

Vom Verhandlungsmeister doch umgekehrt?

Talab Stefan Amin

ÜBERBLICK

Muss ein guter MediatorIn ein Verhandlungsmeister sein? Ist eine gute VerhandlerIn automatisch für den Mediationsberuf geeignet? Bei Kongressen und Mediationsausbildungen wird oft mit einer Leichtigkeit über das Thema Verhandlungen gegangen, die der Sache nicht gerecht wird. Denn Verhandlungen sind eigenständige Verfahren und nicht bloß Teilbereiche der Mediation. Ein Vergleich der beiden Verfahren führt zur Diskussion der dafür notwendigen Eigenschaften. Erst der Vergleich ebendieser bringt Klarheit in die Frage der Überschneidungen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Es wird dabei ersichtlich, dass Kommunikationskompetenz, Strukturierungsfähigkeit und Interessenforschung für beide Verfahren notwendig sind. Doch Mediation ist nicht ein „mehr“, sondern doch ein „anders“, wobei die gelegentlich bewusst vorgenommene Verhandlung die emphatischen Fähigkeiten stärkt.

Wie weit sind Verhandlung und Mediation vergleichbar?

Um diese Frage zu beantworten, wollen wir die jeweilige Definition eines Verhandlungsprozesses und eines Mediationsverfahrens betrachten. Anhand dieser können Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

Unter Verhandlung wird eine Interaktion verstanden, um das Verhalten zumindest einer anderen Person zu beeinflussen, wobei im dabei entstehenden Prozess unterschiedliche Interessen ausgeglichen und durchgesetzt werden.¹

Unter Mediation wird eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit beschrieben, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert,

eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen².

Als wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Verfahren fallen ins Auge:

1) Die Struktur:

Bei der Mediation gibt es jedenfalls mindestens eine zusätzliche Person, nämlich den/ie MediatorIn. Eine Mediation mit 2 Parteien alleine ist nicht möglich. In der Verhandlung hingegen sind zwei Personen die Regel. Das bedeutet aber vor allem eine andere Struktur, Dynamik und Aufgabenverteilung im Verfahrensablauf und eine veränderte Erwartungshaltung und Aktivität bei den verhandelnden Parteien.

Denn während bei der Verhandlung die Parteien selbst für das Procedere, die Ideenentwicklung, das Festhalten von (Teil-)erfolgen und das gegenseitige

Verstehen von Bedürfnissen verantwortlich sind, liegt bei der Mediation die gesamte Prozessverantwortung beim zugezogenen Dienstleister.

Die Mediation könnte somit zwar sa-lopp als Verhandlung mit einem externen Verfahrenshelfer bezeichnet werden. Dies externe Komponente ändert jedoch durch die veränderte Verantwortungshaltung der VerhandlungsteilnehmerInnen auch den Lauf des gesamten Verfahrens und die Verantwortung für den Prozess und den Prozessserfolg.

2) Unterschiedliche Fokussierung:

Während es bei der Verhandlung vor allem um die Beeinflussung der Verhandlungspartner und dessen Verhaltensänderung geht, werden – schon in den Definitionen – in der Mediation „Freiwilligkeit“ und „Neutralität des Mediators“ in einem systematischen Verfahren betont. Vor allem zu Beginn der Mediation liegt der Schwerpunkt daher beim Vertrauensaufbau zum/r MediatorIn, der Vergewisserung dessen Neutralität und der Bewusstmachung der eigenen Rolle von Seiten der Medianten. Diese Fokussierung fällt bei der Verhandlung vollkommen weg. Das Problem und der jeweilige VerhandlungspartnerIn stehen statt dessen im Vordergrund.

3) Unterschiedliche Eskalationsstufe:

Die Mediation spricht explizit von „Konflikt“. Bei der Verhandlung wer-

1 Siehe TALAB Der Verhandlungsmeister, 2007, S 25.

2 Der Einfachheit halber nehme ich hier die Definition des § 1 Abs. 1 ZivMediatG.

zum Mediationsmeister oder



den meistens bloß „Interessensunterschiede“ genannt. Faktisch werden Mediationen meist erst in Anspruch genommen, wenn der Interessenkonflikt über eine bestimmte Stufe hinaus geht und für die (Konflikt-) Parteien ohne externe Hilfe nicht mehr ohne weiteres möglich ist. Oft wird die Mediation auch als „letzte Möglichkeit“ vor dem Gerichtsverfahren betrachtet. Bei Verhandlungen hingegen ist oft beim Abbruch gar keine rechtliche Lösung möglich, da es zu gar keiner Vereinbarung gekommen ist. Auch die Lösungsoption „Flucht“, also beispielsweise ein einseitiger Verzicht auf die Durchset-

zung der Interessen samt Beziehungsabbruch, ist noch ungleich wahrscheinlicher. Daher ist oft eine höhere Eskalationsstufe im Mediationsfall gegeben. Das wiederum bringt vor allem emotional eine größere Belastung aller Beteiligten mit sich.

Es gibt aber auch einige Gemeinsamkeiten zwischen Mediation und Verhandlung:

1) Die Konfliktsituation:

In beiden Fällen geht es darum, einen (Interessen-) konflikt zwischen Men-

schen zu lösen. Die grundsätzlichen Probleme des Vertrauensverlusts, der negativen Emotionen, der unterschiedlichen kurz- und langfristigen Interessen sind bei beiden Verfahren gegeben.

2) Das Instrumentarium zur Lösungsfindung:

Bei beiden Verfahren steht die gemeinsame Lösungsfindung als Ziel und Abschluss im Vordergrund. Das Instrumentarium dazu, im speziellen die Interessenherausarbeitung, die entsprechenden kreativen und kommunikativen

ven Techniken und die kreative Suche nach „kuchenvergrößernden“ Optionen, gelten für beide Prozesse.

3) Der strukturierte Ablauf:

Bei beiden Verfahren gibt es eine klare Struktur bzw. einen Prozess, dessen Einhaltung im Regelfall die Ergebniserreichung erleichtert. Auch wenn in der Verhandlung von einer Vier-Phasen-Struktur und bei der Mediation von fünf bzw. sechs Phasen gesprochen wird: Der Ablauf ist dabei im Großen und Ganzen gleich, es werden Interessen jeweils vor Optionen herausgearbeitet und die Lösungsentwicklung steht jeweils am Ende des Verfahrens.

4) Die Parteien sind „Verfahrensherren“:

In beiden Verfahren geht es um die freiwillige Lösungsfindung und die dadurch bedingte Abhängigkeit vom Lösungs- und Kompromiss- bzw. Konsenswillen der Konfliktparteien. Ohne Zustimmung des Konfliktpartners kann es keine Einigung geben, unabhängig davon, ob ein Mediator beigezogen wird oder nicht. Im Gegensatz zu sonstigen Konfliktlösungsverfahren wie dem Schiedsgerichtsverfahren oder dem Gerichtsverfahren bleibt den Parteien ein „Abschlussveto“.

5) Kommunikation als Schlüsselement

Bei beiden Verfahren ist die möglichst friktionsfreie Kommunikation zwischen den Parteien ein Schlüsselement in der Lösungsfindung. Auch wenn die Verantwortung für die Herstellung einer guten Gesprächsbasis bei der Mediation stärker auf den MediatorIn übertragen wird, so sind die entsprechenden Eigenschaften in beiden Verfahren sehr wesentlich.

Übersichtsartig kann also gesagt werden, dass es durchaus wesentliche gemeinsame Bereiche gibt, die beide Verfahren auszeichnen. Von daher ist es naheliegend anzunehmen, dass Eigenschaften für das eine Verfahren auch für das andere nützlich sind und ein/e guter VerhandlerIn auch ein/e gute/r MediatorIn sein müsste und umgekehrt.

Doch sehen wir uns die Fähigkeiten der beiden im Detail an.

Was macht den Verhandlungsmeister aus?

Aus meiner über mehrere Jahre durchgeführten Studie, die in meinem Buch „Der Verhandlungsmeister“³ beschrieben wird, möchte ich zusammenfassend die 6 wesentlichen Stärken eines guten Verhandlers zusammenfassen:

Die optimale Verhandlungsvorbereitung

Dabei handelt es sich um die Eigenschaft, stets gut vorbereitet in die Verhandlung zu gehen. Die Vorbereitung bezieht sich sowohl auf die persönliche Vorbereitung, also die Kenntnis der Faktenlage und die entsprechenden Kompetenzen, um auch inhaltlich mitreden zu können, als auch auf die Vorbereitung auf die Wünsche, Limitationen und Interessen des jeweiligen Verhandlungspartners und die eigene Strategie.

Die Strategie

Unterschiedliche Strategien beeinflussen das Verhalten und den Erfolg in der Verhandlung ganz maßgeblich. Die jeweilige Strategie kann gewählt werden, sobald die Situation als kurz- oder langfristig definiert und das Konfliktpotenzial eingeschätzt wurde. Für die erfolgreiche Verhandlung ist die Auswahl der Strategie geradezu lebensnotwendig.

Menschen und Verhandlungsbeziehungen

Der Verhandlungsmeister bringt eine ganz besondere Einstellung zum Verhandlungsprozess und zu seinen Verhandlungspartnern mit und strahlt diese auch aus. Interessanterweise wurde diese Einstellung fast ausschließlich als wertschätzend beschrieben und nicht, so wie man auf den ersten Blick meinen könnte, hart, „über Leichen gehend“ oder extrem konkurrierend. Die Verhandlungsergebnisse werden regelmäßig durch den Einsatz von Taktiken schlechter. Außerdem wird der Prozess an sich verlängert. Weiters versteht der Verhandlungsmeister die Eigenheiten

der verschiedenen Verhandlungstypen gut und kann sein Verhalten auf die unterschiedlichen Erfordernisse abstimmen.

Kommunikationskompetenz

Eine wesentliche Eigenschaft des Verhandlungsmeisters ist seine Kommunikationskompetenz. Dabei geht es einerseits um die Verwendung von allgemeinen Kommunikationstechniken, wie z.B. das Einbringen von Beispielen, oder das aktive Zuhören. Andererseits aber auch um eine klar strukturierte Argumentation und präzisen Ausdruck.

Die Zielorientierung und Prozesskenntnis

Der Verhandlungsmeister weiß von Anfang an und in jedem Moment, wo er hin will. Doch er behält auch die Ziele der anderen Verhandlungspartner im Auge. Und er ist vor allem auch erfinderisch, wenn es darum geht, all diese Ziele auf ungewöhnlichen Wegen zu erreichen.

Überzeugende Argumentationstechniken

Schlussendlich wurden die besten Verhandlungsergebnisse auch dadurch erzielt, dass effiziente Strategien erfolgreich entwickelt und im Prozess verfolgt wurden, Druck nicht nachgegeben wurde und Vorteile nicht leichtfertig verschenkt wurden.

Die Stärken des Verhandlungsmeisters: Das Haus der Verhandlung

Die Abhängigkeit der einzelnen Bereiche voneinander kann auch durch ein Bild dargestellt werden. Der Vergleich mit einem Haus ergibt einen guten Eindruck von den Zusammenhängen: So wie ein Haus können auch die eigenen Verhandlungsstärken aufgebaut werden. Das Haus steht auf dem Funda-

3 Siehe Literaturverzeichnis weiter hinten und auch Buchbesprechung in dieser Ausgabe. Auszüge und das genaue Studiensetting können auf der website www.verhandlungsmeister.eu kostenfrei heruntergeladen werden.

Strategie/Prozess

Strategie (Stärke 2)
Prozesskenntnis und
Orientierung (Stärke 5)

Techniken

Kommunikation (Stärke 4)
Vorbereitung (Stärke 1)
Argumentation (Stärke 6)
Legitimation (Stärke 6)

Persönlichkeit

Interessen
Umgang mit Verhandlungspartnern
(Stärke 3)
Verhandlungsstile, Vertrauen

ment der Persönlichkeit und dem natürlichen Zugang zu VerhandlungspartnerInnen. Dieser Bereich umfasst die Einstellung, den Zugang zur Wirklichkeit und die Sozialisation. Dies wiederum beeinflusst die Auswahl der Techniken und die bevorzugten Strategien.

Was macht den Mediationsmeister aus?

Um gewünschte Fähigkeiten und Kenntnisse eines Mediators zu bestimmen können wir auf die Anstrengungen und die Arbeit unter Federführung des österreichischen Justizministeriums zurückgreifen. In der Richtlinie des Beirats für Mediation über die Kriterien zur Eintragung in die Liste der Ausbildungseinrichtungen und Lehrgänge nach § 23 ZivMediatG⁴ vorgeschriebenen Lehrplan sind die in der Ausbildung zu vermittelnden Bestandteile

minutiös aufgelistet. Als Ausgangspunkt können wir uns gut daran orientieren⁵.

Als Kriterien werden hier genannt:

1. Emphatisches Zuhören
2. Äquidistanz
3. Neutralität
4. Empowerment
5. Ausgleich der Machtungleichgewichte
6. Konstruktive und zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit dem Konflikt
7. Strukturiertes Verfahren (Phasenmodell)
8. Eigenverantwortung der Parteien
9. Druckfreier, manipulationsfreier und parteienorientierter Mediationsprozess
10. Freiwilligkeit
11. Mediative Haltung des Mediators

12. Vertraulichkeit
13. Anstreben realisierbarer, nutzvoller Vereinbarung zwischen den Parteien.

Schnittpunkte und Unterschiede

Wie nun leicht festgestellt werden kann, gibt es ganz wesentliche Eigenschaften, die beide – MediatorIn als auch VerhandlerIn – benötigen.

Dazu zählt insbesondere alle kommunikationsrelevanten Fähigkeiten. Sich klar auszudrücken, emphatisches zuzuhören, auf den Punkt kommen, Emotionen zu verbalisieren hilft in beiden Bereichen ungemein weiter.

Im Umgang miteinander Vertrauen aufbauen zu können und vertraulich zu sein als auch ein Verständnis für Menschen und ihre Bedürfnisse und Interessen mitzubringen sind ebenfalls Fähigkeiten, die dem Verhandlungs- als auch Mediationsergebnis sehr zuträglich sind.

Auch im Bereich Struktur geben und Übersicht bewahren gibt es Gemeinsamkeiten. Verfahrenstechnisch den Überblick zu bewahren und das Verfahren strukturieren zu können und zum richtigen Zeitpunkt zu agieren (Ideen einzubringen, Vorschläge zu machen, zu unterbrechen etc.) ist ebenfalls für beide Verfahren wichtig. **Die konstruktive und zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit dem Konflikt fällt wohl in diesen Bereich, aber** auch die Kenntnis von Kreativitätstechniken, um im passenden Moment interessenwahrende neue Lösungen zu entwickeln.

Doch es gibt auch einige Eigenschaften, die sich kaum oder gar nicht decken:

- 4 BMJ-A604.02/0043-III 5/2003, Richtlinie wurde in den Sitzungen des Beirats für Mediation vom 15-6-2004 und 8.9.2004 beraten und am 8.9.2004 beschlossen, Seite 6, Punkt C. „Geforderte Bestandteile“.
- 5 Freilich wäre auch hier eine dem Verhandlungsmeister entsprechende Vergleichsstudie von Vorteil. Vergleiche auch Kleindienst-Passweg, Wiedermann „Handbuch Mediation“, Register 5., 2 Profil des Mediators, Weka Verlag.

So ist es in der Verhandlung wichtig, eine vorteilhafte Strategie zur Durchsetzung seiner Interessen zu entwickeln, sich argumentationsstark durchsetzen zu können und beides dementsprechend vorzubereiten. In der Mediation hingegen kommt es auch vor, dass Kollegen und Kolleginnen sich bewusst gar nicht mit dem Fall befassen (wollen), um sich unvoreingenommen aus der Sicht der Medianden berichten zu lassen. Die Durchsetzung eigener Interessen wäre hingegen sogar ein schwerer Fehler für den Mediator/die Mediatorin. Im Gegenteil sollen seine/ihre eigene Interessen im Mediationsverfahren möglichst hintangestellt werden. Daher ist eine diesbezügliche Strategie selbstredend überflüssig. Eine Gesamtstrategie für den Konfliktfall zu entwickeln kann ebenfalls leicht nach hinten losgehen, will der/die MediatorIn offen für die Entwicklung und Vorschläge der Parteien bleiben. **Auch Argumente für die eine oder anderen Lösung sind für MediatorInnen kein Thema.** Er/Sie soll Medianden auch nicht überzeugen oder gar mit ihnen argumentieren, sondern höchstens wiederholen oder zusammenfassen. Daher ist auch die Legitimierung von Argumenten für den Mediator/die Mediatorin kein Vorteil, wenngleich eine schnelle Auffassungsgabe und Verständnis für die Argumentation sicherlich hilfreich ist (aber es etwas anderes, Argumentationen nachvollziehen oder aufbauen und vorbringen zu können).

Umgekehrt fängt ein Verhandler/eine Verhandlerin nichts mit der Eigenschaft an, sich neutral verhalten zu können. Äquidistanz würde in jeder Verhandlung erstaunen hervorrufen, so wie alle sonstigen Eigenschaften, die den druckfreien, manipulationsfreien und parteienorientierten Mediationsprozess betreffen. Gerade die Eigenschaften, die also von MediatorInnen so hoch gehalten werden, helfen in der Verhandlung selbst nicht weiter.

Schlussfolgerungen

Wenn auch einige wesentliche Techniken und Fähigkeiten sehr wohl für beide Verfahren hilfreich und wesentlich sind, so ist doch evident, dass ein/e gute/r VerhandlerIn noch lange kein/e gute/r Mediator In sein wird, umge-

kehrt aber auch ein gute/r MediatorIn bei weitem nicht gut verhandeln können muss.

Das Set an Eigenschaften divergiert eben, wie oben beschrieben, doch zu einem wesentlichen Teil. Auch wenn auf den ersten Blick beides sehr ähnlich aussieht, kann man im Detail doch die Unterschiedlichkeiten gut erkennen.

Fazit für die Lehrplangestaltung

Obwohl der Verhandlungsteil zwischen den Parteien doch einen großen Teil auch in der Mediation ausmacht, wird er in der Ausbildung oft ausschließlich als ein Teil der Mediation gesehen. Diese Sichtweise greift m.E. zu kurz. Gerade an der Gegenüberstellung des Prozesses ohne/mit VerfahrensleiterIn kann der Mediationsprozess und auch -vorteil gut abgeleitet werden. **Strategisches Vorgehen der Parteien wird teilweise vollkommen verkannt.** Das Ausprobieren und Üben sowie analysieren von Verhandlungssituationen für den/die MediatorIn bietet insofern ein „mehr“ in der Ausbildung, als das Versetzen in die Lage der VerhandlungspartnerInnen dem/der MediatorIn beim Verständnis der Interessen- und Konfliktherde als auch der eingesetzten Strategie und Techniken sehr weiterhilft. Gerade ein/e „schlechte/r“ VerhandlerIn, der/die seine/ihre Argumente wenig stichhaltig und zögerlich vorbringt und mühsam legitimieren kann, weiß um den Vorteil und Nutzen eines/r gewandten Mediators/in. Insofern sollte dem Thema Verhandlung in der Ausbildung ein größerer Stellenwert gegeben werden.

Fazit für ausübende Mediatoren/-innen

Es ist wohl für viele Mediatoren/-innen beruhigend, zu wissen, dass sie nicht automatisch auch gute Verhandler/-innen zu sein brauchen. Zwar sind die Eigenschaften eines solchen für einen Mediator/-in durchaus nicht nachträglich und – wie aufgezeichnet – einige davon sogar unabdingbar. Die neutrale Rolle jedoch verlangt ein Set an Kenntnissen und einer Haltung, die mit der Verhandlung wenig bis nichts zu tun hat. Auch mittelmäßige Verhandler/-innen können daher hervorragend

mediieren. Allerdings ist es eine gute Übung, gelegentlich bewusst eine Rolle als Verhandler/-in einzunehmen, um die emphatischen Fähigkeiten auszubauen.

Fazit für Klienten

Für Klienten/-innen ist die Situation klar: Verlassen Sie sich nicht darauf, dass ein guter Verhandler auch weiss, wie er in einem Konfliktfall gut mediiert. Es reicht aus den genannten Gründen beispielsweise nicht, dass jemand über viele Jahre an den Tarifverhandlungen aktiv teilgenommen hat, um in einem verzwickten Fall zu vermitteln. Dafür hat auch der/die geübte VerhandlerIn nicht automatisch das notwendige Methodenset oder die entsprechende allparteiliche Haltung. Das hat selbstredende Implikationen für die Auswahl eines/r MediatorIn, welche im Grundberuf in einem streitigen Beruf, z.B. als RechtsanwältIn tätig ist.

Umgekehrt ist ein/e MediatorIn nicht unbedingt als Verhandlungsberater prädestiniert. Hier kann durchaus das Gegenteil der Fall sein. Die „hands-off-policy“ und Fokussierung auf die Verfahrensleitung hat in der reinen Verhandlung nur Nachteile.

Literaturverzeichnis:

Kleindeinst-Passweg, Wiedermann „Handbuch Mediation“, 2000.
Talab: Der Verhandlungsmeister 2007.