativen Betreuung über die Dauer von 18 Monaten mit insgesamt 15 Terminen zu je 90 Minuten:

Die Eltern V und M eines nicht ehelich geborenen Kindes K trennen sich bereits wenige Monate nach der Geburt von K, weil V die Leitung einer Zweigniederlassung seiner Firma in Japan übernimmt und M nicht bereit ist, ihre im Aufbau begriffene Anwaltspraxis aufzugeben. Während seines Japanaufenthalts bleibt der Kontakt von V zu M und K eng. Erst als V nach Deutschland zurückkehrt, eine andere Frau heiratet und Vater zweier ehelicher Kinder wird, verschlechtern sich die Beziehungen zwischen M und V. M lässt sich die elterliche Sorge, die sie bis dato gemeinsam mit V inne hat, allein übertragen. V kürzt seine Unterhaltsleistungen auf ein gesetzliches Minimum. Umgangsprobleme entstehen. V beantragt die gerichtliche Regelung des Umgangs. Das Gerichtsverfahren wird „hoch streitig“ durchgeführt. Am Ende verweigert die Mutter jeden Umgang. Nach Einholung eines Sachverständigengutachtens erkennt das Familiengericht dem Vater einen zeitlich genau fixierten Umgang unter Ausschluss der Übernachtung von K bei V zu. Beide Eltern legen Beschwerde ein, entschließen sich aber auf anwaltlichen Rat zur Mediation. Unterdessen werden K bei einer kinderklinischen Untersuchung massive psychosomatische Störungen attestiert. Auf Anraten der Klinik befindet sich K bei Beginn der Mediation bereits seit etwa ½ Jahr in Therapie. Er hat V seitdem nicht mehr gesehen.

*Ernst Spangenberg*

V und M zeigen eine trotz Gerichtsverfahren unverbrauchte Konfliktbereitschaft. Sie geben einander die Alleinschuld an der Befindlichkeit von K. M fordert deshalb eine längere Aussetzung des Umgangs, V maximale Umgangszeiten. M legt Wert darauf, dass der inzwischen neunjährige K über das Ob und das Wie des Umgangs entscheiden solle. V lehnt ein Mitspracherecht von K ab, weil er ihn für das Sprachrohr der Mutter hält. Im Rahmen der Mediation klagt M darüber, dass K das Fahren im Auto von V und das Schnarchen von V nicht vertrage, dass er Angst vor Vs Hund habe, dass V seine ehelichen Kinder bevorzuge, dass ... . V klagt, dass ... .

Ab dem zweiten Termin ist K während der Mediation im Haus, vordergründig, um Betreuungskosten zu sparen. Bereits beim Kennenlernen bittet K uns, wir sollten dafür sorgen, dass M und V sich nicht mehr streiten. Im dritten Termin vereinbaren M und V, im Anschluss gemeinsam mit K Eis essen zu gehen, ohne sich zu streiten. Damit ist der erste Schritt getan. Der Umgang wird in den folgenden Terminen stufenweise erweitert, wobei jeweils der vergangene Umgang nachbesprochen und der nächste ausgehandelt wird. Nach einem halben Jahr findet der erste Ferienumgang statt. Wenn es sinnvoll erscheint, wird K in das Gespräch eingebunden. Im Übrigen kontrolliert K regelmäßig, dass die Eltern sich nicht streiten.