

Verhandeln in der Sozialen Arbeit*

Dieser Beitrag befasst sich mit den in der beruflichen Praxis von Fachkräften der Sozialen Arbeit immer wiederkehrenden Tätigkeiten des Verhandelns. Diese sind als genuiner Bestandteil des beruflichen Handlungsspektrums derart selbstverständlich verankert, dass sie höchst selten gezielt Beachtung finden. Dennoch verhandeln Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen durchgehend nahezu tagtäglich mit weitreichenden Folgen für die Nutzer*innen¹, aber auch für die Fachkräfte selbst. Es bedarf somit einer ausgeprägten Verhandlungskompetenz für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit. Der nachfolgende Beitrag untersucht zunächst die Bedeutung von Verhandlungen und deren Gewichtung im professionellen Kontext in der Sozialen Arbeit und nimmt die kompetenzorientierte Qualifizierung im Hinblick auf Verhandlungen in den Blick. Anschließend wird Verhandeln als Interaktionsprozess eingeführt. Daraufhin werden Strategien von Verhandlungen als Interaktionsformate vorgestellt und es werden zwei gängige Verhandlungsmodelle – das Harvard-Modell und das Krisenverhandlungsmodell – hinsichtlich ihrer Anschlussfähigkeit und Anwendbarkeit in der Sozialen Arbeit untersucht. Ein Fazit schließt den Beitrag ab.

1. Stellenwert von Verhandlungen in der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit beruht zum großen Teil auf Kommunikation und konkreter auf Verhandlungsprozessen. Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen haben häufig mit vielen verschiedenen Menschen und unterschiedlichsten Interessenslagen zu tun. Die Fachkräfte tragen nicht nur Verantwortung für die Gestaltung und Moderation der Gespräche hinsichtlich ihrer Aufgaben wie etwa bei Hilfeplangesprächen nach § 36 SGB VIII (vgl. Schäfer, in Druck) und Konferenzen etc. Ihnen obliegen auch immer Vermittlungsaufgaben zwischen streitenden Parteien, wie z. B. bei Eltern, die sich in einer Trennungssituation befinden. Sie müssen unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen gerecht werden, so z. B. wenn Nutzer*innen Forderungen an Kostenträger haben, die diese nicht erfüllen wollen oder wenn Fachkräfte gar selbst Entgeltverhandlungen mit Kostenträgern führen; darüber hinaus mit den verschiedensten beteiligten Parteien bzw. Institutionen. Und schließlich verhandeln sie selbst zugleich in mehreren Rollen mit vielfältigen Interessen. Wenn sie im Interesse ihrer Nutzer*innen und zugleich auch

im eigenen fachlichen Interesse handeln, ist das Triplemandat berührt (vgl. Staub-Bernasconi, 2007). Es gilt, fachliche Standards der Sozialen Arbeit im Professionalisierungsprozess einzuhalten und ggf. weiter zu entwickeln, wenn sich z. B. Mitarbeiter*innen eines freien Jugendhilfeträgers mit Kolleg*innen eines Jugendamts darüber auseinandersetzen, welche und in welchem Umfang Hilfen zur Erziehung gewährt oder fortgesetzt werden sollen (vgl. Herwig-Lempp & Kühling, 2012). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass es auch in den weiteren „klientelbezogenen“ Handlungsweisen Sozialer Arbeit (vgl. Herwig-Lempp & Kühling, 2012) immer wieder auch zu Verhandlungssituationen kommt, so beim Beraten, Intervenieren, der Stellvertretung, der Beschaffung von Geld, Gütern und Leistungen und der bloßen Verfügbarkeit für die Nutzer*innen als Ansprechpartner*innen.

Gleichzeitig bedarf es dabei auch einer ausgeprägten Argumentationsfähigkeit (arguing and bargaining, vgl. v. Prittwitz, 1996). Gemeinhin wird darauf abgehoben, dass es beim Argumentieren auf das bessere Argument ankomme, während beim Verhandeln zusätzlich der Machtfaktor eine Rolle spiele. Dahinter steht die Vorstellung, dass die Kontexte, in denen argumentiert bzw. verhandelt wird, unterschiedlich sein können: Argumentiert wird dort, wo Menschen an einer Kommunikation teilnehmen, in der es weniger um einen Kauf bzw. ein manifestes Ergebnisinteresse geht, sondern eher um die Wahrheitssuche, und die Teilnehmenden versuchen, Andere mit der Kraft des besseren Arguments davon zu überzeugen, eine bestimmte Meinung oder Auffassung zu übernehmen (vgl. Kreggenfeld, 2014).

Für den Bereich Sozialer Arbeit kommt es für Fachkräfte in besonderer Weise darauf an, sowohl gut zu argumentieren als auch gut verhandeln zu können; geht es doch darum, sich zusammen mit den Nutzer*innen für deren Interessen und Anliegen einzusetzen, und dies mit gut begründeten Sachanliegen (vgl. Schäfer, 2020a). Dementsprechend bestehen mehrere Ansätze für eine umfassende Vertretung der Interessen der Nutzer*innen, die über die klassische Gegenüberstellung von ermächtigendem Handeln (Empowerment) und advokatorischem Handeln² (Stellvertretung) hinausreichen und Formen der Mitbestimmung oder Partizipation oder Teilhabe umfassen (vgl. Benz et al., 2013).

Geht es in der Sozialen Arbeit um Fragen der Teilhabe oder Partizipation im Zusammenwirken der sozialen Fachkraft mit den Nutzer*innen als 'Kooperation' oder

„Koproduktion“, bedarf es der Kommunikation und Verständigung über gemeinsame Zielsetzungen. Dazu sind Aushandlungsprozesse und der Ausgleich von Interessensgegensätzen erforderlich. Es gilt, gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden.

1.1 Ausrichtungen der Vermittlungs- und Konfliktlösungsmethoden

Als ein klassischer Bereich des Verhandeln gelten Vermittlungs- und Konfliktlösungsmethoden im Sinne der Mediation, deren sich auch Soziale Arbeit bedient. Von den etablierten Verfahrensarten der Mediation lassen sich folgende fünf grundlegende Ausrichtungen – oder wie Breidenbach es unter Übertragung verschiedener Ansätze aus dem anglo-amerikanischen Bereich seit den 1990er Jahren nennt: „Mediationsprojekte“ – unterteilen (vgl. Breidenbach & Gläßer, 2002, 18 f.):

1.1.1 Hilfe bei der schnellen und effizienten Beilegung eines konkreten Konflikts (Service-Delivery-Projekt)

Dieser Ansatz konzentriert sich auf instrumentelle Verhandlungsperspektiven. Dabei steht die schnelle Einigung des Konflikts im Vordergrund, während der emotionalen Komponente keine eigenständige Bedeutung zukommt. Dem liegt die pragmatische Idee zugrunde, Mediation sei für die Behandlung von Interessensgegensätzen ein geeignetes „Service-Instrument“. Dieser Ansatz wird als verhandlungsorientierter Ansatz (Bröckling, 2015, 179) bezeichnet. Ausgang dieses Mediationsansatz ist das Harvard-Modell (Fisher et al., 2011), auf das im Weiteren noch ausführlicher eingegangen wird.

1.1.2 Abbau der (Macht-)Nachteile schwächerer Parteien, zu ihrem Recht zu kommen (Access-to Justice-Projekt)

Dieser Ansatz sieht in der Mediation eine für die Nutzer*innen leichter zugängliche Verfahrensalternative im Vergleich zu dem klassischen Bereich des Gerichtssystems. Einige Autoren werben aktiv für die Mediation als kostengünstigere, selbstbestimmte Alternative zu aufwändigen und für breite Bevölkerungsschichten schwer zugänglichen Gerichtsverfahren (Röhl, 2006, 514 ff).

1.1.3 Vorrang der selbstbestimmten Konfliktlösung durch die Vermittlung persönlicher Fähigkeiten sowohl im Umgang mit aktuellen Konflikten als auch mit zukünftigen Konfliktsituationen (Individual-Autonomy-Project)

Nach diesem Ansatz ist die für Soziale Arbeit so bedeutsame Selbstbestimmung der Nutzer*innen elementarer Wesenszug des Verfahrens. Der Schwerpunkt liegt auf der Eigenverantwortung der Parteien für den Konfliktlösungsprozess und seine Ergebnisse (Mähler & Mähler, 1995). Es wird das pädagogische Ziel verfolgt, die Fähigkeit der Konfliktparteien, eigene Lösungen zu finden, nicht nur hinsichtlich des aktuellen Konflikts zu stärken, sondern die generelle Kompetenz der Konfliktlösung der Beteiligten für die Zukunft zu verbessern. Dieser Ansatz wird quasi zum „Trainingsprogramm“ nachfolgender Konfliktbearbeitungen und dürfte methodisch gut für die Übertragung auf Ziele und Anliegen Sozialer Arbeit geeignet sein. In der Literatur wird dieser Ansatz auch als „transformational mediation“ bezeichnet (vgl. u.a. Bush & Folger, 2005).

1.1.4 Veränderung der Beziehung der Parteien in Richtung einer Versöhnung (Reconciliation Project)

Dieser Ansatz hat in erster Linie zum Ziel, eine Transformation in der Beziehung der Konfliktbeteiligten in Richtung auf Versöhnung und Interessensausgleich einzuleiten. Auch dieser Ansatz interessiert sich für eine persönliche Veränderung ebenso wie der Individual-Autonomy-Ansatz und sieht als ersten Schritt zur Konfliktlösung das Erlangen eines Verständnisses für die Positionen der anderen. Dabei geht es nicht in erster Linie um das generalisierte Lernen für die Zukunft, sondern um die Befriedung eines konkreten Konfliktes zwischen den Parteien durch einen zufrieden stellenden Ausgleich eines Konflikts bzw. einer Verhandlung.

1.1.5 Gesellschaftliche Veränderung (Social Transformation Project)

Nach diesem Ansatz wird ein Zusammenhang zwischen der Lösung konkreter Konflikte und der Gemeinschaft hergestellt. Es geht dabei um „Denkanstöße“, deren Ergebnisse die Nutzer*innen gedanklich auf einen größeren gesellschaftlichen Zusammenhang übertragen können und damit ihr Verständnis erweitern können. So kann einem individuellen Konflikt eine politisch-ideologische Ausrichtung gegeben (Lubman, 1967) oder auch eine Rückführung des persönlichen Konflikts in die örtliche Gemeinschaft erreicht werden. Gesellschaftlich diskutierte

Interessensunterschiede werden im individuellen Nahbereich in direktem Kontakt der Betroffenen ausgetragen und möglicherweise gelöst (Beer, 1986; vgl. zum Ganzen: Hartung, 2019).

Allen Ansätze gemein ist, dass sie grundständiger Ver- bzw. Aushandlungsprozesse bedürfen.

1.2 Ausgleich von Interessensgegensätzen

Idealtypischer Weise sollten diese Aushandlungsprozesse mit einem Ausgleich von Interessensgegensätzen im Wege herrschaftsfreier Kommunikation als einem optimalen Diskurs verlaufen, wie es Habermas (1981) beschrieben hat und wonach nicht Machtverhältnisse bestimmend sind, sondern in der es um Verständigung auf der Basis von Freiwilligkeit und Gleichberechtigung aller Teilnehmenden geht.

Wenn Habermas auf eine generelle Rationalität verweist, die der kommunikativen Alltagspraxis innewohnt, und er damit auf die Argumentationspraxis als Berufungsinstanz oder Referenzgrundlage verweist (vgl. Habermas, 1981), sind damit vor dem Hintergrund einer zunehmenden Irrationalität, Infantilisierung und Emotionalisierung der Kommunikation (vgl. Sennet, 1977; Illouz, 2018; Stegemann, 2021) Fragen an die Aktualität seiner unbestritten epochalen Theorie kommunikativen Handelns (TkH) angesprochen. Auf diese soll hier nicht näher grundsätzlich eingegangen werden, sie werden aber im Weiteren bei der Auseinandersetzung mit dem Harvard-Modell und dem Krisenverhandlungs-Modell aufgegriffen. Entscheidend ist und bleibt, dass der Theorie des kommunikativen Handelns eine gewichtige normative Orientierung zukommt, die für die Soziale Arbeit gerade hinsichtlich der Kraft des guten Arguments für ihre Aufgaben der Interessensvertretung und ihrer Verständigungsorientierung relevant ist³.

Mit Geltungsansprüchen der Verständlichkeit, Wahrheit und Richtigkeit soll ein optimaler Diskurs in idealen Sprechaktsituationen ermöglicht werden. Habermas baute auf die von Searle (1979) entwickelte Sprechakttheorie auf, wonach die Intentionen und auch die Ziele der Sprecher*innen den entscheidenden Bezugspunkt von Kommunikation (Sprechakten) bilden. Die Täuschung über die Intentionen der Teilnehmer*innen hat dementsprechend keinen Raum; die Dialogpartner*innen haben nach diesem Modell die grundsätzlich gleichen Chancen auf Beteiligung, den gleichen Zugang zu Deutungs- und Argumentationskontexten und den gleichen

Einfluss auf Verstehens- und Definitionsprozesse. Dazu bedarf es allerdings einer Vorstellung subjektiver und soziokultureller Freiheit der Teilnehmenden. Diese begründet die Autonomie des Subjekts; ihr liegen nach Honneth (1994) drei Voraussetzungen zugrunde:

1. das gleiche Recht eines jeden Menschen auf bestimmte Grundrechte,
2. der Anspruch auf das eigene autonome Urteil über moralische Normen,
3. die „soziale Freiheit“.

Zur Verwirklichung dieser Grundlagen bedarf es nach Auffassung des Autors der grundsätzlichen Anerkennung zwischen den Gegenübern in Form der rechtlichen Anerkennung, der emotionalen Achtung und der Anerkennung soziokulturell unterschiedlicher Sozialisationen (vgl. zum Ganzen auch Lutz, 2020).

Verhandeln bzw. Aushandeln und Kommunikation wie auch Verständigungsorientierung zwischen Professionellen und Nutzer*innen und den jeweiligen Hilfesystemen sind in allen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit konstitutiv für die Erreichung der angestrebten Ziele der Profession. Eine Besonderheit der Profession Sozialer Arbeit besteht allerdings darin, dass sie sich im Vergleich zu anderen Professionen durch die besonderen Merkmale der Ganzheitlichkeit, Allzuständigkeit und Alltagsorientierung (vgl. Grunwald & Thiersch, 2004; Galuske & Müller, 2012) für alle Lebensbereiche auszeichnet, so dass ihre Ziele entsprechend umfassend und weit gefasst sind.

2. Kompetenzorientierte Qualifizierung in der Sozialen Arbeit

Die vorgenannten Merkmale sind auch in der Definition Sozialer Arbeit enthalten, wie sie der Fachbereichstag Soziale Arbeit (FBTS) als die wissenschaftliche Interessensvertretung der Hochschulen in Deutschland, die Soziale Arbeit als Studiengang anbieten, im Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit (QR SozArb) in Anlehnung an die internationale Definition formuliert hat (vgl. Schäfer & Bartosch, 2016, 12; zur Entstehungsgeschichte der deutschen Definition vgl. Schäfer, 2017a):

„Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt

bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf Theorien der Sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen. Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein“.

Das Kompetenzmodell Oskar Negts (vgl. Negt, 2010) erweist sich als kompatibel zu dieser Definition insofern, als es die Orientierung an sozialer Gerechtigkeit und an Menschenrechten nahelegt wie auch den Auftrag an die Fachkräfte betont, die von ihnen begleiteten und betreuten Menschen zu befähigen und zu ermutigen, um gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt zu fördern und deren Autonomie und Selbstbestimmung zu stärken. Negt versteht Wissen nicht nur als instrumentellen Aneignungsakt, sondern generell als Movens für eine sinnstiftende Orientierung für Menschen. Er sieht es als Hauptaufgabe der Kompetenzdiskussion an, Orientierung zu vermitteln, die Menschen befähigt, im Sinne einer menschenwürdigen Gesellschaft zu handeln. Dazu entwickelte er ein Metamodell mit sechs Kompetenzen, die auch als ‚gesellschaftliche Schlüsselqualifikationen‘ bekannt sind:

1. Identitätskompetenz / interkulturelle Kompetenz: Diese wird verstanden als Fähigkeit der Selbst- und Fremdwahrnehmung, die in die Lage versetzt, grundlegende Veränderungen der Gesellschaft, die teilweise die Auflösung traditioneller Strukturen in Gesellschaft, Familie und Arbeitswelt zur Folge haben, zu erkennen und zu verstehen. Der Zwang, sich auf neue Realitäten einzulassen, fordert von den Menschen in erhöhtem Maß die Fähigkeit, sich mit bedrohter oder gebrochener Identität aufgeklärt auseinander zu setzen. Die Entwicklung neuer, individueller wie gesellschaftlicher Wertmaßstäbe gehört dabei zu einem zukunftsbezogenen Lernprozess.

2. Technologische Kompetenz: Hierbei geht es um die Fähigkeit, die gesellschaftlichen Folgen technologischer Entwicklungen – positive wie negative – abschätzen zu können, damit Technik als ein ‚gesellschaftliches Projekt‘ verstanden wird. Die individuelle Anwendbarkeit technologischer Entwicklungen im Sinne von Fertigkeit ist dafür Voraussetzung.

3. Gerechtigkeitskompetenz: In einer modernen Gesellschaft werden Menschen oft mit dem Verlust individueller Rechte konfrontiert. Um diese ‚Enteignung‘ sichtbar und begreiflich zu machen und das Rechtsbewusstsein der Menschen zu stärken, ist vor

allem die Fähigkeit zu erlernen, Recht und Unrecht, Gleichheit und Ungleichheit sowie die jeweils dahinterstehenden Interessen wahrzunehmen.

4. Ökologische Kompetenz: Die Naturgrundlagen der menschlichen Existenz und der übrigen Lebewesen sollen erkannt, gepflegt und erhalten werden. Es geht nicht nur um das Erkennen von äußerer Umweltzerstörung und ihrer Verhinderung, sondern um die Erkenntnis der ‚inneren Natur‘, der internen Strukturen von Subjekten und deren menschlicher Gestaltung und den pfleglichen und verantwortungsvollen Umgang mit Menschen, Dingen und Natur, wie es Hans Jonas (1979) im Prinzip Verantwortung zuspitzt.

5. Historische Kompetenz: Die Erinnerungsfähigkeit von Mensch und Gesellschaft bestimmt auch deren Zukunft. Diese Kompetenz schließt die Entwicklung von ‚Utopiefähigkeit‘ mit ein, die es Menschen ermöglicht, in Alternativen zu denken und Phantasie zu entwickeln, um gesellschaftliche Veränderungen anzustreben und umzusetzen.

6. Ökonomische Kompetenz: Menschen sollen sich befähigen, ökonomische Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Entwicklungen zu erkennen und zu erklären. Damit soll die Entwicklung eines begründeten Standpunkts möglich werden. Ziel ist zudem die Bewusstmachung des Zusammenhangs zwischen subjektiven Bedürfnissen und Interessen und der sie umgebenden Objektwelt, hier der Ökonomie (vgl. Negt, 2016; Schäfer, 2021).

Diese sechs Meta-Kompetenzen sind nicht immer strikt voneinander zu trennen, da sie jeweils Teile eines Ganzen, nämlich Lebenswelt und Umwelt im weitesten Sinne, ausmachen. Daher sind sie weiter zu differenzieren und zu operationalisieren.

Dazu hat der Fachbereichstag für die für Fachkräfte der Sozialen Arbeit erforderlichen professionsspezifischen Kompetenzen in Anlehnung an die Bloomsche Taxonomie für Lernziele (Bloom, 1972) einen Katalog von Deskriptoren entwickelt. Dieser enthält ausdifferenzierte Kompetenzen für die verschiedenen Levels (BA, MA, Dr.) im Qualitätsrahmen Sozialer Arbeit (QR SozArb) (vgl. Schäfer & Bartosch, 2016).

Die Kompetenz der Kommunikation auch für Verhandlungen ist darin in acht verschiedenen Deskriptoren auf Bachelor- und Master-Ebene enthalten, wie z. B.:

- „BA-Level- Absolvent*innen gestalten auf der Basis des kommunikationstheoretischen Grundlagenwissens situationsgerechte und

prozessgestaltende Informations-, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten und streben partizipative Mitentscheidungsprozesse für alle Beteiligten an“ (E-BA-6) (Schäfer & Bartosch, 2016, 46).

- ... „gestalten und realisieren Planungen und Konzepte in kollegialen Kontexten adressatenorientiert in Umsetzung der eigenen Fachlichkeit in Kooperation mit anderen Disziplinen unter Berücksichtigung der jeweilig erforderlichen Transferleistungen in der Kommunikation und Verständigung“ (C-BA-4) (ebd., 37).
- ... „haben eine ausgeprägte Fähigkeit zur Kommunikation und Interaktion mit allen fachlichen und nichtfachlichen Akteuren*innen des Arbeitsfeldes und ihres gesellschaftlichen Umfeldes unter der Nutzung unterschiedlicher Medien entwickelt“ (F-BA-2) (ebd., 49).
- ... „gestalten Kommunikation auf Ebenen der sozialen Berufsfelder reflektiert und unter Kenntnis möglicher Machtasymmetrien“ (E-BA-7) (ebd., 47).
- „MA-Level-Absolvent*innen weisen ein differenziertes und vertieftes Verständnis der theoretischen Grundlagen von Kommunikationstheorien, -modellen und -methoden auf, um systematisch strukturelle Ausschlussprozesse zu thematisieren und strukturelle Partizipationsmöglichkeiten zu ermöglichen bzw. einzufordern“ (A-MA-4) (ebd., 29 f.).

Die Kompetenzentwicklung von Studierenden der Sozialen Arbeit zum Verhandeln kann weiterführend auf Grundlage differenziert beschriebener Lernzielkataloge mit Verhandlungsbeispielen erfolgen, die die Studierenden anhand von Übungsfällen, Rollenspielen und Fragen bearbeiten. Dazu werden beispielhaft über die Vorbereitung von Verhandlungen hinaus erprobt: die Analyse der Verhandlungssituation, die Nutzung der Dynamik der Wertschöpfung und Wertbeanspruchung, die Steuerung der Interaktion am Verhandlungstisch, die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Verhandlung sowie die reflektierte Einübung des Umganges mit unterschiedlichen dynamischen Verhandlungsphasen (vgl. dazu Bühring-Uhle et al., 2017; Pfromm & Eckardt, 2018). Weitere Möglichkeiten bestehen in der Durchführung von Planspielen und Verhandlungssimulationen (vgl. hierzu z.B. Schirm et al., 2010). Für Vertreter*innen

der Profession empfehlen sich Fort- und Weiterbildungen und Trainings zum Verhandeln (vgl. Hemmecke & Kronberger, 2016).

Der QR SozArb kann auch als Grundlage zur Förderung der Kompetenzentwicklung für die kontextbezogene und situativ orientierte Anwendung von Handlungsmethoden in der Sozialen Arbeit genutzt werden (vgl. Schäfer, 2016). Für den Bereich von Verhandlungen ist zur Kooperation zwischen Fachkräften und Nutzer*innen für den dynamischen Begleitprozess und die flexible Prozesssteuerung von Verhandlungen ein neu entwickeltes Meta-Modell von Interesse. Es handelt sich um das sog. dialogisch-dynamische Impulsmodell pädagogischen Handelns = ALOHA-Modell (vgl. Fengler, 2017). Als Bezugspunkte dienen drei in das Modell eingebettete Handlungsschritte: die Erfassung der Ist-Situation von Nutzer*innen, die Formulierung der angestrebten Soll-Situation sowie die Konzipierung von Maßnahmen, die sich an den jeweiligen Situationen und Konstellationen in der Soll-Ist-Lücke ausrichten.

Der QR SozArb verweist schließlich auch auf die Notwendigkeit einer professionseigenen, ethisch-reflexiven Haltung der Fachkräfte Sozialer Arbeit (vgl. Schäfer & Bartosch, 2016).

Ohne an dieser Stelle näher auf den Professionsdiskurs in der Sozialen Arbeit einzugehen, erscheint es doch angezeigt, sich im hier erörterten Kontext einer proaktiven, differenzierten und systematischen Weiterentwicklung Sozialer Arbeit zuzuwenden (vgl. Köngeter, 2017). Mit Blick auf die mitunter vorgetragene Abwertung der Sozialen Arbeit als Semiprofession soll dabei mitnichten aus der Not eine Tugend gemacht werden. Demgegenüber soll aus dem ‚vollen Fundus‘ der bisherigen Entwicklung und Erfahrung Sozialer Arbeit geschöpft werden.

Betrachtet man Soziale Arbeit in diesem Sinne als eine Profession, die ein soziales Minimum als Verwirklichungschancen gewährleistet (vgl. Schrödter, 2007), was den Auftrag der Rechtsverwirklichung im Sinne sozialer Gerechtigkeit und der Menschenrechte beinhaltet (vgl. dazu Schäfer, 2017b), wird ihr Emanzipationsanspruch betont.

Mit machttheoretischen professionssoziologischen Ansätzen (vgl. Prietl & Ziegler, 2017) lässt sich die weitere Professionalisierung mit den fünf Elementen von Wissen, Können, Tun, Wollen und Dürfen beschreiben:

- Wissen ist dabei zu verstehen als um den Erfahrungskontext bereicherte Information, welche ihrerseits aus strukturierten Daten besteht.

- Als Können gilt, höheres, üblicherweise akademisiertes oder sonst wie exklusives Wissen situationsgerecht und zielorientiert einzusetzen.
- Unter Wollen ist der Selbstanspruch und eine entsprechende (Selbst-)Inszenierung der Berufstätigen zu fassen.
- Als Tun gilt die praktische Seite des tatsächlichen beruflichen Handelns (vgl. weiterführend Pfadenhauer, 2010; Sander, 2014).
- Das Dürfen beschreibt schließlich die gesellschaftliche Aushandlung und gegebenenfalls die Zuerkennung von beruflichen Zuständigkeiten im Einklang mit Beschäftigungsverhältnissen, die nur für die entsprechende Ausbildungsgruppe zugänglich und organisiert sind, wie es z. B. die Staatliche Anerkennung für Absolvent*innen Sozialer Arbeit regelt (vgl. Schäfer, 2016).

3. Verhandeln als Interaktion

Deutlich wird, dass Fachkräfte Sozialer Arbeit mit diesem Selbstverständnis umso mehr auf wechselseitig respektvolle Kommunikation, Verständigung, Aushandlung und somit auf die eng miteinander korrespondierenden Kompetenzen des Verhandeln und Argumentierens verwiesen sind.

Verhandlungen sind umso vielversprechender prozessangemessen und zielführend zu gestalten, wenn sie eine Reihe von grundlegenden Voraussetzungen erfüllen. Diese beinhalten eine gründliche Vorbereitung, ein reflektiertes Rollenverständnis, Überlegungen zum Setting, die Kenntnis von Phasenverläufen sowie das Wissen um die Grenzen von rationalen Argumenten beim Überzeugen und das Erkennen manipulativer Techniken wie auch von besonders schwierigen Verhandlungssituationen. Die vorgenannten Voraussetzungen wirken unmittelbar auf die Kommunikationssituation des Verhandeln ein und beeinflussen den Verhandlungsverlauf. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeit, Verhandlungssituationen analytisch zu erfassen und mit diesen kontextbezogen umzugehen. Verhandeln kann in diesem Sinne als „Life Skill“ (Lebenskompetenz) verstanden werden (Thompson et al., 2010). Der Begriff der Verhandlung wird nach verschiedenen Auffassungen unterschiedlich definitorisch umrissen.

Nach dem weit verbreiteten Verständnis nach Fisher et al. (2018) ist eine Verhandlung ein interaktiver Prozess zwischen zwei oder mehr

Verhandlungsführer*innen oder Parteien, die versuchen, eine gemeinsame Basis in Fragen von beidseitigem Interesse zu finden im Bemühen, eine für beide Seiten akzeptable Vereinbarung zu treffen, die von allen geschätzt wird. Dass in diesem Definitionsansatz deskriptive und normative Facetten zusammenlaufen und in welchem Umfang dies von heuristischem Wert ist, muss an anderer Stelle erörtert werden.

Das Ergebnis von Verhandlungen wird häufig normativ mit dem Erzielen von Kompromissen gleichgesetzt, d.h. dem Finden des kleinsten oder auch größten gemeinsamen Nenners unter Inkaufnahme eigener Abstriche. In Verhandlungen werden Interessen von allen Beteiligten abgesteckt. Verfügen diese über vergleichbare Machtmittel, spielt das Grundprinzip jeglicher Verhandlung „do ut des“ – ich gebe, damit du gibst –, eine entscheidende Rolle. Eine hierauf fußende Definition von Verhandlung lautet dementsprechend: „Verhandeln ist ein Interaktionsprozess von zwei oder mehr interdependenten Parteien, mit dem Ziel, durch Austausch von Angeboten und Informationen zu einer Einigung über die Nutzenverteilung zu gelangen, mit der trotz stellenweiser konfliktärer Präferenzen im Ergebnis eine Verbesserung ihrer Situation erzielt wird“ (Wermke et al., 2013, 20). Eine weitere, besonders auf den wirtschaftlichen Bereich abzielende Definition lautet: „Verhandlungen sind Gespräche, in denen eine verbindliche Einigung angestrebt wird, ob, und wenn ja, in welcher Form, Ressourcen (oder der potentielle Zugriff darauf) zwischen den Gesprächspartnern aufgeteilt bzw. getauscht werden. In diesen Gesprächen kommt es in der Regel zu einer Folge von Angeboten und Gegenangeboten, Forderungen, Zugeständnissen und Ähnlichem (vgl. Kreggenfeld, 2014). In der Verhandlungsliteratur und -wissenschaft wird zwischen ‚Conflict Resolution‘ (Konfliktbewältigung) und ‚Deal-Making‘ (Vertragsabschluss) durch Verhandeln unterschieden. Dies öffnet den Blick dafür, dass Verhandeln eine adäquate und in vielen Fällen auch eine effektive Möglichkeit des Umgangs mit Konflikten ist. Dabei kann je nach der Gestaltung des Verhandlungsprozesses die Situation eskaliert oder deeskaliert und das Konfliktniveau gesteigert oder gemindert werden.

Insgesamt hat die sogenannte Verhandlungswissenschaft in Deutschland (vgl. hierzu das Grundlagenwerk von Haft, 2000; instruktiv dazu auch: Jung & Krebs, 2016) zwar keinen so großen Stellenwert wie etwa im angloamerikanischen Sprachraum. Sie gerät aber zunehmend stärker in den Fokus der akademischen Disziplinen und der

entsprechenden Praxisbereiche von Wirtschaft, Politik, Recht und so auch im Sozialbereich (vgl. Schäfer, 2020a).

Die Verhandlungswissenschaft ist interdisziplinär orientiert und bildet ein Schnittfeld von Psychologie und Kommunikationswissenschaft (Kommunikation und Interaktion im Verhandlungsprozess), Wirtschaftswissenschaften (Entscheidungs- und Spieltheorie), Behavioral Economics (Haltungs- und Verhaltensdimensionen von Verhandlungen), Ethnologie (interkulturell vergleichende Studien), Politikwissenschaft (Diplomatie) und Rechtswissenschaft (Verhandeln vor Gericht, außergerichtliches Verhandeln). Die jeweiligen Verhandlungsergebnisse werden nach Rahmenparametern und Ergebniskonstellationen zugeordnet. Sie verweisen auf Strategien des Verhandelns und der Interaktion.

4. Strategien der Interaktion

Notwendigkeiten zum Verhandeln ergeben sich in den verschiedensten Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit nahezu täglich. Angesichts der Reichweite, die mit Kompetenzen in der Verhandlungsführung erreicht wird, lohnt sich eine Standortbestimmung.

Verhandlungen können als Interaktionen zwischen Individuen, in denen die Verhandlungspartner*innen selbst beteiligt sind oder sich vertreten oder begleiten lassen, betrachtet werden. Dabei werden verschiedene Konfliktstufen unterschieden, die der Konfliktbearbeitung entlehnt sind und sich im Wesentlichen drei Paradigmen zuordnen lassen (vgl. Glasl, 2020):

1. Win-Win, d.h. ein positiver Ausgang für alle wird von den Beteiligten für möglich gehalten; in gewissem Umfang wird an einer gemeinsamen Lösung gearbeitet. Die Qualität dieser Begegnung lässt sich als partnerschaftlich und als von Wertschätzung und Fairness getragen beschreiben; eine kooperative Verhandlungskultur prägt das Miteinander.
2. Win-Lose, d.h. es besteht die Einschätzung, dass nur (noch) eine*r der Beteiligten mit positiver Bilanz aus der Verhandlung hervorgehen kann; es wird 'mit harten Bandagen', um den eigenen Sieg / Gewinn gerungen. Diese Form der Interaktion, die asymmetrisch ist und bei der um die Richtung der Asymmetrie fortlaufend gekämpft wird, erzeugt bei den Beteiligten eine starke Ich-Zentrierung und eine Geringschätzung der Gegenpartei sowie ein Wechselspiel von Macht und

Ohnmacht, von Angst und Stolz. Die Interaktion ist durch autoritäre Dominierungsbemühungen auf allen Seiten gekennzeichnet.

3. Lose-Lose, d.h. die Beteiligten haben die Einschätzung, dass keine*r der Beteiligten (mehr) mit positiver Bilanz aus der Verhandlung hervorgehen kann; es wird 'mit Messern und Klauen' darum gerungen, die eigenen Verluste kleiner zu halten als die der Gegner*in bzw. die Verluste der Gegenpartei zu vergrößern. Aus Gleichgültigkeit, Resignation und ggf. Hilflosigkeit heraus und gleichzeitigem Selbsterhaltungstrieb entstehen z.T. irrationale und auch selbstzerstörerische Verhaltensweisen.

Einen weiteren Bezugsrahmen für Verhandlungsprozesse liefern die bereits erwähnten Autoren des weit verbreiteten Harvard-Konzeptes (Fisher et al., 2018):

1. Beim sogenannten BATNA handelt es sich um ein Akronym, das für ‚best alternative to a negotiated agreement‘ steht („beste Alternative zu einer Verhandlungslösung“, Fischer et al., 2018, 150). BATNA beantwortet die Frage: "Was würden Sie tun, wenn Sie nicht in der Lage wären, mit Ihrer Verhandlungspartner*in eine Einigung zu erzielen?" BATNA ist diejenige alternative Maßnahme, die eine Partei ergreifen würde, wenn die von ihr vorgeschlagene Lösung nicht zustande kommt bzw. das von ihr vorgebrachte Anliegen von der anderen Seite nicht erfüllt werden kann.
2. WATNA demgegenüber steht als Abkürzung für ‚worst alternative to a negotiated agreement‘. In einer Verhandlung steht WATNA für verschiedene Szenarien, die eintreten können, wenn es zu keiner gemeinsamen Lösung kommt (vgl. Jung & Krebs, 2016).

Sowohl BATNA als auch WATNA können genutzt werden, um im Vorwege von Verhandlungen mögliche Ausgänge von Debatten in den Blick zu nehmen; mit dem Ziel, Koordinaten, Korridore und Spielräume der Zielrichtungen aller Parteien zu konkretisieren. Auf Grundlage entsprechender Standortbestimmungen können Gespräche am Verhandlungstisch zielgerichteter geführt werden und vorläufige Verhandlungsergebnisse können substantiiert evaluiert werden.

Ein drittes Konzept ergänzt die Rahmung hilfreich:

3. Das Akronym ZOPA („zone of possible agreement“) beschreibt begrifflich denjenigen Bereich, in dem die Vereinbarungen für alle Parteien zufriedenstellend sind. Die ZOPA, oft auch als "Vertragszone" bezeichnet, ist der Bereich der

Schnittmenge der Anliegen aller Parteien, den die Beteiligten als akzeptabel betrachten (vgl. zum Ganzen auch: Jung & Krebs, 2016).

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 1) veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den vorgenannten Konzepten anhand einer vereinfachenden prototypischen Darstellung:

Partei A und Partei B haben in einer Verhandlung beide die für sie allein jeweils beste Lösung im Sinn, nämlich die vollständige Erfüllung ihrer jeweiligen Anliegen (dargestellt je durch die gesamten Kreisflächen); die jeweils ungünstigsten Szenarien sind für beide die alleinige Erfüllung der Anliegen der Gegenseite (WATNA, dargestellt jeweils durch rote Balken), dies ist jeweils deckungsgleich mit dem best case jener Gegenseite. Eine alleinige Fokussierung auf die eigenen Interessen birgt insofern zwar die Chance auf ein Win / Lose, aber zugleich das Risiko auf ein Lose / Win. Insofern, als der best case der eigenen Lösung und der worst case derjenigen der anderen Partei so eng beieinander sind, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auf eine sich aufschaukelnde Eskalation, die zu einem Lose / Lose führt – das Feld jenseits der eigentlichen Anliegen aller Parteien, die nunmehr kompensatorisch Stellvertreteranliegen zur Befriedigung eigenen Vergeltungswunsches einbringen. Eine gründliche Motivklärung im Vorwege der Verhandlung, die nicht nur WATNA, sondern auch BATNA (dargestellt jeweils durch grüne Balken) umfasst, ermöglicht demgegenüber ein frühzeitiges Umsteuern bzw. Einlenken in Richtung ZOPA – der Zone des Win / Win für beide (dargestellt durch Pfeile in das Feld der Schnittmenge).

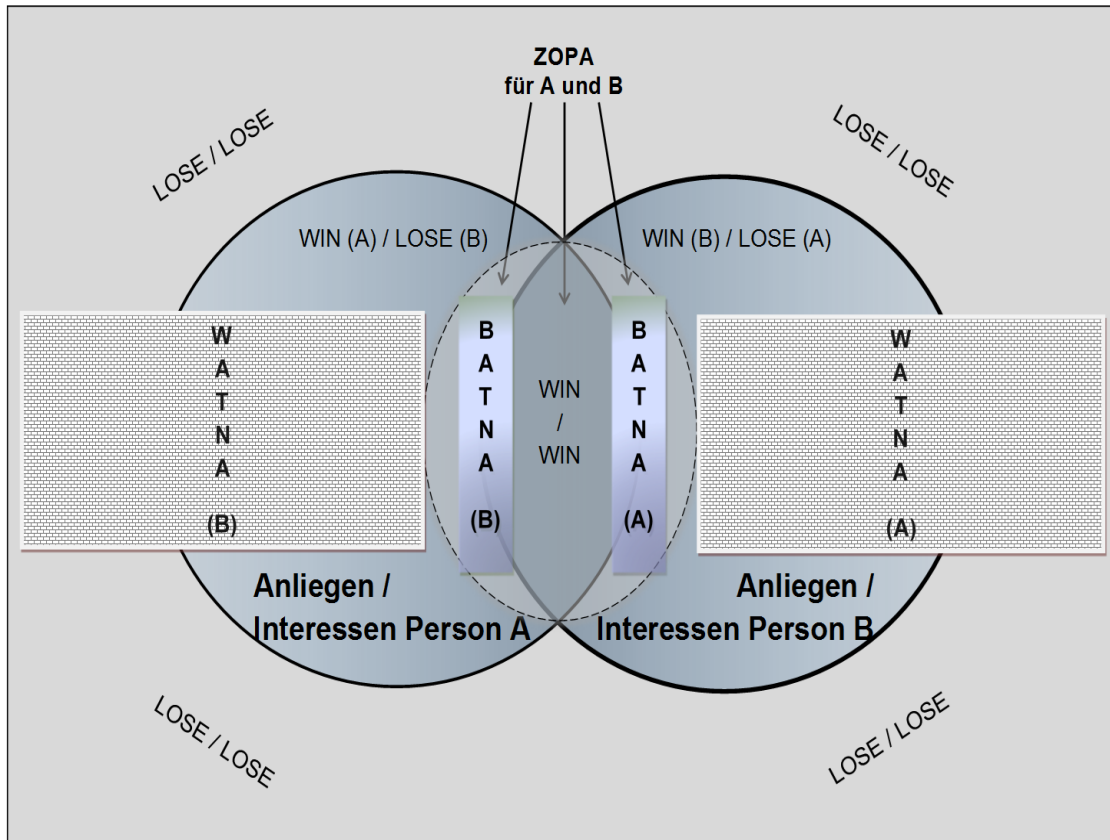


Abbildung 1: Rahmenkonzept zu Paradigmen der Verhandlungsführung (eigene Darstellung)

Bei Verhandlungen wird zwischen sogenannten distributiven und integrativen Verhandlungen als „systems of activity“ (Walton & McKersie, 1965, 4) unterschieden.

- Distributive Verhandlungen unterliegen der Logik des sogenannten ‚Nullsummenspiels‘: Des Einen Gewinne sind des Anderen Verluste. Deshalb werden solche Verhandlungen auch als “win-lose, zero-sum, pure conflict and competitive” beschrieben (Kersten, 2001, 500). Derartige Verhandlungen werden allgemein dort praktiziert, wo beispielsweise Kaufinteressent*innen und Verkäufer*innen um einen Preis verhandeln.
- Im Gegensatz zu distributiven Verhandlungen ermöglicht die Struktur und Logik von integrativen Verhandlungen solche Lösungen, die über das reine Feilschen um einen Preis bzw. ein Ergebnis hinausgehen. Eine erfolgreiche Verhandlung soll nach dem Selbstverständnis des integrativen Modells keine Verlierenden kennen, sondern kooperativ ausgerichtet sein, denn es geht auch darum, die Beziehung zur Verhandlungspartner*in aufrechterhalten zu können. Dieser Gedanke entspricht dem Kooperationsgebot, wie es im Kinder- und Jugendhilfegesetz in § 4 Abs. 1 SGB VIII geregelt ist. Hiernach soll die

öffentliche Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen partnerschaftlich zusammenarbeiten. Partnerschaftliches Verhalten wird mit Begriffen wie Offenheit, gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen verbunden. Auch, wenn partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht eingeklagt werden kann, bezeugt es jedoch einen programmatischen und rechtsprinzipiellen Charakter und statuiert ein Verhältnis der Gleichordnung zwischen den Beteiligten (vgl. Schäfer, 2020, 47).

5. Verhandlungsmodelle

Das zuletzt beschriebene Anliegen entspricht wiederum idealtypisch dem Selbstverständnis und den Prämissen des Harvard-Modells (Saner, 2007), das nachfolgend als Beispiel für ein integratives Modell eingeführt wird. Als Beispiel für ein distributives Verhandlungsmodell wird sodann als kritische Referenz für das Harvard-Konzept auf das Krisenverhandlungs-Modell eingegangen.

5.1 Das Harvard-Modell (integrativ)

Das Harvard-Modell (auch Harvard-Ansatz, Harvard-Prinzip oder Harvard-Konzept) wird als Methode des sachbezogenen Verhandeln beschrieben.

Das Ziel des Modells besteht darin, eine konstruktive und friedliche Einigung in Konfliktsituationen mit einem Win-Win-Ergebnis zu erzielen. Im Vordergrund steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen, wobei über die sachliche Übereinkunft hinaus auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen gewahrt bleiben soll.

Es gilt, vier Prinzipien einzuhalten (vgl. Fisher et al., 2018, 45, 75, 95, 126):

1. Unterscheidung zwischen Mensch und Problem;
2. Konzentration auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf deren Positionen;
3. Entwicklung von Entscheidungsoptionen und Entscheidungsalternativen als Auswahlmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil;
4. Heranziehung und Festlegung von objektiven Beurteilungskriterien wie gesetzlichen Regelungen oder ethischen Normen etc., bei deren Einhaltung das Ziel eine Übereinkunft ist. Diese wiederum soll den folgenden Anforderungen genügen:

- die guten Beziehungen der Parteien für die Zukunft bleiben erhalten, beide Seiten nehmen mit, was sie brauchen oder teilen es fair, und es wird zeiteffizient verhandelt, da nicht auf Positionen ‚herumgeritten‘ wird.

In der Konkretisierung hat jede Verhandlung nach dem Harvard-Konzept sieben unterschiedliche Elemente (vgl. Fisher et al., 2018, 17, 269 ff.), die miteinander in Verbindung stehen (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Elemente von Verhandlungen nach dem Harvard-Modell

1. Interessen	2. Optionen	3. Alternativen	4. Legitimität	5. Kommunikation	6. Beziehung	7. Verpflichtung
Auseinandersetzungen um festgefahrene Positionen sollen vermieden werden, die tatsächlichen Interessen sollen herausgearbeitet werden.	Die ggf. noch ungenutzten Möglichkeiten je konkreten Verhandlungsgegenstand sollen für die Verhandlungspartner*innen erarbeitet werden.	Es soll geprüft werden, woran sich die Verhandlungspartner*innen noch orientieren können, wenn keine unmittelbare Einigung zustande kommt.	Um Forderungen zu verstehen und einordnen zu können, sollen Kriterien zur Beurteilung herangezogen bzw. definiert werden.	Die Gesprächskultur soll dadurch geprägt sein, dass man einander gut zuhört, sich klar ausdrückt und sich erkennbar in das Gegenüber hineinzuversetzen versucht.	Sache und Person sind zu trennen, Gefühlsausbrüche der Verhandlungspartner*innen sind einzuhegen bzw. zu versachlichen.	Alle Konfliktpunkte sind zu durchdenken und zu klären, damit Folgen und Konsequenzen einer Einigung auch eingehalten werden können.

Angesichts seiner Kooperationsorientierung gilt das Harvard-Verhandlungskonzept als das am umfangreichsten ausgearbeitete Verhandlungsmodell und das maßgebliche Konzept der Verhandlungswissenschaft.

5.2 Das Krisenverhandlungs-Modell (distributiv)

Kritisiert wird das Harvard-Modell vor allem aus der Perspektive von Vertreter*innen des Krisenverhandlungs-Modells, welches ursprünglich von Personen, die in Polizeiverhandlungen tätig waren, ent- und dann weiterentwickelt worden ist (vgl. Voss & Raz, 2017; Schraner, 2018). Nach diesem Ansatz geht es darum, dass Verhandlungspartner*innen ihre eigenen Interessen durchsetzen und ihren Anteil am ‚Kuchen‘, dem Gegenstand gemeinsamen Interesses also, vergrößern können. Ein Interesse an einer Win-Win-Situation und einer guten Zusammenarbeit, wie im Harvard-Konzept definiert, besteht bei diesem Modell programmatisch nicht.

Aus der Perspektive des Krisenverhandlungs-Modells sind Verhandelnde gehalten, sich durchzusetzen. Dabei wird professionelle Verhandlungsführung als professionelles Konfliktmanagement in mehreren Schritten verstanden (vgl. Rock, 2019):

1. Konflikte sollen dem Krisenverhandlungs-Modell zufolge zuerst präzise herausgearbeitet werden.
2. Nach der Analyse der vorgebrachten Konflikte sollen Verhandelnde Paket-Lösungen anstreben. Dabei soll nicht ostentativ im Modus des ‚unbedingt Recht haben Wollens‘ verhandelt werden. Es soll individuelle emotionale Zufriedenheit für die Parteien erzeugt werden.

Insgesamt geht es nach dem Krisenverhandlungs-Modell darum, Verhandlungen auch ohne alternative Lösungsvorstellungen (vgl. Abb. 1: BATNA) souverän durchzuführen, indem Verhandelnde sich auf ihre eigenen, sie motivierenden Ziele fokussieren und kompromisslos verhandeln im Sinne von ‚never split the difference‘ (vgl. Voss & Raz, 2017). Das Buch der beiden Autoren wirbt mit dem Hinweis auf den Kontext der Entwicklung dieses Verhandlungsmodells: Der Verfasser Chris Voss arbeitete 24 Jahre lang als Verhandlungsführer des FBI für Geiselnahmen und Entführungen und gründete dann eine Beratungsfirma, die auch Großunternehmen bei Verhandlungen unterstützt. Dies trifft in ähnlicher Weise auch auf andere Verfechter*innen dieses Ansatzes zu, wie z. B. auch auf den Autor Matthias Schraner, der als früherer SEK-Einsatzleiter auch eine Ausbildung zum Verhandlungsführer beim FBI absolvierte und ebenfalls nach seinem Ausscheiden aus dem Polizeidienst eine Beratungsfirma gründete. Dass die Prämissen einer vertrauensvollen Kooperation für die Zukunft und das Herstellen von Win-Win-Situationen nach dem Verständnis des Harvard-Modells keine handlungs- und haltungsleitende Grundlagen für das Krisenverhandlungs-Modell nach Voss & Taz (2017) oder Schraner (2018) sein können, überrascht insofern wenig: Der Entstehungskontext des Ansatz kompromisslosen Verhandeln mit Verhandlungstaktiken ist aus Erfahrungen aus Verhandlungsprozessen mit Bankräuber*innen, Geiselnahmer*innen und Terrorist*innen entwickelt worden. Gleichwohl erlangte das Krisenverhandlungs-Modell in Beratungsfirmen und in der wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Anwaltschaft und Unternehmensberatung eine nicht zu unterschätzende Attraktivität (vgl. Rock, 2019) als Maßstab und Ziel erfolgreichen Verhandeln im Sinne der ‚knallharten‘ Durchsetzung der eigenen

Interessen⁴. Die Kompatibilität dieses Ansatzes schon allein mit dem Selbstverständnis Sozialer Arbeit, die in Anlehnung an die internationale Definition Sozialer Arbeit (vgl. Schäfer & Bartosch, 2016, 10 ff.) den Menschenrechten, der sozialen Gerechtigkeit für ihre Nutzer*innen und deren objektiver und subjektiver Autonomie verpflichtet ist, erscheint fragwürdig, was ebenso für die gebotene respektvolle Haltung gegenüber den Nutzer*innen gilt.

5.3 Erörterung und kritische Würdigung

Befürworter*innen des Krisenverhandlungs-Modells kritisieren das Harvard-Modell vor allem aus drei Gründen (vgl. Schäfer 2020b, 59 ff.).

- a) auf eine Konfrontation zwischen den Parteien werde verzichtet,
- b) eine individuelle Konfliktlösung werde nicht gesucht und
- c) eine selbstbewusste Haltung und Entschlossenheit der Beteiligten werde missbilligt.

Da die Vertreter*innen des Krisenverhandlungs-Modells ihre Kritik am Harvard-Modell vehement in die Diskussion einbringen, soll sie auch bündig in diesem Beitrag vorgestellt werden. Diese wird im Folgenden dargestellt und erörtert.

5.3.1 Verzicht auf Konfrontation

Während das Harvard-Konzept empfiehlt, sich auf die Kooperation zu konzentrieren, lehnen die Verfechter*innen des Krisenverhandlungs-Modells dies ab und setzen auf eine bewusste Konfrontation. Hermann Rock (2019) empfiehlt, eine Verhandlung mit einer professionellen Konfrontation zu beginnen, d. h. zwar respektvoll im eigenen Verhalten, jedoch unnachgiebig mit den eigenen ambitionierten Positionen zu starten. Es gelte, erst alle Konflikte im Detail zu verstehen. Dazu könne das sog. Position Bargaining (Feilschen) mit entsprechend intensivem Argumentieren bzw. Diskutieren genutzt werden. Erst nach einer Pause empfiehlt er, zu überlegen, mit welcher Strategie fortgefahren werden soll. Erst, wenn Kooperation wieder Thema der Verhandlungen ist, stehe die Suche nach Lösungen an. Das Harvard-Konzept rät seinen Nutzer*innen, nicht um Positionen zu streiten bzw. nicht zu „feilschen“. Auch in der Neuauflage des Klassikers von Fisher et al. (2018) wird die vertretene Haltung deutlich zum Ausdruck gebracht: „Feilschen führt nicht zu klugen, effizienten und einvernehmlichen Entscheidungen“ (Fisher et. al., 2018). Es wird ausdrücklich empfohlen, „die Verhandlung als Kooperation zu gestalten, in der (...) beide – bei

allen Differenzen, unterschiedlichen Wahrnehmungen und emotionalen Aspekten – die gemeinsame Aufgabe Seite an Seite angehen“.

Demgegenüber heben die Vertreter des Krisenverhandlungs-Modells ausdrücklich die potentiell produktiven Effekte des Konfliktes hervor, dass ein Konflikt positiv im Sinne einer anzustrebenden Klärung einer Verhandlungsfrage ist (Kohlrieser, 2006). Konflikte und damit das Verhandeln um unterschiedliche Positionen sollten danach zunächst mit destruktiver Kritik präzise herausgearbeitet und analysiert werden. Erst danach solle der Versuch der Lösung der Konflikte mittels konstruktiver Kritik beginnen (vgl. Schwarz, 2014). Die Fokussierung auf die Kooperation und die Ablehnung einer Konfrontation übersehe folgende Vorteile der professionellen Konfrontation:

- Die Verhandelnden können sich Respekt erarbeiten, was nur möglich ist, wenn sie (zunächst) strikt ihre Ziele verfolgen und insofern unnachgiebig wirken (vgl. Glasl, 2020).
- Möglicherweise können Verhandelnde sogar ihre Verhandlungspartner von der Richtigkeit ihrer Position überzeugen und bewirken, dass diese nachgeben.
- Verhandelnde können auf diese Weise Informationen sammeln, um so ihr Informationsdefizit, das jede Verhandlung in gewissen Abschnitten prägt, zu reduzieren. Nur, wenn es gelingt, durch intensive und harte Diskussionen genügend Informationen zu sammeln, ist es danach möglich, die Konflikte präzise herauszuarbeiten bzw. zu definieren.
- Dabei ermöglicht das Feilschen (mit ehrgeizigen Positionen auf beiden Seiten) den Einstieg in das Geben und Nehmen. Mit der Kombination des Ankereffektes, des Kontrastprinzips und der Regel der Reziprozität ist die Chance eröffnet, erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen (vgl. Cialdini, 2017 Kahneman, 2012). Für Verhandelnde gilt es nach dem Krisenverhandlungs-Modell daher, ganz nach der Devise zu verfahren: Bloß keinen Konflikt vermeiden. Jedoch sollten die Verhandlungspartner mit Würde und Respekt behandelt werden (Kohlrieser, 2006), was dem Grundsatz des Harvard-Modells entspricht, sanft in der menschlichen Begegnung und gleichzeitig hart in der Sache.

Erst wenn die Verhandelnden der Meinung sind, alle Konflikte verstanden zu haben, wird nach dem Ansatz des Krisenverhandlungs-Modells empfohlen, diese in einer „Offenen-Punkte-Liste“ zusammenfassen und sinngemäß die legendäre Frage zu

stellen: "If we solve all of these problems, do we have a deal?" (Ross, 2006). Wenn die Antwort "ja" laute, bestünden jedenfalls zu diesem Zeitpunkt gute Chancen, dass alle Konflikte zumindest definiert seien. Werde nach der Konfliktklärung im Kooperationsmodus gemeinsam mit den Verhandlungspartnern nach Lösungen gesucht, könne die Offene-Punkte-Liste der analysierten Konflikte zu einem Verhandlungspaket „geschnürt“ werden, das im Modus des „Gebens und Nehmens“ ausverhandelt werde, um einen zufriedenstellenden Konsens zu erreichen.

Im Zusammenhang mit dem angestrebten Verzicht auf Konfrontation ergeben sich nach Erkenntnissen der Verhandlungsforschung (Hemmecke & Kronberger, 2016, 70) drei Dilemmata. Diese träten als ein Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz und durch ein gegenseitiges Verwiesensein der Verhandlungsparteien im Hinblick auf die Teilnahme und die Informationsweitergabe sowie das Ergebnis der Verhandlung unter der gleichzeitigen Verfolgung der je eigenen (unterschiedlichen) Interessen auf:

- Dilemma der Offenheit: Wie viele Informationen gilt es zu welchem Zeitpunkt zu teilen bzw. zu verbergen?
- Dilemma des Vertrauens: Wie viel Vertrauen und wie viel Misstrauen ist angebracht?
- Dilemma der Härte: Wie hart in der Sache und weich in der Beziehung soll agiert werden?

Die Kunst des Verhandeln besteht darin, eine Balance zwischen diesen Aspekten zu finden, sich weder ausnutzen zu lassen noch eine Konflikteskalation herbeizuführen und dadurch den endgültigen Verhandlungsabbruch zu riskieren (vgl. Lütkehaus & Pacht, 2020, 118).

Die zentrale allgemeine Kritik am Harvard-Modell lautet dementsprechend, dass es zu weich und zu wenig auf ein gutes Ergebnis im Sinne des Forderns eines bestimmten Wertes fokussiert sei (vgl. Tenbergen, 2001).

Für eine Neujustierung bzw. Modifikation des Harvard-Modells empfiehlt Tenbergen daher die Anwendung der von Rapoport und Chammah (1965) mit dem Gefangenendilemma entwickelten Strategie des ‚tit for tat‘ (vgl. Kopelmann, 2020)⁵. Das klassische spieltheoretische Modell des Gefangenendilemmas veranschaulicht eine Verhandlungsstrategie am Beispiel zweier Häftlinge, die vor der Wahl stehen, entweder den anderen zu verraten oder mit längerer Haft für das eigene Schweigen bestraft zu werden. Nach gängiger Auffassung führt das Unwissen über das Handeln

des Anderen dazu, dass beide aussagen, obwohl das Beste für sie wäre, wenn beide schwiegen. In einer solchen Situation kommt das Prinzip „Wie Du mir, so ich Dir“ oder „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ zum Tragen:

Der mehrfach nachgewiesene Erfolg dieser einerseits Vergeltung fordernden und andererseits Kooperation anbietenden Strategie gründet sich auf vier Prinzipien:

1. Nettigkeit: Man beginnt das Spiel immer kooperativ.
2. Provozierbarkeit: Auf unkooperatives Verhalten der Gegenseite folgt Vergeltung. Auf kooperatives Verhalten wird mit Kooperation geantwortet.
3. Nachsichtigkeit: Sobald die andere Partei nach einer abgelehnten Zusammenarbeit wieder Kooperationsbereitschaft zeigt, nimmt man die Kooperation wieder auf.
4. Klarheit: Durch die Einfachheit der Strategie ist das eigene Verhalten leicht berechenbar.

(vgl. Rapoport & Chammah, 1965; Axelrod, 1984).

Durch eine abgewogene Anwendung dieser Strategie ist es Tenbergen (2001) zufolge möglich, das Harvard-Modell alltagstauglicher bzw. realitätsgerechter in Hinblick auf die Faktizität von auch provokant geführten Debatten in Verhandlungen zu gestalten. In eine ähnliche Richtung nur eben weitreichender gehen die modifizierenden Überlegungen von Lax und Sebenius (2006), die mehr Flexibilität, eine stärkere Gewichtung von Verteilungsfragen und eine wohlüberlegte Handhabung der Interessensoffenlegung empfehlen.

5.3.2 Verzicht auf individuelle Konfliktlösung

Das Harvard-Konzept empfiehlt, sich bei der Lösung von Konflikten am Maßstab objektiver Kriterien zu orientieren. Auch in der jüngsten Ausgabe des Klassikerbandes wird gefordert, Ergebnisse zu finden, „die nicht vom subjektiven Willen der Beteiligten abhängen“ (Fisher et al., 2018, 39). Zur Objektivität führen die Autoren weiter aus: „Das heißt, dass der Maßstab nicht frei wählbar ist, sondern dass es sich um einen objektiven Standard wie den Marktwert, ein Expertengutachten, die guten Sitten oder die gesetzlichen Regelungen handeln muss“; schließlich wird festgestellt: „Objektive Kriterien sind Ihr kühler Partner, der nicht zulässt, dass Sie sich unter Druck setzen lassen. Recht macht stark“ (Fisher et al., 2018, 139).

Nach den Annahmen des Krisenverhandlungs-Modells sind Entscheidungen (immer auch) emotional geprägt und Verhandlungen potentiell scheinrational (Voss & Raz,

2017). Die nach diesem Modell Verhandelnden orientieren sich deshalb bei der Lösung von Konflikten an der emotionalen Welt der jeweiligen Verhandlungspartner*innen. Die Verhandelnden versuchen, selbst zu gewinnen und ihre Gegenüber dabei gleichzeitig (nur) zufrieden zu stellen. Konflikte ausschließlich mit sachlichen Argumenten zu lösen, gelänge schon allein deshalb nicht, weil dies im Widerspruch zu der Erkenntnis stehe, dass „ein Mensch überhaupt nicht in der Lage (ist), eine Sache rein sachlich wahrzunehmen, er wird sie immer mit seinen ganz persönlichen Bewertungen quasi modellieren und ihr neben dem Sachaspekt noch einen persönlichen Bewertungsaspekt zuschreiben“ (Salewski, 2008, 105). Aus diesem Grunde mache es keinen Sinn, in einer Verhandlung nach Lösungen zu suchen, die vom Willen der Parteien unabhängig seien, wie es das Harvard-Modell fordere. Im Gegenteil müssten die Motive der Verhandlungsparteien verstanden werden, damit die jeweiligen Argumente nachvollzogen werden und Lösungen gefunden werden können, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind. Deshalb würden Persönlichkeiten, die sich gerne auf das Argumentieren konzentrieren, nicht unbedingt als effiziente Verhandelnde gelten (vgl. Strentz, 2006). Sie übersähen, dass „gesprächsdynamisch in jedem Argument der Keim der Aggression stecke“ und diese Aggression bei dem Verhandlungsgegenüber eher zu Widerstand führe als zum Nachgeben (Salewski, 2008, 111). Die vom Harvard-Konzept empfohlene Rechtsfokussierung, die hinter der Aussage ‚Recht macht stark‘ steht, führt nach Ansicht der Vertreter*innen des Krisenverhandlungs-Modells eher zur Reaktanz und weniger zu zufriedenstellenden Verhandlungsergebnissen. Es gehe dagegen beiden Verhandlungsparteien um komprimierte Lösungen mehrerer Verhandlungspunkte, die dann nach Ansicht der Verfechter*innen des Krisenverhandlungs-Modells auch beide Seiten emotional zufriedener stellen würden.

5.3.3 Verzicht auf selbstbewusste Verhandlung

Das Harvard-Konzept empfiehlt, sich neben der Vergegenwärtigung der genuin angestrebten Verhandlungsergebnisse auch an der besten Alternative zu orientieren. Nach dem Krisenverhandlungs-Modell sind die Verhandelnden demgegenüber gehalten, sich auf ihr konkretes und sie motivierendes Ziel zu fokussieren und sich nicht von möglicherweise ungünstigeren Alternativen demotivieren zu lassen. Die Orientierung des Harvard-Konzepts auf das BATNA-Modell (vgl. Abb. 1), wird von den Vertreter*innen des Krisenverhandlungs-Modells, wie z. B. Rock (2019), überaus

kritisch gesehen. Denn letztlich zwingt das BATNA-Modell dazu, sich ‚nach unten‘, also einem unteren Referenzpunkt, zu orientieren und sich entsprechend mit weniger als der idealen Lösung zu begnügen. Damit verhindere das BATNA-Modell gleichzeitig, die motivierende Kraft einer professionell entwickelten Position zu nutzen und sich damit an einem oberen Referenzpunkt zu orientieren und selbstbewusst zu verhandeln. Nach Schraner (2018) als Vertreter des Krisenverhandlung-Modells sollte nur das beste Ergebnis für sich selbst bzw. die eigene Partei angestrebt werden, was wiederum der Strategie Win-Lose entspricht (vgl. Abb. 1).

5.3.4 Ergänzende Gesichtspunkte

Jenseits der vorgestellten Kritik seitens der Vertreter*innen des Krisenverhandlung-Modells bleibt festzustellen, dass das Harvard-Verhandlungskonzept für sich einen universellen Geltungsanspruch im Sinne eines ‚one size fits all‘ Ansatz beansprucht. Dafür nimmt es erhebliche Komplexitätsreduzierungen in Kauf. So haben Erkenntnisse der Verhaltensökonomik (behavioural economics) bislang kaum Eingang in das Harvard-Modell gefunden. Verhaltensökonomik beschäftigt sich als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen und untersucht insbesondere Konstellationen, in denen Menschen im Widerspruch zur Modell-Annahme des Homo Oeconomicus und damit nicht als rationale Nutzenmaximierer*innen agieren. Denn Emotionen spielen der Verhaltensökonomik zufolge bei Entscheidungen und damit in Verhandlungen eine bedeutende Rolle, wie es auch seitens der Verfechter*innen des Krisenverhandlungs-Modells betont wird.

Dabei beeinflussen Verzerrungen (bias) die Verhandlungsführung regelmäßig. Während distributives Verhandeln mehr auf Value Claiming setzt (sprichwörtlich: den Kuchen verteilen), setzt integratives Verhandeln mehr auf Value Creation (analog dazu: Wie können die Verhandlungsoptionen vergrößert werden?). Auch wenn Value Claiming und Value Creation als Ergänzungsaspekte verstanden werden können, so wird den vorgestellten Ansätzen in der Verhandlungsforschung unterschiedlich große Bedeutung zugeschrieben: Während Ansätze distributiven Verhandelns den Blick vor allem auf Value Claiming werfen (oder Win-Lose, vgl. Abb. 1), konzentrieren sich Ansätze des integrativen Verhandelns Value Creation mehr auf Kooperation (im Sinne von Win-Win, vgl. Abb. 1).

In Verhandlungen geht es letztlich unabhängig vom präferierten Verhandlungsmodell sowohl darum, Forderungen bezüglich eines bestimmten Gutes zu stellen (value claiming), als auch darum, infrage zu stellen, ob das Gut, über das verhandelt wird, wirklich so begrenzt ist, wie dies die Verhandlungspartner*innen vermuten oder unterstellen. Demgemäß ist es in Verhandlungen häufiger möglich, den Spielraum denkbarer Lösungen im Sinne des Value Creation zu erweitern.

6. Fazit

Wie in diesem Beitrag dargelegt wurde, haben Verhandlungs- und Vermittlungstätigkeiten einen hohen Stellenwert in einer verständigungsorientierten Sozialen Arbeit. Soziale Fachkräfte als Verhandler*innen müssen hierfür qualifiziert vorbereitet werden.

In Verhandlungsprozessen und -situationen ist es entscheidend, dass sich Verhandelnde sowohl bei der Vorbereitung und der Durchführung als auch bei der Nachbereitung von Verhandlungen souverän auf die Dynamik von Verhandlungen einstellen können. Dazu müssen sie in der Lage sein, die Ziel- und Ergebnisperspektive zwischen BATNA, WATNA und ZOPA nicht aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig ist es wichtig, den Prozess zu reflektieren und flexibel und angemessen auszurichten, also ggf. Verhandlungsstrategien und Ziele unter Einbeziehung der Parteien anzupassen bzw. neu auszurichten.

Die Potenziale einer ausgeprägten Verhandlungskompetenz können in der Sozialen Arbeit im Sinne einer parteilichen und einer parteiübergreifenden Interessenvertretung zum Nutzen und Vorteil der Nutzer*innen erschlossen und konstruktiv weiterentwickelt werden.

Für die Soziale Arbeit erscheint das integrativ ausgerichtete Harvard-Modell dem ersten Anschein nach insofern prädestiniert zu sein, als seine Grundprämissen des prinzipiengerechten Verhandeln dem in der Jugendhilfe geltenden Gebot der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Jugendhilfe und der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien entsprechen (§ 4 Abs. 1 SGB VIII). Darüber hinaus wird das Harvard-Modell auch den Ansprüchen der Theorie kommunikativen Handelns nach Habermas (1981) im Prozess des Interessensausgleichs und den Voraussetzungen Honneths (1994) für die Autonomie von Subjekten gerecht, wie sie in der Sozialen Arbeit zugrunde gelegt werden.

Die Möglichkeiten zur Erarbeitung und Vereinbarung einer Win-Win-Lösung können methodisch differenziert und fachlich schlüssig begründet werden. Schwachpunkte des Harvard-Modells können mit einer flexibel, prozessorientierten und dialogisch offen orientierten Kommunikation zwischen den Parteien aufgegriffen, bearbeitet und transformiert werden. Allerdings sollten die emotionalen Aspekte von Verhandlungen stärker berücksichtigt werden als dies im Modell bisher angelegt ist. Dabei sind unternommene oder versuchte Manipulationsversuche der Verhandlungspartner*innen als solche zu entschlüsseln und offen anzusprechen. Eine solche Erweiterung des Settings von Verhandlungen um emotionale Aspekte in versachlichender Perspektive sollte gerade durch die Rahmung des Harvard-Modells mit dessen grundlegenden sachorientierten Verhandlungsprinzipien möglich sein. Mit Hilfe einer stärkeren Fokussierung auf verhandlungsbezogene Kommunikation, wie sie der QR SozArb (Schäfer & Bartosch; 2016; Schäfer, 2021) und das ALOHA-Modell (Fengler, 2017) ermöglichen, und einer Berücksichtigung und Integration der oben eingeführten neueren Erkenntnisse der Verhandlungswissenschaft im Sinne kontinuierlich fortlaufender Reflexionsschleifen ist ein entscheidender Schritt in Richtung erfolgreichen Verhandeln bereits im Studium Sozialen Arbeit eröffnet. Eine weitere Ausprägung und Vertiefung der erforderlichen Verhandlungskompetenzen für soziale Fachkräfte ist in der entsprechenden Fort- und Weiterbildung aufzugreifen.

Anmerkungen:

* In der Zeitschrift „Dialog Erziehungshilfe“ 3-2021 und 4-2021 wurde der Beitrag in gekürzter Form in zwei Teilen abgedruckt. Die hier auf der Homepage des AFET veröffentlichte Gesamtversion nimmt noch weitere, zusätzliche Perspektiven zum Thema in den Blick.

¹ Die Begriffe Nutzer*innen, Adressat*innen, Klient*innen und Kund*innen stehen für die Repräsentation derer, die der beruflich ausgeübten sozialen Unterstützung bedürfen bzw. diese in Anspruch nehmen. In der Verselbstständigung der Sozialen Arbeit als Profession und Disziplin wurde der Klient*innenbegriff zur Abgrenzung gegenüber der Medizin und dem Patient*innenbegriff gesetzt und wird z. T. in Bereichen sozialer Daseinsvorsorge noch gebraucht. In Abkehr von einer mit dem Klient*innenbegriff als bevormundend, defizitbezogen und expertokratisch verstandenen Haltung und hin zu einer mit Partizipation auf Augenhöhe verstandenen Haltung, wonach die involvierten Personen mit professioneller Unterstützung selbst die Antworten auf ihre Fragestellungen und die Lösungen für ihre Problemlagen entwickeln, wird von Nutzer*innen gesprochen. „Nutzer*innen“ sind diejenigen, die Unterstützungsprozesse tatsächlich in Anspruch nehmen. Dieser Begriff soll den Austausch zwischen Professionellen und ihren Zielgruppen betonen und dabei zugleich auch Zwangsdimensionen der Sozialen Arbeit berücksichtigen. Im englischsprachigen Raum hat sich dem in etwa entsprechend und den Dienstleistungscharakter betonend der Begriff ‚service user‘ etabliert. Die Perspektive der Adressat*innen betont dagegen die Freiwilligkeit und die damit verbundene Wahlmöglichkeit von Personen, selbst entscheiden zu können, ob sie ein Angebot annehmen oder nicht. Der Begriff der Kund*innen suggeriert demgegenüber in seiner betriebswirtschaftlichen Orientierung, dass die involvierten Personen die direkte Entscheidungsmöglichkeit über die Leistung hätten, was in der Sozialen Arbeit häufig nicht der Fall ist. Auf der Basis der diskursanalytischen Einordnung des Begriffes und der internationalen Anschlussfähigkeit wird nachfolgend von der Nutzer*innen-Perspektive ausgegangen (vgl. Wagner, 2017; Höllmüller, 2020). Unabhängig davon und ungeachtet sprachästhetischer Befindlichkeiten halten Autor und Autorin den Begriff Nutzer*innen als Fachterminus aufgrund seiner technologisch orientierten Verwendungs- und Bedeutungszusammenhänge (z. B. Nutzer*innen von Mediendienstleistungen) und Zuschreibungsmöglichkeiten (z. B. ausnutzen etc.) für nicht optimal. Ob indessen ein neu zu entwickelnder Fachbegriff oder eine Dekonstruktion des etablierten Klient*innenbegriffs bzw. dessen Neudefinition in kritischer Reflexion des aktuellen Professionalisierungsdiskurses und der diesem zugrundeliegenden Konzeptionen und Konstruktionen zu einer adäquateren Definition des Begriffes führen, sei dahingestellt.

² Wenn der Neukonzeption der advokatorischen Ethik (Brumlik, 2017) der Vorwurf einer paternalistischen Einfärbung gegenüber Kindern entgegengehalten wird (Liebel, 2018), könnte dem durch die Einbeziehung neuerer Entwicklungen der Beteiligungsmöglichkeiten von Kindern begegnet werden, wie sie unlängst auf internationaler und europäischer Ebene entwickelt wurden (vgl. EU Strategy on the rights of the child (COM (2021) 142 final, Council of Europe (2016), die sich in Deutschland noch nicht allgemein durchgesetzt haben. Die Ermöglichung einer Mitwirkung von Kindern in diesem Sinne stellt hohe Anforderungen an die Kommunikationskompetenzen und Aushandlungsfähigkeiten der Fachkräfte.

³ Ob die Referenz der TkH für die Entwicklung und Erfassung studentischer Kommunikationskompetenzen in neueren Forschungsdesigns einiger Universitäten (vgl. Braun et al., 2018) als Beispiel für die altbekannte Geschichte des im Dunkeln verlorenen Schlüssels und dessen Suche im Licht unter der Laterne, weil man dort so gut sieht, dienen kann, mag dahinstehen. Denn gerade die normative Ausrichtung an der Theorie kommunikativen Handelns erscheint als Gebot rationaler Kommunikation für die akademische Kompetenzentwicklung weiterführend.

⁴ Wie lange die Attraktivität dieses Ansatzes in der Unternehmens- und teilweise auch in der Politikberatung und im Wirtschaftsrecht anhält, ob er sich weiter verbreitet, sich modifiziert oder ob er möglicherweise als Trend ausläuft, wird sich in der weiteren Zukunft zeigen. Als Musterbeispiel für die Anwendung eines solchen Verhandlungsmodells könnte der Fall „Lopez“ bei VW dienen, der als kompromissloser „Einkäufer“ bekannt wurde.

⁵ Die mathematisch ausgerichtete, für Laien schwer nachvollziehbare und in den Wirtschaftswissenschaften stark verbreitete Spieltheorie, die zutreffender mit „Strategie“ beschrieben wäre, will das Verhalten rational agierender ‚Spieler*innen‘ vorhersagen, woraus Empfehlungen für das Verhalten dieser abgeleitet werden. In

Situationen strategischer Interaktionen zwischen verschiedenen Parteien soll die Anwendung der Spieltheorie das Verhalten Einzelne zu optimieren helfen, indem sie eine beste eigene Strategie empfiehlt. Die spieltheoretischen Prämissen sind begründet vielfach kritisiert worden, worauf in diesem Beitrag jedoch nicht weiter eingegangen werden kann (zur Kritik vgl. etwa Reichenbach, 2001, 119 f.).

Literatur:

- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Benz, B., Rieger, G., Schönig, W. & Többe-Schukalla, M. (2013). *Politik Sozialer Arbeit*. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Beer, J. E. (1986). *Peacemaking in your neighborhood. Reflections on an experiment in community mediation*. Philadelphia, Pa.: New Society Publishers.
- Bloom, B. S. (1972) (Hrsg.). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Braun, E., Athanassiou, G., Pollerhof, K. & Schwabe, U. (2018). Wie lassen sich kommunikative Kompetenzen messen? – Konzeption einer kompetenzorientierten Prüfung kommunikativer Fähigkeiten von Studierenden. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 40. Jahrgang, 3/2018, unter: https://www.bzh.bayern.de/uploads/media/3_2018_Braun_Athanassiou_Pollerhof_Schwabe.pdf, Zugriff: 05.08.2021.
- Breidenbach, S. & Gläßer, U. (2002). *Die Selbstverantwortung der Konfliktparteien. Eine Leitidee der Mediation*. FernUniversität in Hagen, Hagen: Rechtswissenschaftliche Fakultät.
- Bröckling, U. (2015). Gute Hirten führen sanft. Über Mediation. In: *Mittelweg* 36, 171–187.
- Brumlik, M. (2017). *Advokatorische Ethik. Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe* (3. Auflage). Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- Bühning-Uhle, C., Eidenmüller, H. & Nelle, A. (2017). *Verhandlungsmanagement: Analyse, Werkzeuge, Strategien* (2. Auflage). München: Beck.
- Bush, R. A. B. & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation. The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cialdini, R. (2017). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, New York: Random House Business
- Council of Europe (2016). *Child Participation Assessment Tool*, unter: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806482d9>, Zugriff: 05.08.2021.
- European Commission (2021). *EU strategy on the rights of the child*, unter: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/1_en_act_part1_v7_0.pdf, Zugriff: 05.08.2021.
- Fengler, J. (2017). *Pädagogisches Handeln in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fisher, R., Ury, U. & Patton, B. (2018). *Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse* (2. Auflage). München: DVA.

- Galuske, M., & Müller, C. (2012). Handlungsformen in der Sozialen Arbeit - Geschichte und Entwicklung. In: W. Thole (Hrsg.), Grundriss Soziale Arbeit (587-610). Wiesbaden: VS Springer.
- Glasl, F. (2020). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (12. aktualisierte und ergänzte Auflage). Bern: Haupt-Verlag.
- Grunwald, K. & Thiersch, H. (2004) (Hrsg.). Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Weinheim: Juventa Verlag.
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haft, F. (2000). Verhandlung und Mediation – Die Alternative zum Rechtsstreit. München: C. H. Beck.
- Hartung-Piraudeau, A. (2019). Kooperation oder Konfrontation? Die Wirkung von Commitment, Empowerment, Emotion und Kritik in Verhandlung und Mediation. Diss. Universität Hohenheim.
- Hemmecke, J. & Kronberger, N. (2016). Verhandlungskompetenzen trainieren. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Herwig-Lempp, J. & Kühling, L. (2012). Sozialarbeit ist anspruchsvoller als Therapie. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, Jg. 30 (2), 51-56.
- Höllmüller, H. (2020). Klientin, Klient, unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Klientin-Klient>, Zugriff: 02.09.2021.
- Honneth, A. (1994). Kampf um Anerkennung: zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Illouz, E. (2018). Wa(h)re Gefühle – Authentizität im Konsumkapitalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jonas, H. (1979). Das Prinzip Hoffnung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Berlin: Insel Verlag.
- Jung, S. & Krebs, P. (2016). Die Vertragsverhandlung - Taktische, strategische und rechtliche Elemente. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kahneman, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken (13. Aufl.). München: Siedler Verlag.
- Kersten, G. (2001). Modelling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization. Group Decision and Negotiation, 10(6), 493–514.
- Kohlrieser, G. (2006). The Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Köngeter, S. (2017). Professionalität. In: E. Kruse, F. Kessl, S. Stövesand & W. Thole (Hrsg.), Soziale Arbeit- Kernthemen und Problemfelder (87-105). Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.

- Kopelman, S. (2020). Tit for Tat and Beyond: The Legendary Work of Anatol Rapoport, *Negotiation and Conflict Management Research* 13(1) (60-84), unter: <https://doi.org/10.34891/5fgb-fq50>, Zugriff: 01.08.2020.
- Kreggenfeld, U. (2014). *Erfolgreich systemisch verhandeln: Ganzheitliche Verhandlungsstrategien – Checklisten – Anwendungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (2006). *3D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Liebel, M. (2018). Rezension zur Neuauflage von M. Brumlik: *Advokatorische Ethik. Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe* (3. Auflage). Hamburg: Europäische Verlagsanstalt, unter: <https://www.socialnet.de/rezensionen/23981.php>, Zugriff: 02.09.2021.
- Lubman, S. (1967). Mao and Mediation: Politics and Dispute Resolution in Communist China, *California Law review*, 5.
- Lutz, R. (2020). Triplemandant, unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Tripelmandat>, Zugriff: 01.08.2020.
- Lütkehaus, I., & Pacht, I. (2020). *Basiswissen Mediation. Handbuch für Praxis und Ausbildung* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag.
- Mähler, H. G. & Mähler, G. (1995). Zur Institutionalisierung von Mediation, In: J. Duss von Werdt, G. Mähler & H. G. Mähler (Hrsg.), *Mediation. Die andere Entscheidung* (35-52). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Negt, O. (2010). *Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform*. Göttingen: Steidl-Verlag.
- Negt, O. (2016). *Überlebensglück. Eine autobiographische Spurensuche*. Göttingen: Steidl Verlag.
- Pfadenhauer, M. (2010). Kompetenz als Qualität sozialen Handelns. In: T. Kurtz & M. Pfadenhauer (Eds.), *Soziologie der Kompetenz* (149 – 172). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfromm, R. A. & Eckardt, B. (2018). Lernzielkatalog für das Modul Verhandlungsmanagement, unter: <https://www.deutschland.university/wp-content/downloads/module/VM%20-%202020-%20Lernzielkatalog.pdf>, Zugriff: 04.08.2021.
- Priegl, B. & Ziegler, A. (2017). Machtvolle Grenzen als konstitutive Momente des Sozialen. In: S. Moebius & A. Ploder (Hrsg.), *Handbuch Geschichte der deutschsprachigen Soziologie* (99–114). Wiesbaden: Springer Reference Sozialwissenschaften.
- Rapoport, A. & Chammah, A. M. (1965). *Prisoner's Dilemma*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Reichenbach, R. (2001). *Verhandeln und Vermitteln: Instrumente der Konfliktlösung*, unter:

file:///C:/Users/Schaefer/AppData/Local/Temp/Verhandeln%20und%20Vermitteln-Instrumente%20der%20Konfliktloesung.pdf, Zugriff: 01.08.2021.

Röhl, K. F. (2006). Rechtssoziologie. Ein Lehrbuch. Köln: Heymanns.

Rock, H. (2019). Erfolgreiche Verhandlungsführung mit dem Driver-Seat-Konzept. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ross, G. H. (2006). Trump Style Negotiation. Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal. New Jersey: John Wiley & Sons.

Salewski, W. (2008). Die Kunst des Verhandeln – Motive erkennen – erfolgreich kommunizieren. Weinheim: WILEY-VCH-Verlag.

Saner, R. (2007). Verhandlungstechnik,
unter:http://www.diplomacydialogue.org/images/files/20181215-Saner_IN_high.pdf;
Zugriff: 15.07.2021.

Sander, W. (2014). Kompetenzorientierung als Forschungs- und Konfliktfeld der Didaktik der politischen Bildung. In: ders. (Hrsg.), Handbuch politische Bildung (4., völlig überarbeitete Aufl.) (110-126). Frankfurt a.M.: Wochenschau Verlag.

Schäfer, P. (2016). Wissen – Können – Tun: Kompetenzerwerb für die soziale Praxis – Der Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit (QR SozArb) und seine Implikationen für die Methodendiskussion. Sozialmagazin, 10, 11-19.

Schäfer, P. (2017a). Kompetenzen für die soziale Praxis – von den Lehrplänen zum Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit (QRSozArb). In: P. Schäfer, O. Burkowa, H. Hoffmann, M. Laging & L. Stork (Hrsg.), 100 Jahre Fachbereichstag Soziale Arbeit – Vergangenheit deuten, Gegenwart verstehen, Zukunft gestalten (107-137). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Schäfer, P. (2017b). Soziale Arbeit und Recht. In: M. Kubandt & M.-E. Karsten (Hrsg.), Lehramtsstudium Sozialpädagogik – eine Bestandsaufnahme nach 20 Jahren (54-73). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Schäfer, P. (2020a). Zu den Herausforderungen und Besonderheiten der Schiedsstellenverfahren in der Jugendhilfe. In: AFET (Hrsg.), Handbuch der Schiedsstellen in der Kinder- und Jugendhilfe – SGB VIII als Expertise und Praxishilfe (9-28). Hannover: AFET-Eigenverlag.

Schäfer, P. (2020b). Verhandeln vor der Schiedsstelle – Verfahrensgrundsätze und Methoden. In: AFET (Hrsg.), Handbuch der Schiedsstellen in der Kinder- und Jugendhilfe – SGB VIII als Expertise und Praxishilfe (29-72), Hannover: AFET-Eigenverlag.

Schäfer, P. (2021). Fachqualifikationsrahmen Soziale Arbeit. In: HRK (Hrsg.), Der deutsche Hochschulqualifikationsrahmen, Theorie und Praxis – Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2021 (225-276). Bonn: Eigenverlag HRK.

Schäfer, P. (in Druck). § 36 SGB VIII. In: R. J. Wabnitz, G. Fieseler, H. Schleicher (Hrsg.), GK-SGB VIII. Kinder- und Jugendhilferecht. Gemeinschaftskommentar zum SGB VIII, Kommentierung. Köln: Luchterhand.

Schäfer, P. & Bartosch, U. (2016). Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit – Version 6.0., unter: <https://www.fbts-ev.de/qualifikationsrahmen-soziale-arbeit>, Zugriff: 3.8.21.

Schirm, S. A., Smejkalova, K. & Rötzmeier, M. (2010). Planspiel und Verhandlungssimulation als Universitätsseminar, unter: www.sowi.rub.de/mam/content/Isip/planspielleitfadenfinal.pdf, Zugriff: 11.08.2021.

Schranner, M. (2018). Der Verhandlungsführer. Taktiken, die zum Erfolg führen (4. Aufl.). Salzburg: Ecowin.

Schrödter, M. (2007). Soziale Arbeit als Gerechtigkeitsprofession. Zur Gewährleistung von Verwirklichungschancen: In: neue praxis, 1, 3-28.

Searle, J. R. (1979). Expression and Meaning. Studies in the Theory of Speech Acts. Cambridge: Cambridge University Press.

Sennett, R. (1977). Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.

Staub-Bernasconi, S. (2007). Vom beruflichen Doppel – zum professionellen Tripelmandat. Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit. In: SiO – Sozialarbeit in Österreich, 02/07, 8-17.

Stegemann, B. (2021). Die Öffentlichkeit und ihre Feinde. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Strentz, T. (2006). Psychological Aspects of Crisis Negotiation. Boca Raton: Taylor & Francis.

Tenbergen, R. (2001). Prinzipienorientiertes Verhandeln und das Verhandlungsdilemma – ist das „Harvard-Konzept“ zu weich? unter: https://www.top-ten-negotiator.de/index_htm_files/DrRasmusTenbergen_HarvardKonzept_Essay.pdf, Zugriff: 01.07.2021.

Thompson, L., Wang, J. & Gunia, B. (2010). Negotiation. Annual Review of Psychology, 61, 491-515.

von Prittwitz, V. (1996) (Hrsg.). Verhandeln und Argumentieren. Opladen: Leske & Budrich.

Voss, C. & Raz, T. (2017). Kompromisslos verhandeln: Die Strategien und Methoden des Verhandlungsführers des FBI. München: Redline Wirtschaft.

Wagner, L. (2017). Who is who? Sozial Extra, 41, 6-10.

Walton, R., & McKersie, R. (1965) (Ed.). A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. New York: McCraw-Hill Book Company.

Wermke, C., Winheller, A. & Kittl, D. (2013). Die AnwaltsBasics: Mediation (2. Auflage). Würzburg: Hemmer Verlag.

Angaben zu den Autor*innen:

Prof. Dr. Peter Schäfer
Hochschule Niederrhein
Fachbereich Sozialwesen
Richard-Wagner-Str. 101
41065 Mönchengladbach
E-Mail: Peter.Schaefer@hs-niederrhein.de

Prof. Dr. Janne Fengler
Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft
Fachbereich Bildungswissenschaft
Villestr. 3
53347 Alfter / Bonn
E-Mail: Janne.Fengler@alanus.edu