

## Mediation als Verhandlungsmanagement an einem Fallbeispiel aus dem Bereich des Profi-Fußballs

OLE KITTNER, THOMAS KITTNER, HEINER KRABBE

Im Bereich Fußball wird oft noch rein intuitiv verhandelt. Die Parteien reden dann aufeinander ein, setzen die andere Seite unter Druck, geben von der eigenen Seite nur wenig preis. Es fehlt weitgehend an einer Kultur des Verhandelns, die auch nachhaltige Lösungen im Auge behält.

Das Verhandeln fordert über den kommunikativen Akt hinaus eine gute Vorbereitung und Analyse: Was ist das eigene Verhandlungsziel, welche Vertragspartner sind die richtigen, welche Alternativen gibt es zu einem möglichen unbefriedigendem Verhandlungsergebnis, welche kreativen Ideen und Lösungsmöglichkeiten sind vorstellbar. Zudem sollten sich die Verhandlungspartner bewusst machen, welche psychologischen Mechanismen bei Verhandlungen wirken.

Das Verhandeln sollte als eine gemeinsame Arbeit an der Verwirklichung und Umsetzung der Interessen beider Seiten verstanden werden, um zum einen gute Ergebnisse erzielen zu können und zum anderen die Beziehung der Verhandlungspartner auch für die weitere Zukunft sicher zu stellen.

### 1. Falldarstellung:

**WIE SIEHT DIE BISHERIGE PRAXIS IM BEREICH** des Profisports aus? Dazu folgender Fall, der sich auf das Aushandeln einer Prämie bezieht.

Die Fußballmannschaft X beendet die Saison auf dem dritten Tabellenrang und hat sich somit für ein Aufstiegs-Relegationsspiel qualifiziert.

Dieses Spiel wird gegen den Drittlezten der höheren Liga ausgetragen. Der Sieger ist berechtigt, das Folgejahr in der höheren Liga zu spielen. Mit der Zugehörigkeit in der höheren Liga ist ein gesteigertes Sponsoreninteresse, mehr Zuschauer, viel mehr Fernseheinnahmen und ein höherer Zuschuss des DFB verbunden.

Es ist üblich bzw. notwendig, dass vor dem „Aufstiegsspiel“ mit der Mannschaft, die durch einen vierköpfigen Mannschaftsrat, den Spielern A, B, C, D vertreten wird, eine Aufstiegsprämie zu verhandeln. Der Verein wird durch den sportlichen Leiter Herrn Y vertreten. Herr Y hat im Verlauf der Saison, als bereits klar war, dass es zu einem Relegationsspiel kommen würde, mehrere Verhandlungstermine kurzfristig abgesagt. Nun bestimmt Herr Y den Termin auf den Abend vor dem Spiel in der Geschäftsstelle.

Um 19:00 Uhr kommen beide Parteien zusammen und legen ihre Vorstellungen dar. Der sportliche Leiter Herr Y möchte wissen, was sich die Mannschaft vorstellt.

Der Mannschaftsrat antwortet: „Aufgrund der viel höheren garantierten Fernseheinnahmen und der Extraeinnahmen durch ein zusätzliches Relegationsspiel, welches ebenfalls Zuschauer- und Fernseheinnahmen generiert, möchten wir mit 550.000 Euro am Aufstieg beteiligt werden. Bei 27 Spielern wären das etwa 20.000 pro Spieler.“

Herr Y wird sehr ungehalten und sagt in zu lautem Tonfall: „Jetzt dreht ihr wohl völlig am Rad! Ihr verdient im Schnitt 6.000 Euro und wollt für ein Spiel 20.000 bekommen? Ihr habt doch nicht alle Latten auf dem Zaun!“

Wie soll ich das meinem Vorstand erklären? Der Verein ist eh schon finanziell ziemlich schlecht aufgestellt und bei der Prämie können wir den Laden zu machen!!!“

Spielerrat: „Aber Herr Y, das Spiel kann doch gar nicht im Etat eingeplant worden sein. Es ist doch quasi eine Extraeinnahme!“

Herr Y: „Ich kann 250.000 Euro anbieten. Mehr nicht!“

Darauf reagiert der Spielerrat gereizt: „Das ist ja weniger als die Hälfte! Das ist vollkommen unrealistisch. Es ist doch auch egal, wie viel jeder einzelne Spieler verdient. Es gibt Vereine da bekommen die Spieler das Doppelte und steigen trotzdem seit Jahren nicht auf. Da haben wir doch für unser Gehalt viel mehr geleistet als zu erwarten war. Allein mit dem Zusatzspiel Relegation nimmt der Verein laut Medien mindestens 1,2 Millionen Euro ein. Da kann man uns doch wohl etwa die Hälfte von dem Zusatzspiel überlassen.“

Herr Y aggressiv: „Ich muss 400.000 für Sicherheit ausgeben, 200.000 für Transport von den Fans, da der Linienerverkehr nicht annähernd reicht und die Verpflegung der Gast- und Heimmannschaft kommt auch noch oben drauf. Außerdem noch so allerlei wovon ihr gar nichts mitbekommt, wenn ihr da unten auf dem Rasen steht. Da wird das Spiel ja zu einem negativen Geschäft am Ende!“

Mannschaftsrat: „Ja, erst mal können wir die Zahlen gar nicht kontrollieren und außerdem bringt die höherer Ligazugehörigkeit auch Geld ein. Im nächsten Jahr!“

Herr Y: „Da muss ich eine Rasenheizung verlegen und eine neue Tribüne kaufen, weil der DFB ganz anderer Richtlinien in der höheren Liga hat. Dann verdient ihr ja auch noch mehr und wir brauchen noch drei neue Spieler. Das ganze Geld ist in diesem Fall schon verplant. Ich biete euch 300.000. Das ist mein letztes Wort. Ihr habt jetzt 5 Minuten, um euch zu beraten, dann will ich eine Entscheidung. Ihr wollt ja auch irgendwann schlafen, denn morgen ist ja schließlich das Spiel (lacht).“

Herr Y verlässt den Raum und der Mannschaftsrat bespricht sich.

A sagt: „200.000 weniger als wir uns vorgenommen hatten. 450.000 ist doch das Minimum oder was meint ihr?“ B: „Morgen ist schon das Spiel, wir müssen das jetzt annehmen, das weiß Herr Y auch!“ C: „Wir müssen gar nichts! Ist doch seine Schuld, dass wir so spät verhandeln. Was meint ihr was es bedeutet, wenn wir ohne Prämie spielen und die Presse das rausbekommt. Das geht Ruck Zuck und hier ist Krisenstimmung wie ihr sie noch nicht gesehen habt!“ D: „Wir dürfen nicht unter 450.000 annehmen, das sind wir den Mannschaftskameraden schuldig.“ A: „Okay 450.000 oder Nichts!“

Herr Y kommt zurück und erwartet nun eine Antwort.

Spielerrat: „Wir wollen 450.000 haben, nicht weniger. Es ist gerecht und angemessen. Wir können ihre Zahlen nicht überprüfen!“

Herr Y: „Ihr seid doch verrückt. Das bekomme ich nie beim Vorstand durch! So was Arrogantes und Ignorantes habe ich noch nicht erlebt.“

Spielerrat: „Dann brechen wir die Verhandlungen ab!“

Herr Y: „So werden wir uns nicht einig. Ich werde meinen Vorstand jetzt um diese Zeit noch mal anrufen, aber das wird nicht gut für euch ausgehen.“

Die Parteien gehen einen Tag vor dem vielleicht wichtigsten Spiel in der Vereinsgeschichte getrennte Wege.

## 2. Ineffiziente Verhandlungen

Im Folgenden sollen die häufigsten Vorgehensweisen und Strategien aufgelistet werden, die Verhandlungen so ineffizient machen:

Es wird von den Parteien versucht, einen Kompromiss zwischen den unvereinbaren Ausgangspositionen zu schließen. Statt gemeinsam Lösungsansätze für die hinter den Ausgangspositionen liegenden Interessen, Bedürfnisse, Wünsche zu entwickeln, beharrt man auf seiner Position und sucht bestenfalls einen Kompromiss. Diese Form der Verhandlung gleicht einem Nullsummenspiel: der Gewinn einer Seite entspricht exakt dem Verlust der anderen Seite. Dies führt zu einem Feilschen im klassischen Sinn. Jede Seite, oder zumindest eine Seite beginnt daher in der Verhandlung mit einer relativ extremen Eröffnungsposition, um im Laufe der Verhandlung schrittweise Zugeständnisse zu machen, deren Zeitpunkt und Höhe davon abhängen, wie weit die Gegenseite ihrerseits abrückt. Dieser Prozess ist zeitintensiv und ineffizient, führt jedoch dazu, dass jede Seite nur aushält und geringe Konzessionen macht. (500.000 € vom Mannschaftsrat festgelegt, 250.000 € vom Sportlichen Leiter stehen sich gegenüber)

Es findet eine ineffiziente Kommunikation zwischen den Verhandlungsparteien statt. Beide Parteien konzentrieren sich mehr oder weniger darauf, ihre eigenen Standpunkte zu formulieren und mit überzeugenden Argumenten zu unterlegen. Es wird geredet ohne zuzuhören; die Verhandlung hat eher den Charakter eines Rededuell oder eines einseitigen Vortrags, dem die andere Seite nur begrenzt zuhört. (Der Mannschaftsrat versucht zu argumentieren mit den Extra-Einnahmen, ohne eine Antwort vom Sportlichen Leiter darauf zu erhalten.)

Die Ebenen der Person und der Sache werden miteinander vermischt.

Erfolgen keine Zugeständnisse der Gegenseite in der Sache, so bestraft der Verhandler sein Gegenüber mit persönlicher Ablehnung und gezielter Herabsetzung. Die Beziehung zur anderen Seite wird dazu missbraucht, von ihr Zugeständnisse in der Sache zu erpressen. Diese Manipulationen verhindern nicht nur die Suche nach Lösungsmöglichkeiten zum Vorteil beider Seiten sondern beschädigt zusätzlich die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen der Verhandlungsparteien. Person und Sache werden in dieser Weise miteinander vermischt, so dass die Chancen auf ein gutes Verhandlungsergebnis für beide Seiten sehr gering sind. („Ihr seid wohl völlig verrückt“ / „Das ist völlig unrealistisch“)

Bereits vor Verhandlungsbeginn herrschen oft negative Emotionen, Enttäuschung, Frustration gegenüber der anderen Seite. Wenn diese Emotionen in der Verhandlung dann zum Ausdruck gebracht werden in Form destruktiver Bemerkungen oder Wutausbrüchen, ist der Weg zu einem guten Ergebnis erheblich erschwert. Der Konflikt wird eher noch mehr eskalieren. Negative Gefühle belegen die Annahme, der jeweils andere Verhandlungspartner sei schuld am Konflikt. Ohne die Motive der anderen Seite zu kennen, wird ihr zugeschrieben, dass diese am unerfreulichen Verhandlungsverlauf schuld sei, ihn verursacht hat. Eine eigene Verantwortung für die Gestaltung des am Verhandlungsverlaufs wird nicht gesehen. („Jetzt dreht ihr wohl völlig am Rad“)

Den Parteien sind ihre eigenen Interessen oft nur zum Teil bekannt. Statt diese herauszufinden, werden von den Parteien jeweils die eigenen Positionen vorher diskutiert und festgelegt. Ebenso wenig beschäftigt man sich vorher mit möglichen Einigungsoptionen und Nichteinigungsalternativen. Die Beschäftigung mit der Verhandlungssituation vor Verhandlungsbeginn findet somit nur in rudimentärer Form statt. Zudem ist ein nur kurzer

Vorbereitungszeitraum oft unproduktiv für die Entwicklung einer kreativen Lösung. („Ja, erst mal können wir die Zahlen gar nicht kontrollieren“)

Bei der Wahl des Verhandlungspartners wird oft nicht berücksichtigt, dass der Verhandler oft nur mit Zustimmung eines Vorgesetzten Vereinbarungen treffen kann. Hier könnte zumindest seine telefonische Einbindung in die Verhandlung helfen. Zudem kann es sinnvoll bei einer großen Gruppe von Verhandlern sein, einen Verhandlungspartner als Sprecher auszuwählen, der dann im Beisein, mit Unterstützung der anwesenden weiteren Mitglieder die Verhandlung direkt mit der Gegenseite führt. Die zahlenmäßige Gleichheit auf beiden Seiten fördert mehr direkten Kontakt und Austausch untereinander. („Das bekomme ich nie beim Vorstand durch“ / „Das sind wir unseren Mannschaftskameraden schuldig“)

### **3. Wie hätte ein gutes Verhandlungsmanagement in Form einer Mediation in diesem Fall aussehen können?**

Im Verein ist es die Regel, dass bei Verhandlungen zwischen Verein und Spieler ein Mediator zur Verhandlungsbegleitung eingesetzt wird.

Die Parteien sind im Vorfeld mit den Regeln und dem Ablauf der Mediation vertraut gemacht worden. Der Mediator stellt den Parteien dar, dass er für seine Leistungen vom Verein honoriert wird. In seinem Vertrag mit dem Verein wurde festgelegt, dass er dem Verein aufgrund seiner Verschwiegenheitspflicht keinerlei Informationen über den Verlauf oder Inhalt der Mediation geben wird.

Der Mediator schlägt einen kurzfristigen Termin vor, damit für die Verhandlung kein Zeitdruck entsteht. Als neutraler Verhandlungsort wird ein Konferenzraum im nahe liegenden Hotel gewählt.

#### *Die Verhandlung*

Der Mediator begrüßt die Parteien bittet sie an einem runden Tisch Platz zu nehmen.

Zunächst erklärt er die Struktur des Mediationsablaufes nach dem Fünf-Phasen-Modell.

Es wird vereinbart die Verhandlungen als Kurzzeit-Mediation durchzuführen. Als Zeitrahmen werden ab Beginn der Verhandlung vier Stunden vereinbart. Der Mediator legt einen Zeitplan vor, in dem die beschriebenen Phasen diesen Zeitraum strukturieren.

**PHASE 1)** Zeitrahmen 20 Minuten

Formale und strukturelle Vereinbarungen bezüglich der Verhandlung.

**PHASE 2)** Zeitrahmen 20 Minuten

Themensammlung, Erfassung der zu behandelnden Themen durch die Parteien.

**PHASE 3)** Zeitrahmen 60 Minuten

Erfassung der Interessen hinter den Positionen.

**PHASE 4)** Zeitrahmen 45 Minuten

Lösungsoptionen entwickeln, bewerten und verhandeln

#### PHASE 5) Zeitrahmen 30 Minuten

Abschlussvereinbarungen

Für Pausen werden 45 Minuten geplant.

Sollte während einer Verhandlungsphase mehr Zeit als geplant notwendig sein, ist eine Zeitreserve von 20 Minuten geplant.

Eine ausführlichere Beschreibung der jeweiligen Phase wird der Mediator jeweils zu deren Beginn geben.

Der Mediator eröffnet die Verhandlung.

15.00 Uhr

#### Phase 1) Zeitrahmen 20 Minuten

Formale und strukturelle Vereinbarungen bezüglich der Verhandlung.

In dieser Phase werden von allen Beteiligten folgende Gesprächs- und Verhaltensregeln für die Mediation verbindlich vereinbart.

##### > Freiwilligkeit

Die Parteien erklären sich bereit an der Mediation teilzunehmen und zusammen zu arbeiten. Jede Partei hat zu jedem Zeitpunkt das Recht aus der Mediation auszusteigen und somit die Mediation zu beenden.

##### > Vertraulichkeit und Verschwiegenheit

Alle Beteiligten vereinbaren, den gesamten Inhalt der Verhandlung vertraulich zu behandeln. Lediglich die von ihnen vertretenen Personen bzw. Gremien dürfen zum Zweck der Lösungsfindung informiert werden.

##### > Zuhören

Jede Partei verpflichtet sich die andere Partei ausreden zu lassen, ausschließlich der Mediator hat das Recht Vorträge einer Partei zu unterbrechen.

15.35 Uhr

#### Phase 2) Zeitrahmen 20 Minuten

Themensammlung, Erfassung der zu behandelnden Themen durch die Parteien.

In dieser Phase werden die zu behandelnden Themen durch die Parteien benannt. Der Mediator gewährleistet durch Verständnisfragen, Rückfragen, Wiederholung des Gehörten mit eigenen Worten, dass auch tatsächlich alle relevanten Themen erfasst werden.

Der Mediator bittet die Parteien hintereinander um eine kurze Darstellung der zu behandelnden Themen. Übereinstimmend wollen sowohl der Manager als auch der Spielerrat eine Aufstiegsprämie vor dem entscheidenden Relegationsspiel verbindlich vereinbaren.

Nachdem sich der Mediator überzeugt hat, dass keine weiteren Themen unerkannt vorhanden sind, trägt er auf ein vorbereitetes Flip-Chart das benannte Thema ein. Der unter dem jeweiligen Thema eingetragene Stern sym-

bolisiert, dass an dieser Stelle weitere Themen eingetragen werden können, falls sich deren Relevanz im Laufe der Verhandlung herausstellen sollte.

Themen	
SPIELERRAT	MANAGER
> Aufstiegsprämie	> Aufstiegsprämie
*	*

16.00 Uhr

### Phase 3) Zeitrahmen 60 Minuten

Erfassung der Interessen hinter den Positionen.

Sehr häufig wird in Verhandlungen das jeweilige Interesse der Verhandlungspartner durch Positionen, welche oberflächlich betrachtet leichter zu verteidigen sind, ersetzt.

Die Positionen bilden jedoch nur einen möglichen Aspekt der Befriedigung des tatsächlich dahinter stehenden Interesses bzw. Bedürfnisses. Aus den Positionen kann die jeweilige Gegenpartei oft nicht auf das tatsächliche Interesse des Gegenübers schließen. Die Kenntnis dieses Interesses erhöht die Möglichkeit eines guten Verhandlungsabschlusses. Es gibt häufig mehr Möglichkeiten, als nur die einseitig ausgewiesene Position, das Interesse des Verhandlungspartners zu befriedigen.

Die Parteien haben nacheinander Gelegenheit ihre Vorstellungen zu diesem Thema einzubringen, ohne dass die andere Partei den Vortrag unterbricht.

Der Spielerrat fordert als Aufstiegsprämie 550.000 €, was in etwa 20.000 € pro Spieler entspricht.

Der Manager bietet maximal 250.000 €.

Der Mediator weist darauf hin, dass die Parteien zurzeit nur ihre Positionen austauschen, ohne erkennen zu geben, was denn hinter dieser Position an Interessen und Bedürfnissen steht.

Durch seine Gesprächsführung gibt er den Verhandlungsparteien Gelegenheit ihre hinter den ausgewiesenen Positionen stehenden Interessen und Bedürfnisse zu formulieren.

Der Manager sieht die wirtschaftliche Sicherheit des Vereines bei einer höheren Prämie gefährdet. Er möchte auch die sportliche Entwicklung des Vereins gewährleisten, was aus seiner Sicht bei zu hohen Prämien nicht möglich ist. Der ihm vom Vorstand zugestandene Verhandlungsspielraum gibt eine Prämie, wie von der Mannschaft gefordert, nicht her. Aus seiner Sicht ist sein Angebot schon überaus großzügig, er möchte damit die Spieler motivieren, damit sie optimal in das Entscheidungsspiel gehen können. Er möchte eine gerechte Verteilung der Zusatzeinnahmen und nicht das Gefühl haben, über den Tisch gezogen zu werden. Der gute Ruf des Vereines soll durch eventuelle Konflikte mit den Spielern nicht beeinträchtigt werden.

Der Mediator trägt auf dem nächsten Flip-Chart die Stichpunkte der Interessen des Managers/Vereines ein. Auch hier dokumentiert der Stern im letzten freien Feld die Möglichkeit Interessen nachzutragen. Er vergewissert sich, dass er alles richtig übernommen hat.

Der Spielerrat sieht die wirtschaftliche Sicherheit der Spieler als Hauptinteresse. Da das "Fußballerleben" zeitlich begrenzt ist, müssen die Spieler bei außergewöhnlich erfolgreichen Situationen auch entsprechend

finanziell entlohnt werden. Sie sehen auch durch die geforderten Aufstiegsprämien ihre Leistungen, die sie bisher für den Verein erbracht haben, anerkannt. Sie möchten Gerechtigkeit bezüglich der Prämien, da in anderen Vereinen bei vergleichbaren Situationen entsprechende Prämien gezahlt wurden. Aufgrund der Verantwortung gegenüber den von ihnen vertretenen Spielern, können sie auch nicht ohne weiteres von ihrer Forderung abweichen. Der Spielerrat betont, dass die aktuelle Mannschaft sich sehr stark mit dem Verein und seinen Fans identifiziert. Er möchte auf jeden Fall verhindern, dass die Spieler wegen der anstehenden Prämienverhandlungen als geldgierig dargestellt werden.

Aus diesen Argumentationen ergibt sich folgendes Chartbild:

Interessen	
SPIELERRAT	MANAGER
> wirtschaftliche Sicherheit	> wirtschaftliche Sicherheit
> Anerkennung Spielerleistung	> Verpflichtung gegenüber Vorstand
> Gerechtigkeit	> Motivation der Spieler
> Verpflichtung gegenüber Spielern	> Anerkennung Vereinsleitung
> Identifikation mit Verein verdeutlichen	> Gerechtigkeit
*	> guter Ruf des Vereins
	*

Nachdem die Stichpunkte der jeweiligen Interessen visualisiert wurden, fragt der Mediator beide Parteien ob sie die Interessen der jeweils anderen Partei nachvollziehen können. Nachvollziehen muss nicht bedeuten sich diesen Interessen anzuschließen.

Der Manager kann die Interessen der Spieler nachvollziehen. Den Punkt „Anerkennung der Spielerleistung“ versteht er nicht, da diese schließlich durch üppige Gehälter anerkannt wird.

Die Spielervertreter wiederum können den Punkt „Anerkennung der Vereinsleitung“ als Interesse nicht nachvollziehen, die übrigen Interessen sind ihnen verständlich.

Der Mediator erklärte die Phase der Analyse, welche aus der Findung der Themen und der Interessen besteht, nun abgeschlossen. Er bedankt sich für die bisherige kooperative Haltung der Parteien und ist sehr optimistisch, dass auf Grundlage dieser Vorarbeit eine tragfähige Lösung gefunden wird. Um auch im weiteren Verlauf die bisherige konzentrierte Verhandlung aufrecht zu erhalten, schlägt der Mediator eine kurze Pause von 5 Minuten vor.

17.20 Uhr

#### *Phase 4) Zeitrahmen 45 Minuten*

Lösungsoptionen entwickeln, bewerten und verhandeln

Auf Grundlage der dargestellten Interessen werden möglichst viele und unterschiedliche Lösungsoptionen gesammelt. Ziel ist es ein vielfältiges Repertoire für die Gestaltung der späteren Lösung zu erhalten. Die Art dieser Erfassung sollte auf die beteiligten Verhandlungspartner abgestimmt sein. Zur Sammlung der Optionen hat sich ein gemeinsames Brainstorming bewährt.

Der Mediator macht die Parteien mit der Methodik des Brainstormings bekannt. Die hauptsächlichen Regeln des Brainstormings sind:

- spontane Vorschläge zur Lösung von einzelnen Interessen
- auch absurde Vorschläge sind erwünscht
- keine Kritik an eingebrachten Vorschlägen
- Gegenvorschläge sind möglich

Der Mediator visualisiert die Vorschläge stichpunktartig auf einem Flip-Chart.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten mit der ungewohnten Situation und weiterer Aufmunterung des Mediators auch ungewöhnliche Lösungen vorzubringen, wurden auf das Flip-Chart folgende Optionen festgehalten:

Optionen	
<b>SPIELERRAT</b>	<b>MANAGER</b>
> Gehalt der Spieler hochsetzen	> 350.000,- € Prämie
> Zusage unentgeltlicher Autogrammstunden	> gemeinsame Presseveröffentlichung
> 500.000,- Prämie	> Angebot von Praktikantenstellen in der Geschäftsleitung
> Ausbildungsmöglichkeiten der Spieler bei Sponsoren unterstützen	> Trainee Möglichkeiten in regionaler Wirtschaft eruieren
> Finanzierung von Trainerlehrgängen für ältere Spieler	> Stundung der Prämie auf 1 Jahr, dann in 3 Raten
> Übernahme aller beteiligten Spieler in die höhere Klasse	

Anschließend bewerten und verhandeln die Parteien die entwickelten Optionen als mögliche Bestandteile einer Gesamtlösung.

18.00 Uhr

Der Mediator schlägt eine Pause von 30 Minuten vor, in der sich die jeweiligen Parteien mit den von ihnen vertretenen Personen bzw. Gremien über mögliche Lösungsoptionen abstimmen können.

Nach der Pause befragt der Mediator, ob zwischenzeitlich noch weitere Lösungsansätze vorhanden sind. Dies verneinten die Parteien.

18.30 Uhr

#### *Phase 5) Zeitrahmen 30 Minuten*

##### Abschlussvereinbarungen

Nun wird aus den in der vorherigen Phase ermittelten Lösungsoptionen und Teillösungen eine Gesamtvereinbarung gestaltet. Wenn sich aus den Vorüberlegungen eine grundsätzliche Lösung abzeichnet, so ist es sehr einfach die Details durch die Verhandlungspartner festzulegen, da sie nun beide ein starkes Interesse an der grundsätzlichen Lösung haben. In dieser Phase ist die gemeinschaftliche Arbeit an der Lösung herauszuheben, da nun von beiden gemeinsam an einer Lösung gearbeitet wird. Damit die Vereinbarung auch tragfähig ist, sollte die gefundene Lösung im Hinblick auf die Interessen der Verhandlungspartner sinnvoll und dauerhaft sein.

Das folgende Verhandlungsergebnis hat sich aus der Mediation herauskristallisiert:



Die Mannschaft erhält im Falle des Aufstiegs eine Prämie in Höhe von 350.000 €.

Aus dieser Prämie werden 250.000 € direkt nach Aufstieg und 100.000 € in 2 Raten nach 3 bzw. 6 Monaten ausgezahlt.

Die Verteilung der Prämien erfolgt direkt zu gleichen Teilen an die einzelnen Spieler der Mannschaft.

Der Verein wird sich in einem Ausbildungsmodell für die Spieler engagieren. Hier wird sowohl innerhalb des Vereines als auch in den Betrieben der Sponsoren bzw. der heimischen Wirtschaft nach Ausbildungsmöglichkeiten der Spieler sowohl während, als auch nach der Fußballkarriere gesucht.

Die Spieler verpflichten sich insgesamt 200 Autogrammstunden unentgeltlich für den Verein zu absolvieren.

Spieler und Verein werden in einer gemeinsamen Presseveröffentlichung die Punkte 4 und 5 dieser Vereinbarung publizieren um die gemeinsame Verantwortung für den Verein zu dokumentieren.

Der Mediator ermuntert die Parteien das Lösungspaket in Bezug auf ihre geäußerten Interessen zu prüfen. Beide Parteien sehen die Lösung für sich als fair und tragfähig an.

Nach telefonischer Rücksprache mit den Spielern bzw. Vorstand des Vereines wird von den beteiligten Parteien und dem Mediator die Vereinbarung formuliert und unterzeichnet.

19.10 Uhr

Der Mediator bedankt sich bei den Beteiligten für die konzentrierte und konstruktive Haltung während der Verhandlung, welche für beide Parteien ein befriedigendes Ergebnis bezüglich des zu verhandelnden Falles gebracht hat. Beide Parteien haben sich als vertrauenswürdige und kooperationsfähige Verhandler kennen gelernt.

## **Resümee**

Das Szenario wurde bewusst so gewählt, dass es für den Verein eine übliche Vorgehensweise ist, bei anstehenden Verhandlungen ein objektiv möglich gutes Verhandlungsergebnis durch die Hinzuziehung eines Mediators zu gewährleisten. Mediation bedeutet also nicht nur eine mögliche Konfliktbeilegung aus vorher gescheiterten Verhandlungen, sondern kann durchaus auch als probates Verhandlungsinstrument zur Vermeidung von Konflikten und vertrauensbildende Maßnahme zwischen den Parteien eingesetzt werden.

### *4.1 Vorlauf der Mediation*

Im Verein könnte es die Regel sein, dass bei Verhandlungen zwischen Verein und Spieler ein Mediator zur Verhandlungsbegleitung eingesetzt wird.

Die Parteien sind im Vorfeld mit den Regeln und dem Ablauf der Mediation vertraut gemacht worden. Der Mediator stellt den Parteien dar, dass er für seine Leistungen vom Verein honoriert wird. In seinem Vertrag mit dem Verein wurde festgelegt, dass er dem Verein aufgrund seiner Verschwiegenheitspflicht keinerlei Informationen über den Verlauf oder Inhalt der Mediation geben wird.

Der Mediator schlägt einen kurzfristigen Termin vor, damit für die Verhandlung kein Zeitdruck entsteht. Als Verhandlungsort wird ein Konferenzraum im nahe liegenden Hotel gewählt.

#### 4.2 Ablauf der Mediation

Der Mediator begrüßt die Parteien und bittet sie an einem runden Tisch Platz zu nehmen. Nach einem kurzen freundlichen Gespräch über allgemeines eröffnet der Mediator die Verhandlung.

Zunächst schlägt er vor, die Gesprächsregeln während der bevorstehenden Verhandlung gemeinsam festzulegen. Es werden folgende Regeln vereinbart:

##### Freiwilligkeit

die Parteien erklären sich bereit an der Mediation teilzunehmen und zusammen zu arbeiten. jede Partei hat zu jedem Zeitpunkt das Recht aus der Mediation auszusteigen und somit die Mediation zu beenden.

##### Vertraulichkeit und Verschwiegenheit

Alle Beteiligten vereinbaren, alles was während der Verhandlung geäußert wird vertraulich zu behandeln und abgesehen von den von ihnen vertretenen Personen bzw. Gremien keinerlei Informationen zu Inhalt und Ablauf der Verhandlung weiterzugeben.

##### Zuhören

Jede Partei verpflichtet sich die andere Partei ausreden zu lassen, ausschließlich der Mediator hat das Recht Äußerungen einer Partei zu unterbrechen.

##### Zeitmanagement

Es wird vereinbart die Verhandlungen als Kurzzeit-Mediation durchzuführen. Als Zeitrahmen werden ab Beginn der Verhandlung vier Stunden vereinbart, der Mediator legt einen Zeitplan vor, indem dieser Zeitraum in verschiedenen Phasen der Mediation strukturiert wird.

Nun bittet der Mediator die Parteien hintereinander um eine kurze Darstellung der zu behandelnden Themen. Übereinstimmend wollen sowohl der Manager als auch der Spielerrat einer Aufstiegsprämie vor dem entscheidenden Relegationsspiel verbindlich vereinbaren.

Der Mediator fragt die Parteien, ob an diesem Thema noch weitere Themen hängen, die behandelt werden sollten. Die Parteien verneinen dies.

Der Mediator trägt auf eine vorbereitete Flip-Chart das benannte Thema ein und versieht jeweils in der darunter liegenden Zeile einen Stern ein um zu dokumentieren, dass hier noch zusätzliche Themen, die in der Verhandlung ergeben, eingetragen werden können.

Themen	
SPIELERRAT	MANAGER
Aufstiegsprämie	Aufstiegsprämie
*	*

Nun haben die Parteien hintereinander Gelegenheit ihre Vorstellungen zu diesem Thema einzubringen, ohne dass die andere Partei den Vortrag unterbricht.

Der Spielerrat fordert als Aufstiegsprämie 550.000 €, was in etwa 20.000 € pro Spieler entspricht.

Der Manager bietet maximal 250.000 €.

Der Mediator weist darauf hin, dass die Parteien zurzeit nur ihre Positionen austauschen, ohne erkennen zu geben, was denn hinter dieser Position an Interessen und Bedürfnissen steht.

Er befragt also die Parteien, was sich denn hinter den jeweiligen Positionen verbirgt.

Der Manager sieht die wirtschaftliche Sicherheit des Vereines bei einer höheren Prämie gefährdet. Er möchte auch die sportliche Entwicklung des Vereins gewährleisten, was aus seiner Sicht bei zu hohen Prämien nicht möglich ist. Auch der ihm vom Vorstand gegebene Verhandlungsspielraum gibt eine Prämie, wie von der Mannschaft gefordert, nicht her. Aus seiner Sicht ist sein Angebot schon überaus großzügig, er möchte damit die Spieler motivieren, damit sie optimal in das Entscheidungsspiel gehen können. Eine gerechte Verteilung der Zusatzeinnahmen möchte der Manger gewährleistet sehen und nicht das Gefühl haben, über den Tisch gezogen zu werden. Er möchte auch den guten Ruf des Vereins durch eventuelle Konflikte mit den Spielern nicht beeinträchtigen.

Der Mediator trägt auf dem nächsten Flip-Chart die Stichpunkte der Interessen des Managers/Vereines ein. Auch hier dokumentiert der Stern im letzten freien Feld die Möglichkeit Interessen nachzutragen, falls diese im weiteren Verlauf auftauchen. Er fragt den Manager, ob er alles richtig übernommen hat.

Der Manager bejaht dies.

Der Spielerrat sieht die wirtschaftliche Sicherheit der Spieler als Hauptinteresse. Da das "Fußballerleben" zeitlich begrenzt ist, müssen die Spieler bei außergewöhnlich erfolgreichen Situationen auch entsprechend finanziell entlohnt werden. Sie sehen auch durch die geforderte Aufstiegsprämie ihre Leistungen, die sie bisher für den Verein erbracht haben, anerkannt. Auch sie möchten Gerechtigkeit bezüglich der Prämien, da in anderen Vereinen zu vergleichbaren Situationen entsprechende Prämien gezahlt wurden. Da sie eine Verantwortung gegenüber den von ihnen vertretenen Spielern haben, können sie auch nicht so ohne weiteres von ihrer Forderung abweichen. Der Spielerrat betont, dass die aktuelle Mannschaft sich sehr stark mit dem Verein und seinen Fans identifiziert. Er möchte auf jeden Fall verhindern, dass die Spieler wegen der anstehenden Prämienverhandlungen als geldgierig dargestellt werden.

Aus diesen Argumentationen ergibt sich folgendes Chartbild:

Interessen	
SPIELERRAT	MANAGER
Wirtschaftliche Sicherheit	Wirtschaftliche Sicherheit
Anerkennung Spielerleistung	Verpflichtung gegenüber Vorstand
Gerechtigkeit	Motivation der Spieler
Verpflichtung gegenüber Spielern	Anerkennung Vereinsleitung
Identifikation mit Verein verdeutlichen	Gerechtigkeit
*	Guter Ruf des Vereins
	*

Nachdem die Stichpunkte der jeweiligen Interessen visualisiert wurden fragt der Mediator beide Parteien ob sie die Interessen der jeweils anderen Partei nachvollziehen können, was nicht bedeutet, dass man sich diesen Interessen anschließen müsse.

Der Manager kann die Interessen der Spieler bis auf den Punkt „Anerkennung der Spielerleistung“, diese werde schließlich durch üppige Gehälter dargestellt, verstehen.

Die Spielervertreter wiederum können den Punkt „Anerkennung der Vereinsleitung“ als Interesse nicht nachvollziehen, die übrigen Interessen sind für den Spielerrat verständlich.

Der Mediator erklärte die Phase der Analyse, welche aus der Findung der Themen und der Interessen besteht, nun abgeschlossen. Er bedankt sich für die bisherige kooperative Haltung der Parteien und ist sehr optimistisch, dass auf Grundlage dieser Vorarbeit eine tragfähige Lösung gefunden wird.

Für den nächsten Abschnitt macht der Mediator die Parteien mit der Methodik des brainstorming bekannt. Die hauptsächlichen Regeln des brainstorming sind:

spontane Vorschläge zur Lösung von einzelnen Interessen

auch absurde Vorschläge sind erwünscht

keine Kritik an eingebrachten Vorschlägen

Der Mediator wird die Vorschläge durch Stichpunkte auf ein Flip-Chart visualisieren.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten mit der ungewohnten Situation und weiterer Aufmunterung des Mediator auch ungewöhnliche Lösungen vorzubringen wurden auf das Flip-Chart folgende Optionen festgehalten:

Optionen	
SPIELERRAT	MANAGER
Gehalt der Spieler hochsetzen	350.000,-€ Prämie
Zusage unentgeltlicher Autogrammstunden	gemeinsame Presseveröffentlichung
500.000,-€ Prämie	Angebot von Praktikantenstellen in der Geschäftsleitung
Ausbildungsmöglichkeiten der Spieler bei Sponsoren unterstützen	Trainee-Möglichkeiten in regionaler Wirtschaft eruieren
Finanzierung von Trainerlehrgängen für ältere Spieler	Stundung der Prämie auf 1 Jahr, dann in 3 Raten
Übernahme aller beteiligten Spieler in die höhere Klasse	

Nun schlägt der Mediator eine Pause von 45 min vor, in der sich die jeweiligen Parteien mit den von ihnen vertretenen Personen bzw. Gremien über mögliche Lösungsoptionen abstimmen können.

Nach der Pause wurde von den Parteien folgendes Lösungspaket vereinbart:

Die Mannschaft erhält im Falle des Aufstiegs eine Prämie in Höhe von 350.000 €.

Aus dieser Prämie werden 250.000 € direkt nach Aufstieg und 100.000 € in 2 Raten nach 3 bzw. 6 Monaten ausgezahlt.

Die Verteilung der Prämien erfolgt direkt an die Spieler der Mannschaft.

Der Verein wird sich in einem Ausbildungsmodell für die Spieler engagieren. Hier wird sowohl innerhalb des Vereines als auch in den Betrieben der Sponsoren bzw. der heimischen Wirtschaft nach Ausbildungsmöglichkeiten für die Spieler sowohl während, als auch nach der Fußballkarriere gesucht.

Die Spieler verpflichten sich insgesamt 200 Autogrammstunden unentgeltlich für den Verein zu absolvieren.

Spieler und Verein werden in einer gemeinsamen Presseveröffentlichung die Punkte 4 und 5 dieser Vereinbarung publizieren um die gemeinsame Verantwortung für den Verein zu dokumentieren.

Der Mediator ermuntert die Parteien das Lösungspaket in Bezug auf ihre geäußerten Interessen zu prüfen. Beide Parteien sehen die Lösung als fair und für beide tragfähig an.

Nach telefonischer Rücksprache mit den Spielern bzw. Vorstand des Vereines wird von den beteiligten Parteien und dem Mediator die Vereinbarung unterschrieben und somit rechtskräftig.

## **5. Resümee**

Das beschriebene Szenario einer Mediation verdeutlicht, dass es für die Vereine zu einer üblichen Vorgehensweise werden könnte, bei anstehenden Verhandlungen einen Mediator hinzuzuziehen, um ein möglichst gutes Verhandlungsergebnis für beide Seiten zu gewährleisten. Mediation wird dabei nicht nur als eine Möglichkeit gesehen, bereits zuvor gescheiterte Verhandlungen doch noch zu einem guten Ende zu führen. Vielmehr sollte die Mediation als ein probates Instrument bei Verhandlungen im Verein eingesetzt werden, damit es nicht später zu Konflikten kommt.