

Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen

Interessenvertretung im Gesamtverein

Mitgliederversammlung in rechtsfähigem Verein

Vereine sind juristische Personen im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches. Für die eingetragenen rechtsfähigen Vereine (e.V.) gelten die allgemeinen Vorschriften für Vereine (§§ 21-53 BGB) sowie die Paragraphen 55-79 BGB. In diesen Rechtsnormen sind die Anforderungen festgelegt, die in Teilen von den Vereinen selbst durch Satzungsregelungen ausgefüllt, konkretisiert und abgeändert werden können.

Der Mitgliederversammlung kommt nach BGB und Vereinssatzung eine besondere, herausragende Bedeutung im Rahmen der Willensbildung der Vereinsmitglieder zu. Und unabhängig davon, ob es eine eigenständige Jugend im Verein mit Jugendordnung und Entscheidungsbefugnissen über eigene finanzielle Mittel gibt oder nicht, auf Mitgliederversammlungen werden wesentliche Entscheidungen getroffen, die auch für die Kinder und Jugendlichen relevant sind. Insofern ist es wichtig, dass auch die jungen Vereinsmitglieder die Mitgliederversammlung besuchen, egal ob mit oder ohne Stimmrecht.

Die Angelegenheiten im Verein, so sagt es der § 32 BGB aus, werden durch Beschlussfassung in einer Versammlung der Mitglieder geordnet. Einschränkend heisst es, dass sie aber teilweise auch vom Vorstand oder einem anderen Vereinsorgan besorgt werden können.

Das ist sinnvoll, um z.B. den Vorstand oder Mitgliederversammlungen der Sportfachabteilungen Gestaltungsfreiheiten einzuräumen, damit nicht wegen jeder Kleinigkeit oder wegen Themen, die nur für eine Minderheit von Interesse sind, eine Mitgliederversammlung einberufen werden muss. Das würde einen Verein auf Dauer lahmlegen und die Bereitschaft der Mitglieder zur Teilnahme an Mitgliederversammlungen lähmen.

Die Vereinssatzung ist nach § 25 BGB die Verfassung eines rechtsfähigen Vereines. In ihr wird u.a. festgelegt, welche Vereinsangelegenheiten die Mitgliederversammlung regeln soll.

Üblicherweise sind das

- die Genehmigung des Haushaltsplanes für das kommende Kalenderjahr
- die Feststellung der Jahresrechnung
- die Entgegennahme der Berichte der Vorstandsmitglieder und des Berichtes der Kassenprüfer/innen
- die Entlastung des Vorstandes

- Beschlussfassungen über Satzungsänderungen
- Beschlussfassung über die Auflösung des Vereins
- Wahl des Vorstandes
- Wahl der Kassenprüfer/innen
- Beschlussfassungen über Ordnungen und deren Änderungen

Ordentliche und außerordentliche Mitgliederversammlungen unterscheiden sich nicht, wenn die Satzung nicht Gegenteiliges festlegt. Der Unterschied liegt üblicherweise nur darin, dass die ordentliche eine periodisch wiederkehrende zu einem ähnlichen Zeitpunkt in jedem Jahr ist, während die außerordentliche Mitgliederversammlung aufgrund eines bestimmten Anlasses einberufen wird.

Reguläre Vorstandswahlen finden fast immer während ordentlicher Mitgliederversammlungen statt, da zumeist die Amtszeit auf eine volle Jahreszahl festgelegt ist (z.B. drei Jahre).

In der Satzung sollte festgelegt sein, unter welchen Bedingungen eine außerordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen ist. Als Vorschlag gilt hier, dass das der Vorstand mit einfacher Mehrheit tun kann oder tun muss, wenn 10 % der stimmberechtigten Mitglieder dieses verlangen.

Welche Gründe eine außerordentliche Mitgliederversammlung notwendig werden lassen, kann hier nicht im Einzelnen aufgeführt werden. Es sind prinzipiell alle Gründe, die für 10 % der stimmberechtigten Mitglieder einen Aufschub als nicht hinnehmbar erscheinen lassen.

Entscheidungsfindungsprozesse in Mitgliederversammlungen

Beschlüsse werden auf Mitgliederversammlungen im Sinne lebendiger Demokratie zuvor beraten, Berichte werden diskutiert. Neu zu besetzende Vorstandsposten sollten nicht einfach aus Gründen, "damit schneller Schluß ist" durch Wiederwahl des bisherigen Amtsinhaber*in besetzt werden. Es ist möglich, in der Satzung festzulegen, ob und wie häufig Wiederwahlen möglich sind. Vorteile des häufigen Wechsels in den Führungsgremien sind, dass weniger "Vereinsklüngel" und Verkrustungen zu erwarten sein werden, und die Arbeit und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird. Denn auch die Nicht-Wiedergewählten bleiben ja aktive Vereinsmitglieder, die weiterhin kleine Aufgaben übernehmen werden und als Ansprechpartner/innen für die neuen Vorstandsmitglieder mit Rat und Tat zu Seite stehen. Gerade junge Leute, die neu in eine Vorstandsamt gewählt werden, benötigen häufig in den ersten Monaten Unterstützung und Einarbeitungshilfe. Daher ist es umso wichtiger, dass alte und verdiente Vorstandsmitglieder nicht an ihren Posten "kleben", sondern rechtzeitig in die zweite Reihe zurücktreten und dieses auch so früh ankündigen, dass in Ruhe geeignete und interessierte Kandidat/innen gesucht werden können. Möglichst sollten zwei oder mehr Bewerber*innen für eine Vorstandsposition gewonnen werden, damit es tatsächlich zu einer Wahl kommen kann. Zuständig für das Ansprechen und Motivieren potentieller Vorstandsmitglieder, Übungsleiter*innen, Schiedsrichter*innen etc. ist das Vorstandsmitglied "**Beauftragter für freiwillige Mitarbeiter*innen**", das sich um Rahmenbedingungen, Zufriedenheit, Qualifizierung, Ehrungen etc. der Ehrenamtlichen und Honorarkräfte kümmert. Leider gibt es dieses Vorstandsamt fast in keinem Verein, das Aufgabenfeld wird von allen Vorstandsmitgliedern "irgendwie" mit übernommen und damit von niemanden richtig.

Die ritualisierten Wahlvorgänge sind einer der Gründe, warum so viele Menschen Mitgliederversammlungen langweilig und uninteressant finden. Selbst dabei gewesen zu sein oder nicht scheint letztlich bedeutungslos, Entscheidungen gab es nicht "zu treffen" und falls doch, so waren sie doch zumeist im Vorfeld "ausgeklüngelt", dass sie nur noch abgenickt zu werden brauchten. Dass angesichts solcher Eindrücke die Quantität und Qualität der Beteiligung sehr gering ausfällt, kann nicht verwundern. Wäre mangelnde Beteiligung an Mitgliederversammlungen auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitglieder mit den Regelungen der Vereinsangelegenheiten zurückzuführen, wäre das ja vielleicht noch hinzunehmen. Aber gemeckert wird anschließend, häufig nicht einmal direkt, sondern "hinten herum". Langfristig führt eine solche Vereinskultur zu Unzufriedenheiten, zu nachlassendem Zugehörigkeitsgefühl, damit zu immer niedrigerer Bereitschaft zu Engagement bis hin zu Vereinsaustritten.

Zu den unerfreulichen Ritualen gehört auch der Vorgang der "Entlastung" der Vorstandsmitglieder. Es ist bedenklich, dass Entlastungsvorgänge durchgeführt werden, ohne dass den Mitgliedern Hintergründe und Stellenwert dieses Vorganges klar sind. Eine ausgesprochene Entlastung eines einzelnen Mitgliedes oder des gesamten Vorstandes stellt diese von allen Ansprüchen frei, die dem Verein bei sorgfältiger Prüfung aller Unterlagen erkennbar waren. Gerade im Umgang mit Finanzen ist die Entlastung ein bedeutsamer Vorgang: wer entlastet wurde, und das nicht durch Vertuschung oder Fälschung von Daten erreicht hat, braucht in der Regel dem Verein gegenüber keinen nachträglichen Schadenersatz zu leisten, der sich aus einer vereinsschädigenden Geschäftsführung ergeben würde. Unverhältnismäßig teure Bälle eingekauft zu haben oder Ausgaben für den Verein getätigt zu haben, für die gar kein Auftrag vorgelegen hat, solche Schäden bleiben dann ohne Konsequenz. Insofern sollten die Kassenprüfer*innen nicht danach gewählt werden, ob sie "gut drauf sind" oder gut Skat spielen können und die Mitglieder den vorgelegten Kassenbericht aufmerksam lesen. Der Entlastungsvorgang hat immer dann keine Wirkung, falls z.B. strafbare Handlungen eines Vorstandsmitglieds bekannt werden.

Ein lebendiger Teil jeder Mitgliederversammlung sind die "Anträge". Das könnte sich auf die Veränderung der Mitgliedsbeiträge beziehen, auf ÜL-Honorierung oder die Nutzungsänderung einzelner Räume im Vereinsheim. Ob solche Fragen tatsächlich von der Mitgliederversammlung und nicht einfach vom Vorstand beschlossen werden müssen, legt die Satzung fest. Ist das nicht unmissverständlich geklärt, sollte der Vorstand aus eigenem Interesse bei bedeutsamen Themen (und die oben genannten gehören dazu) Beschlüsse der Mitgliederversammlung einholen. Diese Versammlung müsste sowieso einberufen werden, wenn wie im Beispiel oben 10% der Mitglieder dieses fordern.

Eine der Rechtsnormen aus dem BGB sagt, dass es zur Gültigkeit eines Beschlusses erforderlich ist, dass der Gegenstand bei der Berufung bezeichnet wird. Ziel ist es, dass Vereinsmitglieder (auch wieder zum Ziele der Respektierung demokratischer Grundsätze) nicht während der Versammlung mit einem Thema überrascht werden, auf das sie nicht vorbereitet wurden, quasi überrumpelt werden können. Daher muss in der Einladung auch nicht nur das Thema, sondern die Richtung des Antrages genannt werden (also nicht: "Veränderung der Beitragshöhe", sondern: Erhöhung des Beitrages um Euro 1,- pro Monat und Einführung von Rabatt für Familien). Besonders gut können sich Mitglieder auf einen Antrag vorbereiten, wenn dieser mit der Einladung zugesandt wird. Aber da Einladungen in den meisten Vereinen eher per Aushang im Schaukasten oder als Information in der Vereinszeitung ausgesprochen werden, lässt sich das Versenden nur schwer realisieren. (Es muss jetzt nach all den Informationen auf den letzten Seiten nicht erwähnt werden, dass auch Form und Fristen in der Satzung festgelegt sein müssen).

Anträge, die sich auf Satzungsänderungen beziehen, brauchen üblicherweise eine Mehrheit von 75 % der stimmberechtigten anwesenden Mitglieder. Alle anderen Anträge gelten als angenommen, wenn mehr als 50 % der stimmberechtigten anwesenden Mitglieder zustimmen.

Wenn mehrere Anträge zu einem gleichen Gegenstand, z.B. Beitragserhöhung vorliegen, wird zuerst der weitestgehende Antrag abgestimmt. Die/der Versammlungsleiter/in macht einen Vorschlag über die Reihenfolge der abzustimmenden Anträge. Auch wenn das jetzt kompliziert klingt: manchmal ist es unumgänglich, per Abstimmung zu bestimmen, welches ein weitestgehender Antrag ist.

"Wie stimmen jetzt darüber ab, ob über den Antrag abgestimmt wird", mag sich fast ein bisschen lächerlich anhören, kann aber ein wichtiger Vorgang sein. Denn Entscheidungen werden ja zu diesem Zweck gefällt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Haben unterschiedliche Mitglieder oder Mitgliedergruppen unterschiedliche Ziele und Vorstellungen, die sich nicht durch einen Konsensbeschluss zusammenfassen lassen, werden sie versuchen, ihre Interessen gegen die Interessen der anderen durchzusetzen. Geregelt Beschlussschlussvorgänge stellen sicher, dass solche Konflikte fair und konstruktiv gelöst werden können.

Insbesondere unterlegene oder in der Minderheit befindliche Gruppen setzen oft "Geschäftsordnungstricks" ein:

- Wenn sie merken, dass die gegnerischen Argumente die Stimmung im Verhandlungssaal kippen lassen, können sie den Antrag auf Schluss der Debatte stellen. Die weniger rigide Form eines solchen Antrages ist die, die Rednerliste zu schließen. Dann kommen noch all diejenigen zu Wort, die sich zuvor gemeldet hatten. Aber nicht jede/r kann zu jeder Zeit entsprechende Anträge stellen. An den/die Versammlungsleiter/in sind hohe Ansprüche gestellt, sich mit den gängigen Vorgaben zur Durchführung von Versammlungen auszukennen. Fehler in der Durchführung einer Beschlussfassung können dazu führen, dass eine getroffene Entscheidung hinterher angefochten werden kann und unwirksam werden kann. Das kann daher besonders ärgerlich sein, weil vielleicht ein ganzes Jahr bis zur nächsten Möglichkeit gewartet werden muss, eine wichtige Veränderung im Verein herbeizuführen.
- Ein Beschluss kann auch immer dann angefochten werden, wenn er in der Einladung nicht ordnungsgemäß als Antrag gekennzeichnet wurde. Eine solche Anfechtung kann sogar von Mitgliedern vorgenommen werden, die nicht auf der Versammlung anwesend waren. Sie können argumentieren, dass sie teilgenommen hätten, wenn sie über den Antrag informiert worden wären.

Auf der gleichen Ebene liegt die Vorgabe, dass Einladungen zu Mitgliederversammlungen so rechtzeitig ausgesprochen werden müssen, dass die Mitglieder die Teilnahme langfristig planen können. Zwei bis vier Wochen vorher sind gängige Einladungsfristen. Solche Fristen und die Formen der Einladung (schriftlich, durch Aushang, durch Mitteilung in Tageszeitungen,...) werden in der Satzung geregelt. Werden sie nicht beachtet, kann u.U. die gesamte Versammlung angefochten werden und unwirksam sein.

- Eine weitere Möglichkeit, Beschlüsse anzufechten, besteht im Problem der Beschlussfähigkeit. Satzungen sagen dazu Unterschiedliches aus. Manchmal wird die Teilnahme eines bestimmten Prozentsatzes der Mitglieder gefordert. Der Anspruch, möglichst viele Vereinsmitglieder an Mitgliederversammlungen zu beteiligen, ist im Sinne demokratischer Absichten sehr angemessen. Nachteilig ist es, dass Versammlungen nicht stattfinden können, wenn diese Grenze unterschritten wird und ca. 14 Tage später ein neuer Versuch gestartet werden muss. Das ist ärgerlich für diejenigen, die sich unnötigerweise auf den Weg gemacht haben. Oft wird festgelegt, dass eine Versammlung in jedem Fall beschlussfähig ist, wenn ordnungsgemäß eingeladen wurde, aber ihre Beschlussfähigkeit verliert, wenn eine bestimmte Anzahl im Laufe des Abends die Versammlung verlässt.

Geklärt sein muss auch, welche Mehrheiten in Wahlvorgängen vorhanden sein müssen. Reicht die einfache Mehrheit aus oder muss es eine absolute Mehrheit sein, was weitere Wahlgänge nötig werden ließe. Wahlen müssen auf Antrag der Mitgliederversammlung geheim durchgeführt werden. Dazu reicht es dann, dass ein Mitglied dieses verlangt. Es wird empfohlen, Wahlen immer geheim durchzuführen, zumindest dann, wenn mehr als ein Kandidat für ein Amt zur Verfügung steht. Nur so ist es wirklich sicherzustellen, dass die Stimmabgabe ohne Beeinflussung und inneren Druck ("was wird xy von mir denken, wenn ich nicht sie, sondern den Konkurrenten wähle?") ablaufen kann.

Die noch immer verbreiteten Tagesordnungspunkt "Sonstiges" oder "Verschiedenes" sind unnötig. Sie führen dazu, dass Versammlungen unnötig in die Länge gezogen werden und werden mitunter von Vereinsmitgliedern missbraucht, mögliche Unzufriedenheiten als "Generalabrechnungen" in der Versammlung abzuladen. Zur Meinungsäußerung sind hingegen die Berichte der Vorstandsmitglieder und ihre Aussprachen geeignet. Es ist ohnehin sinnvoll, Diskussionen über die Ergebnisse des vergangenen Jahres, verbunden mit Erwartungen auf die Zukunft vor den Vorstandsneuwahlen durchzuführen. Wer sich in solch einer Diskussion profiliert, kann damit den eigenen Anspruch auf einen Vorstandsposten anmelden. Und wer sich wählen lässt, weiss vorher, wie die Mitgliederversammlung die Arbeit des vergangenen Jahres bewertet und kann eventuell noch rechtzeitig entscheiden, die Kandidatur zurückzuziehen.

Das Stimmrecht minderjähriger Mitglieder in der Mitgliederversammlung

Grundsätzlich gilt, dass das Stimmrecht persönlich auszuüben ist. Die Satzung kann aber ausdrücklich zulassen, dass das Stimmrecht auch auf eine andere Person übertragen werden kann. Aber auch ohne eine solche Regelung ist es vorgesehen, dass für ein in der Geschäftsfähigkeit beschränktes Mitglied das Stimmrecht durch dessen gesetzlichen Vertreter*in ausgeübt werden kann. Es sei denn, die Satzung schließt die Ausübung des Stimmrechts durch gesetzliche Vertreter*innen ausdrücklich aus.

Das Problem entsteht, weil Minderjährige noch nicht voll geschäftsfähig sind. Aber dennoch dürfen sie Geschäfte abschließen, wenn diese entweder in ihrem Umfang von Jugendlichen überschaubar bleiben oder wenn sie ihnen ausschließlich Vorteile bringen. Eine Vereinsmitgliederversammlung erfüllt in der Regel beide Kriterien. Stimmrecht könnte aber dann entzogen werden, wenn bedeutsame Finanzentscheidungen getroffen werden oder wenn es z.B. um die Auflösung des Vereins geht. In solchen Fragen wäre es zu überlegen, die gesetzlichen Vertreter*innen der Minderjährigen zur

Mitgliederversammlung einzuladen, sofern die Satzung dieses nicht ausschließt. In allen anderen Fällen sollte stillschweigend davon ausgegangen werden, dass die gesetzlichen Vertreter*innen durch ihre Zustimmung zum Vereinsbeitritt auch zugestimmt haben, dass ich ihre Kinder an den Vereinsangelegenheiten beteiligen dürfen und ihre Meinung einbringen sollen.

Also sollte die Satzung entweder gar keine Aussagen über das aktive Stimmrecht minderjähriger Mitglieder machen oder festlegen, dass z.B. alle Mitglieder ab 14 Jahren Stimmrecht besitzen. Damit wäre aber gleichzeitig festgelegt, dass 13-Jährige nicht stimmberechtigt sind.

Ob Jugendliche auch das passive Wahlrecht während einer Mitgliederversammlung haben können, ist eine weitere Frage in diesem Zusammenhang. Die Übernahme einer Vorstandsposition sollte, ähnlich wie z.B. der Einsatz als Gruppenhelfer*in, von der Zustimmung der Personensorgeberechtigten abhängig gemacht werden.

Interessen von Kindern und Jugendlichen in Sitzungen und Versammlungen einbringen

Die spezifischen Belange der Interessengruppe Kinder und Jugendliche im Sportverein werden entweder in den Gremien der Jugendselfverwaltung, z.B. Jugendversammlung oder Jugendvorstand beraten und geklärt oder werden informell besprochen. Informelle Beratungen und Gespräche sind immer dann der einzige Weg zur Interessenfindung, wenn es keine formelle Eigenständigkeit mit verbindlicher Jugendordnung gibt oder wenn eine verfasste Eigenständigkeit in der Praxis nicht funktioniert.

Interessenvertretung hat immer zum Ziel, die Bedingungen und die Situation der sportlichen und allgemeinen Kinder- und Jugendarbeit im Verein zu verbessern. Einzelne oder kleine Gruppe von Jugendlichen oder auch Erwachsenen werden zu diesem Zwecke aktiv.

Nachdem unter den Jugendlichen die Ziele der geplanten Verbesserungen geklärt sind, ist es notwendig, andere Interessengruppen von der eigenen Sichtweise zu überzeugen. Bevor ein formeller Beschluss z.B. auf einer Mitgliederversammlung gefasst wird, sind eine Reihe von Gesprächen zu führen.

Dieser Prozess soll im folgenden Beispiel dargestellt werden: Sicherstellen der satzungsgemäßen Vorgabe "Die Jugend entscheidet über die Verwendung der ihr zufließenden Mittel".

Ausgangsposition:

Der Verein hat eine gültige Jugendordnung. Auch in der Vereinsatzung ist festgelegt, dass die Jugend sich selbstständig führt und verwaltet und über die Verwendung der ihr zufließenden Mittel entscheidet. Es hat sich in der Praxis bewährt, dass der Jugendvorstand von den Kindern und Jugendlichen während einer Jugendversammlung gewählt wird und von der Jahreshauptversammlung des Vereins zustimmend zur Kenntnis genommen wird.

Aus Sicht der Jugendlichen ist es nicht in Ordnung, dass es keinen eigenen Jugendetat gibt. Die Mehrheit des Vorstandes begründet das so, dass der Gesamtverein für die Umsetzung der satzungsgemäßen Aufgaben zuständig sei. Alle Einnahmen müssten genau für diese Zwecke eingesetzt werden. Eine eigene Jugendkasse mache keinen Sinn, weil der Jugend gar keine Mittel zufließen und

alles nur unnötig kompliziert und anfällig für Fehler würde. Sollten der Jugend doch einmal besondere Mittel zufließen, z.B. eine Spende ausdrücklich für eine Mannschaft oder kommunale Jugendfördermittel für eine Ferienfreizeit, so müssten diese Gelder auch in jedem Fall über das Vereinskonto abgewickelt werden. Die Jugendlichen brauchten dann lediglich nachzufragen, ob sie das Geld für bestimmte Anschaffungen oder Dienstleistungen zur Verfügung gestellt bekommen oder nicht. Letztlich müsse der geschäftsführende Vorstand entscheiden, weil er bei Unregelmäßigkeiten oder Fehlern haften würde. Aber wenn alles gut abgestimmt sei, dann brauchten die Jugendlichen nur die Quittungen einzureichen und bekämen das vorgelegte Geld zurückerstattet, natürlich nur, wenn die Quittungen korrekt seien.

Der Jugendvorstand ist mit dieser Regelung nicht einverstanden. Es möchte erreichen, dass eine Jugendkasse eingerichtet wird, in die eine fest vereinbarte Summe entsprechend der Anzahl minderjähriger Vereinsmitglieder eingezahlt wird. Über dieses Geld soll die Jugend, vertreten durch den Jugendvorstand und auf Grundlage von Beschlüssen der Jugendversammlungen, eigenständig verfügen. Selbstverständlich würde sich die Verwendung der Mittel an der Vereinssatzung orientieren und an den Zielen von Jugendarbeit, wie sie in der Jugendordnung festgelegt sind. Damit sind größere Spielräume zur Weiterentwicklung einer zeitgemäßen Kinder- und Jugendarbeit im Sportverein gegeben. Das Aufgreifen von Trendsportarten oder auch Projekte außersportlicher Art wie Ferienfreizeiten ließen sich durch eine eigene Jugendkasse leichter verwirklichen.

Im ersten Schritt könnte die Jugendwartin informelle Kontakte zu einem anderen Vorstandsmitglied aufnehmen, von dem erwartet werden kann, dass er einen solchen Anspruch aufgeschlossen gegenübersteht. Es könnten gemeinsam Strategien beraten werden, mit denen die ablehnende Mehrheit im Vorstand am erfolgsversprechendsten überzeugt werden könnten.

Denn es ist wichtig zu versuchen, zunächst in einem Arbeitsgremium wie dem Vorstand eine Einigung zu erzielen, bevor ein solcher Antrag auf der Mitgliederversammlung begründet, diskutiert und abgestimmt wird. Ein Antrag, der als Vorstandsantrag in die Mitgliederversammlung eingebracht wird, hat viel größere Chancen angenommen zu werden als wenn er "nur" aus der Jugendabteilung kommt.

Daher wird eine Verhandlung zwischen Jugendwart/in und eventuellen Unterstützer*innen aus dem Vorstand mit der Mehrheit der ablehnenden Vorstandsmitglieder aufgenommen. Es sollte darauf geachtet werden, dass für diesen Tagesordnungspunkt auf der Vorstandssitzung genügend Zeit vorgesehen wird und er zu einem günstigen Zeitpunkt, in der ersten Hälfte der Sitzung, beraten wird.

Grundsätze erfolgreicher Verhandlungsführung

Verhandeln heißt: durch Kommunikation zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen gelangen

Dabei gilt es zu erkennen, dass im Vereinsleben bei den Konfliktparteien (in unserem Beispiel: Jugendliche-Erwachsene) sowohl entgegengesetzt als auch gemeinsame Interessen vorhanden sind. Diese gemeinsamen Interessen zu erkennen (z.B. einen Zuwachs an jugendlichen Mitgliedern anzustreben), den gemeinsamen Nutzen und den Gewinn für beide Parteien herauszustellen, das muss eine der wichtigsten Strategien der Verhandlungspartner/innen sein. Je größer die Gemeinsamkeiten sind, umso leichter wird sich im Verlauf einer Verhandlung ein kooperativer Problemlösungsprozess abzeichnen.

Auffällig im gewählten Beispiel (Einrichtung einer Jugendkasse) ist ein leichtes Machtgefälle, das sich

aus der besonderen Verantwortlichkeit des geschäftsführenden Vorstands nach § 26 BGB ergibt. Das Bürgerliche Gesetzbuch erteilt einem Vorstand eine besondere Verantwortung und der Vorstand wird diese Verantwortung in der Regel nur annehmen, wenn ihm entsprechende Befugnisse zur Verfügung gestellt werden, dieser Verantwortung auch gerecht werden zu können. Insofern ist die Verhandlungsposition der Jugendlichen eine schwächere und es setzt besonders viel Geschick voraus, trotzdem zum Erfolg im Sinne des oben genannten Anliegens zu kommen.

Verhandeln heißt:

- Kommunizieren: Hilfreich ist das Wissen von den Grundgesetzmäßigkeiten menschlicher Kommunikation und von gängigen Kommunikationsstörungen.

Beispielsweise könnte die Konfliktlösung über die eigene Jugendkasse dadurch erschwert werden, dass es Konflikte auf der Beziehungsebene innerhalb des Vorstandes gibt. Eine gute Verhandlungsführung müsste das berücksichtigen, dass z.B. ein Vorschlag in erster Linie deswegen abgelehnt wird, weil er von einer bestimmten Person eingebracht wurde. Wird die Jugendwartin z.B. von der Kassenwartin abgelehnt, wird auch ein Antrag von dieser Person häufig gleich negativ eingeschätzt, mag er noch so vernünftig sein.

Wird diese Ebene nicht geprüft so kann es vorkommen, dass stundenlang über eine Sache diskutiert wird, ohne zu einem Ergebnis zu gelangen, weil der dahinterliegende Beziehungskonflikt nicht erkannt oder thematisiert wurde.

- Argumentieren: Gefragt sind logisches Denken, die Beherrschung von Argumentationsweisen und die Fähigkeit, mit Einwänden gut umgehen zu können und rhetorische Tricks abwehren zu können. Besonders wichtig gerade im Vereinsleben ist es, argumentieren nicht mit manipulieren zu verwechseln. Denn nach Abschluss einer Interessenverhandlung, mit welchem Ergebnis auch immer, wollen die Konfliktpartner/innen im gleichen Verein weiterhin freudvoll gemeinsam Sport treiben. Eine Verhandlung mit unfairen Mitteln wird in der Regel dazu führen, dass die Atmosphäre im Verein mittelfristig vergiftet wird und bleibt. Das Durchsetzen der eigenen Interessen um jeden Preis wird auch der siegreichen Partei nicht viel Freude machen, wenn der Erfolg der Verhandlungsführung durch Manipulation und miese Tricks erreicht wurde.

Vor der Aufnahme einer Verhandlung, also vor der Beratung des Tagesordnungspunktes "Eigene Jugendkasse", sollte der Jugendwart den eigenen Standpunkt, die eigene Position bewußt machen. Dazu gehört sich zu überprüfen, wie starr und festgelegt die eigene Position eventuell erscheint. Eine Verhandlung kann nicht gelingen, wenn eine Position von vorn herein als unverschiebbar eingeschätzt wird. Besser ist es, eine Art "Ausgangsposition" zu bestimmen, die eine Richtung und einen Weg vorgibt, der von Markierungslinien eingegrenzt wird. Solche Grenzen sind mögliche Minimal- und Maximalziele.

Ausgehend von der Überlegung, dass beide Seiten im Sinne eines erfreulichen Miteinanders im

Vereinsleben nicht nur unterschiedliche, sondern auch gleiche Interessen haben, können unterschiedliche Ausgangspositionen zueinander geführt werden und sich annähern. Ein Antrag wie der einer eigenen Jugendkasse hat unterschiedlich bedeutsame Facetten. Die ganz unverzichtbaren Elemente eines Interesses liegen im Zentrum, diese machen sozusagen den Kern aus. Erfahrungsgemäß wird keine Seite bereit sein, diesen Kern aufzugeben. Im gewählten Beispiel könnte das auf Seiten der geschäftsführenden Vorstandsmitglieder die Angst vor negativen Rechtsfolgen, auf Seiten des Jugendvorstandes der Zuwachs an eigenständiger Gestaltungsmöglichkeit sein. Um diesen Kern herum angeordnet sind Interessen untergeordneter Wertigkeit, z.B. Fragen zu Macht und Einfluss, Kontrolle und Misstrauen, Bewahren des Bewährten und vieles mehr. In diesen Fragen ist ein Entgegenkommen, ein Kompromiss möglich. Im gewählten Beispiel könnte die Verhandlung so zu einem konstruktiven Ergebnis geführt werden, dass zwar kein eigenes Jugendkonto eingerichtet wird, das der Kontrolle des Kassenwart*in entzogen wäre, aber das die Jugendwartin gemeinsam mit dem Kassenwart zeichnungs-berechtigt für das Vereinskonto wird.

Bezogen auf das Misstrauen, dass die Gelder nicht für satzungsgemäße Zwecke ausgegeben werden, könnte der Vorstand von seiner Maximalforderung abweichen und eine Probezeit vorsehen. Die Jugendlichen könnten beweisen, wie "sinnvoll" sie das Geld ausgeben, und es würde erkennbar, dass von der größeren Zufriedenheit der Kinder und Jugendlichen der gesamte Verein profitiert (z.B. nimmt die Rate der Vereinsaustritte im Jugendalter ab und der Auftritt der Jugendlichen der neu eingerichteten "Spaß-Turn-Gruppe" beim Weihnachtsfest des Vereins mit Akrobatik und Jongliervorführungen hat so viel Begeisterung ausgelöst, dass sich die selbstständige Entscheidung des Jugendvorstandes, Jongliermaterialien anzuschaffen, gelohnt und bewährt hat). Nach der Probezeit von z.B. einem Jahr könnte die Vereinbarung auf eine verbindliche Grundlage gestellt werden, es könnten 10% aller Jahresmitgliedsbeiträge der Kinder und Jugendlichen in den Etat der Jugendabteilung fließen. Dieser wird selbst verwaltet und die Jugend kann gut damit leben, dass Schecks beim Kassenwart abgeholt und dort gemeinsam unterschrieben werden müssen, so lange sich kein Vorstandsmitglied inhaltlich in die Ausgaben der Jugendabteilung einmischt.

Damit es zu einem solchen erfreulichen Ergebnis kommen kann, sollten die folgenden Grundsätze für jegliche Verhandlungsführung unbedingt eingehalten werden.

(nach: Günther, Ulrich: Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer.. E. Reinhardt Verlag, München, Basel 1993, S. 189-207)

Herstellen eine positiven Atmosphäre

Es sollte versucht werden, die diesem Tagesordnungspunkt vorgelagerten Themen so zu wählen, dass bereits eine angenehme Grundstimmung herrscht, ehe das heikle und kontrovere Thema behandelt wird.

Höflicher und gleichberechtigter Umgang miteinander

Die Grundhaltung der antragstellenden Jugendvertreter/innen sollte freundlich (aber nicht anbiedernd), partnerschaftlich (aber nicht kumpelhaft), seriös (aber nicht arrogant), konzentriert und wach (aber nicht verbissen und misstrauisch), ruhig und gelassen (aber nicht läppisch und uninteressiert), sein. Gegenseitiger Respekt und verbindlicher Kontakt, auch Blickkontakt sind wichtig. Ebenso gehört zur Höflichkeit, sich ausreden zu lassen, nicht in der Stimme laut zu werden oder sich gar anzuschreien.

Kontrollierte und klare Sprachwahl

Die Sprache soll so gewählt werden, dass das Gegenüber auch alles verstehen kann. Und das Anliegen kann zwar "verpackt" werden, aber der Kern der Forderung muss klar und unmissverständlich zum Ausdruck kommen.

Bewußte Gesprächssteuerung

Es ist hilfreich, nicht in jedem Fall symmetrisch zu reagieren. Wenn die Person gegenüber aggressiv, verärgert, ironisch oder unhöflich agiert, würde gleichartiges Verhalten aufschaukeln. Besser ist es, komplementär zu reagieren, auf Aufgeregtheit mit Gelassenheit u.s.w. Fragen zu stellen ist ein Hilfsmittel, um ein Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken.

Gemeinsamkeiten hervorheben

Anstatt an eine erwünschte Kompromissbereitschaft des Verhandlungspartners nur zu appellieren sollte besser der Blick des Gesprächspartners auf den Vorrat an Gemeinsamkeiten gelenkt werden. Welches sind die gemeinsamen Ziele, Einstellungen, Werte, Interessen und wann wurde in der Vergangenheit etwas durch gemeinsames Handeln erreicht?

Spielräume ausloten

Das älteste Ritual der Verhandlung ist es, mehr zu fordern, als tatsächlich erreicht werden soll. Aber dabei kommt es auf das richtige Maß an, denn überzogene Maximalforderungen können dazu führen, dass sehr stark nachgegeben werden muss und die eigene Glaubwürdigkeit gefährdet wird. Zu hohe Forderungen könnten auch die Gesprächsatmosphäre zerstören. Es sollte vermieden werden, Vorschläge allzu rigoros abzulehnen, weil solche Ablehnungen verprellen und eine Verhandlung sehr leicht festfahren kann.

Festfahren vermeiden

Es gibt vielfältige Gründe, warum Verhandlungsgespräche erfolglos bleiben.

Manchmal sind alle Beteiligten so von der Situation gefangen, dass es Denkblockaden gibt und kreative Ideenfindung nicht mehr möglich scheint.

Als Flexibilitätsproblem kann all das angesehen werden, was aus unerwarteten Schwierigkeiten und unvorhergesehene Situationen resultiert. Das Gespräch dreht sich im Kreis, weil das Problem nicht vorhergesehen wurde und niemand sich darauf vorbereitet hat.

Vertrauensprobleme sind die Ursache dafür, dass Kompromissangebote abgelehnt werden aus Angst, unbemerkt "über den Tisch gezogen" zu werden.

Wenn eine Situation droht, festzufahren oder bereits eine Blockade eingetreten ist, könnte eine kurze Pause zur Orientierung und zur neuen Abstimmung innerhalb der Konfliktparteien eingelegt werden.

Bei zu erwartenden schwierigen Verhandlungen ist es angeraten, dass nicht die*der Vereinsvorsitzende

die Sitzung leitet, wenn sie*er selbst eine engagierte Position vertritt. Besser ist die Gesprächsführung aufgehoben bei einem Vorstandsmitglied, das in der Sache weniger betroffen ist und das von allen Beteiligten akzeptiert wird. Diese Person kann eine hilfreiche Vermittlungsfunktion übernehmen, z.B. Kompromissvorschläge einbringen, beiden Parteien Rückmeldungen über deren (unfaire) Gesprächsbeiträge geben u.s.w.

Diese Person könnte zwischendurch immer wieder das bis zu diesem Zeitpunkt Erreichte zusammenfassen und die unterschiedlichen Positionen nennen.

(aus: Sportjugend NRW [Hrsg.]: Jugendarbeit im Sport, Duisburg 2000, 5.4, Seite 25 - 30).