

zu rechtlichen Fragestellungen
vor, während und nach der Pandemie
in Zusammenarbeit mit



Prof. Clemens Pustejovsky
Rechtsanwalt

Kanzlei Nolte && Pustejovsky
np-recht.de
Instagram: legalarts_freiburg

Vertragsverhandlungen

1. Grundlegendes zu Verhandlungen

Was bedeutet Verhandeln?

- ✓ Verhandeln bedeutet, sich mit einem oder mehreren Verhandlungspartnern über einen Sachverhalt zu verständigen, um zu einem gemeinsamen Ergebnis zu gelangen.
- ✓ Bei fairen Verhandlungen wird im Wege des Gebens und Nehmens versucht, die Interessen sämtlicher Beteiligter in das Ergebnis mit einfließen zu lassen.

Welche Herausforderungen treten beim Verhandeln auf?

- ✓ Wirtschaftliche Machtposition der einen Vertragspartei
- ✓ Unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich Erfahrung und Fachwissen
- ✓ Zeitdruck
- ✓ Unklare Marktsituation (Wie viel Honorar darf ich verlangen? Welche Pflichten sind üblich?)
- ✓ Unkenntnis über Vertragspartner:innen

In welchem Kontext verhandeln Kulturschaffende?

- ✓ bei Engagements für Konzerte und Festivals
- ✓ bei Verträgen mit Orchestern oder Theaterhäusern
- ✓ bei Zusammenschlüssen in Ensembles
- ✓ bei verschiedenen anderen Vertragsabschlüssen
- ✓ bei der Abstimmung von Programminhalten und musikalischen Interpretationen

Wie laufen Verhandlungen ab?

Es gibt keinen festen Ablauf von Verhandlungen. Immer gleich ist das Ende, das entweder aus einem Verhandlungsergebnis oder einem Abbruch bzw. Scheitern der Verhandlungen besteht. Wichtig ist für den Erfolg von Verhandlungen, dass man sich klar macht, dass die Verhandlung mit der Vorbereitung beginnt.

Welche Fehler werden bei Verhandlungen begangen?

Leider gibt es keine Liste der „Do Nots“ und „No Gos“, da in verschiedenen Situationen verschiedene Fehler begangen werden können.

Welche Verhandlungstechniken gibt es?

Es gibt leider auch nicht „die einzig richtige Verhandlungstechnik“, vielmehr hängt es von der jeweiligen Situation ab, welche Verhandlungstechnik eingesetzt werden kann / soll. Es existieren aber verschiedene Konzepte und Theorien, wie Verhandlungen Erfolg versprechend geführt werden können. So haben die beiden Wissenschaftler Roger Fisher und William Ury mit anderen Kollegen das sog. Harvard-Konzept entwickelt.

Welche Strategie ist die richtige?

Und wieder ist festzustellen, dass es „die einzig wahre Strategie“ nicht gibt, sondern die passende Strategie von

- ✓ den beteiligten Verhandlungspartner:innen,
 - ✓ dem Verhandlungsgegenstand,
 - ✓ der Verhandlungssituation und
 - ✓ anderen Faktoren
- abhängt.

Bei der Wahl der richtigen **Strategie** für Verhandlungen können die Fragen nach dem „wann“, dem „wie“ und dem „wo“ von Verhandlungen hilfreich sein:

- ✓ Wann: Unterlassung / Warten in Eile – Überraschung – fait accompli – geschickter Rückzug vorgetäuschter Rückzug – Umkehr – Begrenzung
- ✓ Wie und wo: Verbrüderung – Assoziation / Verbindung – Trennung – Kreuzfeuer – Schrotflinte – Auf gut Glück – zufälliges Beispiel

Parallel zum Begriff der Strategie wird häufig die Bezeichnung **Taktik** verwendet. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich einem Verhandlungsziel zu nähern.

Was kann bei Verhandlungen passieren?

Bei Verhandlungen ist es wie auch sonst im Leben: man weiß nie genau, wie es kommt, auch wenn man es noch so gut plant. Es hilft aber, sich mit besonderen Situationen vorab auseinanderzusetzen.

2. Grundprinzipien des Harvard Konzeptes

Behandeln Sie Menschen und Probleme getrennt voneinander.

Motto: Hart in der Sache, aber weich zu den Menschen.

- ✓ Suchen Sie die inhaltlich sachliche Auseinandersetzung.
- ✓ Betrachten sie den/die Verhandlungspartner:in weder als Freund:in noch als Feind:in.
- ✓ Angriffe gegen Ihre/n Verhandlungspartner:in sind kontraproduktiv.
- ✓ Artikulieren Sie Emotionen und Probleme, ohne die Schuld bei der Gegenseite zu suchen.
- ✓ Hören Sie Ihrem/r Gegenüber zu und punkten Sie mit Empathie.

Stellen die beiderseitigen Interessen in den Mittelpunkt, nicht die Positionen.

Motto: Interessen statt Positionen.

- ✓ Verteidigen der eigenen Position führt nicht zu einer Lösung.
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf die Interessen hinter den Forderungen.
- ✓ Sowohl die eigenen Interessen als auch die der Gegenseite sind von Bedeutung.
- ✓ Befassen Sie sich vor der Verhandlung mit Ihren eigenen Interessen.
- ✓ Überlegen Sie, welche Interessen die Gegenseite in die Verhandlung einbringen könnte.

Entwickeln Sie kreative Lösungsmöglichkeiten.

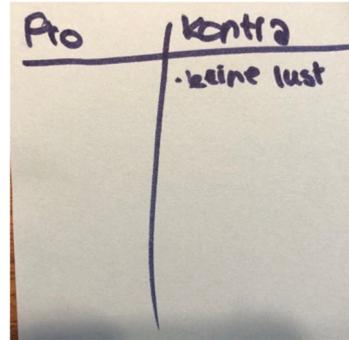
Motto: Vergrößern Sie den Kuchen.

- ✓ Setzen Sie sich Ziele.
- ✓ Überlegen Sie geeignete Strategien und passende Taktiken.
- ✓ Nehmen Sie Abstand von „Entweder-oder“-Auseinandersetzungen und entwickeln Sie „Sowohl-als-auch“-Optionen.
- ✓ Nutzen Sie Kreativität und Flexibilität.

Stützen Sie das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien

Motto: Die Lösung muss realisierbar sein.

- ✓ Berücksichtigen Sie objektive Kriterien, um auf Basis dessen Entscheidungen zu treffen.
- ✓ Fragen Sie gemeinsam nach Durchführbarkeit, Kosten und Nutzen.
- ✓ Streben Sie eine gemeinsame Entscheidungsfindung an.
- ✓ Wenn zunächst beiderseitige Einigung unmöglich scheint, prüfen Sie *Best Alternative To Non-Agreement* (BATNA).



3. Schwierige Verhandlungspartner:innen

Schwierige Verhandlungspartner erkennen Sie u.a. an folgenden Situationen bzw.

Verhaltensweisen:

- ✓ Der Verhandlungspartner weicht aus bzw. lenkt sie ab.
- ✓ Der Verhandlungspartner lügt und verwendet falsche Zitate und Unterlagen.
- ✓ Der Verhandlungspartner versucht sie zu beeinflussen.
- ✓ Der Verhandlungspartner verhält sich aggressiv.
- ✓ Der Verhandlungspartner schweigt.

Hilfreich kann es sein, sich mit der Frage zu befassen, was **Ursachen** dafür sind, dass Verhandlungspartner nicht kooperieren:

- ✓ Furcht und andere Emotionen
- ✓ Gewohnheit
- ✓ Skepsis
- ✓ Konkurrenzhaltung

Zu den üblichen **Reaktionen** in schwierigen Verhandlungssituationen gehören:

- ✓ Angriff
- ✓ Nachgeben
- ✓ Abbrechen
- ✓ vernünftig sein wollen

Oftmals entsteht dabei ein Teufelskreis von Aktion und Reaktion. Um ihn zu durchbrechen kann mit den Herausforderungen arbeiten. Dabei ist zu bedenken, dass es die hohe Kunst

des Verhandeln darstellt, mit schwierigen Verhandlungspartner:innen umzugehen. Das eigene Verhalten, die Reaktionen auf den/die Verhandlungspartner:in und das eigene Agieren, auf den/die Gegenüber und die Situation abzustimmen, ist eine echte Herausforderung.

⇒ **Reagieren Sie nicht.**

Stoppen Sie den „Teufelskreis“ von Reaktion und Gegenreaktion, der zu einer Eskalation von Konflikten führt. Wenn Sie ihr eigenes Verhalten beherrschen, können Sie auf das Verhalten des/der Verhandlungspartners:in einwirken.

Schlechte Alternativen hierzu sind: Gegenangriff; Nachgeben, Abbruch der Verhandlung

⇒ **Entwaffnen Sie Ihren Verhandlungspartner und treten Sie an seine Seite.**

Bringen Sie ihre:n Verhandlungspartner:in von seinem/ihrer Konfrontationskurs ab, indem Sie ihm/ihr seine/ihre Ängste, sein/ihr Misstrauen, seine/ihre Feindseligkeiten, etc. nehmen oder zumindest mildern. Zeigen Sie ihm/ihr, dass Sie ihn/sie verstehen und auch seine/ihre Perspektive sehen, damit er/sie wiederum bereit ist, auch Ihnen zuzuhören und Sie zu verstehen. Das Geheimnis der Entwaffnung ist die Überraschung, meist in dem Sie anders reagieren als vom/von der Verhandlungspartner:in erwartet und ihm/ihr stattdessen zur Seite treten. Dies kann durch Methoden wie aktives Zuhören und Spiegeln ebenso geschehen wie durch ein einfaches Lächeln.

⇒ **Wechseln Sie den Rahmen.**

Gewinnen Sie den/die Verhandlungspartner:in dafür, dass er/sie sich darauf einlässt, mit Ihnen zusammen zu versuchen, die Interessen beider Verhandlungspartner:innen unter einen Hut zu bringen. Wecken Sie sein/ihr Interesse am Verlassen des bisherigen Rahmens (Konfrontation) und zum Wechsel in den neuen Rahmen (Vereinbarkeit der Interessen). Hilfreich sind hierbei Methoden wie Reframing, bei der die (konfrontativen) Formulierungen der Verhandlungspartner:innen in neutralen und sachgerechten Worten wiedergegeben und so entschärft werden.

⇒ **Überwinden Sie den toten Punkt.**

Zeigen Sie bei Situationen, in denen scheinbar unvereinbare Positionen gegenüberstehen, wie versucht werden kann, über die Interessen der Beteiligten zu einem Verhandlungsergebnis zu gelangen. Bauen Sie Ihrem/r Verhandlungspartner:in eine „Goldene Brücke“.

⇒ **Setzen Sie ihre Macht konstruktiv ein.**

Auch Sie haben Macht, dadurch dass Sie die Verhandlungen scheitern lassen können. Setzen Sie diese und andere Macht konstruktiv ein, um den/die Verhandlungspartner:in für eine interessensgerechte Lösung zu gewinnen, ohne ihn/sie sich zum/r Feind:in zu machen.