

*»Ein Meisterwerk – klar, aufschlussreich, praxisnah«*  
**William Ury, Autor von »Das Harvard-Konzept«**

VER

**Daniel Shapiro**

HAN

DELN

**Die neue Erfolgsmethode  
aus Harvard**

**campus**

**Verhandeln –  
Die neue Erfolgsmethode  
aus Harvard**

**Daniel L. Shapiro** ist Gründer und Direktor des *Harvard International Negotiation Program*, Professor für Psychologie an der Harvard Medical School und Dozent im *Program on Negotiation* (PON) an der Harvard Law School, der Wiege des Weltbestsellers »Das Harvard-Konzept«. Shapiro ist international anerkannter Experte für Verhandlung nach der Harvard-Methode und berät seit Jahrzehnten Staatsoberhäupter in Krisengebieten, Fortune-500-Unternehmer und CEOs bei Geschäftsverhandlungen sowie Familien bei privaten Konflikten. Er ist Autor zahlreicher Bücher, darunter »Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand« (2007, mit Roger Fisher), und lebt mit seiner Frau und seinen drei Söhnen in Massachusetts (USA).

Daniel Shapiro

# Verhandeln

Die neue Erfolgsmethode aus Harvard

Aus dem amerikanischen Englisch  
Jürgen Neubauer

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts* bei Penguin Books, an imprint of Penguin Random House LLC  
Copyright © 2016, by Daniel Shapiro  
All rights reserved.

ISBN 978-3-593-50932-7 Print

ISBN 978-3-593-43938-9 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43958-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Gesetzt aus der Minion und der Lubalin Graph  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

Für Mia,  
Noah, Zachary, Liam,  
Mom & Dad, Maddie & Mike, Steve & Shira,  
Margaret, Betsy & Peter und Susan,  
von denen ich gelernt habe,  
dass im Leben nur eines nicht verhandelbar ist:  
die Liebe.

# **DIE AUFGABE**

Jede Generation hält sich für reifer,  
fortschrittlicher und moderner  
als alle anderen vor ihr.

Doch egal wie weit sich die Gesellschaft  
entwickeln mag, sind und bleiben wir Menschen  
in Konflikten immer eines: Menschen.

Die größte Herausforderung sind Konflikte,  
in denen unsere Grundwerte auf dem Spiel stehen.

Wie können wir verhandeln,  
wenn es um Dinge geht,  
die nicht verhandelbar sind?

# INHALT

Warum dieses Buch? . . . . .	9
 <b>Teil 1</b>	
<b>Im Sog des Konflikts</b> . . . . .	17
Emotional aufgeladene Konflikte sind schwer zu lösen . . . . .	19
Eine Frage der Identität . . . . .	21
Ist Identität verhandelbar? . . . . .	30
Wie Sie dem Sog des Konflikts entkommen . . . . .	44
 <b>Teil 2</b>	
<b>Befreien Sie sich</b> . . . . .	51
Befreien Sie sich vom Schwindelgefühl . . . . .	53
Widerstehen Sie dem Wiederholungszwang . . . . .	76
Erkennen Sie Tabus an . . . . .	97
Achten Sie das Heilige . . . . .	119
Nutzen Sie Identitätspolitik, um zu vereinen . . . . .	142
 <b>Teil 3</b>	
<b>Wie Sie Beziehungen versöhnen können</b> . . . . .	163
Vier Schritte, um den Graben zu überwinden . . . . .	165
Verstehen Sie den Mythos der Identität . . . . .	174
Verarbeiten Sie emotionale Verletzungen . . . . .	201
Stellen Sie Querverbindungen her . . . . .	215
Gestalten Sie die Beziehung neu . . . . .	235



## **Teil 4**

<b>Wie Sie über das Nicht-Verhandelbare verhandeln . . . .</b>	<b>251</b>
Die Beziehungsdialektik . . . . .	253
Der Geist der Versöhnung . . . . .	275
Dank . . . . .	278
Anhang 1	
Emotional aufgeladene Konflikte bewältigen . . . . .	284
Anhang 2	
Die Leiter des Seins . . . . .	285
Anmerkungen . . . . .	289
Ausgewählte Literatur . . . . .	337
Register . . . . .	349

## **EINLEITUNG**

# **WARUM DIESES BUCH?**

*Verhandeln* stellt eine neue Erfolgsmethode zur Konfliktlösung vor – eine, die das Herz genauso anspricht wie den Kopf. So wie Naturwissenschaftler herausgefunden haben, was die physische Welt im Innersten zusammenhält, habe ich mit meiner Forschung auf dem Gebiet der Konfliktlösung die emotionalen Kräfte aufgezeigt, die uns in Konflikte treiben. Diese Kräfte sind zwar unsichtbar, doch ihre Wirkung ist umso spürbarer: Sie können Freundschaften zerstören, Ehen zerbrechen lassen, Unternehmen zersetzen und Nationen zerreißen. Wenn wir nicht lernen, mit diesen Kräften umzugehen, verstricken wir uns immer wieder in dieselben unbefriedigenden Konflikte mit demselben unbefriedigenden Ausgang. Dieses Buch bietet Ihnen die Instrumente, die Sie brauchen, um diese Dynamik zu durchbrechen und einen emotional aufgeladenen Konflikt als Chance für beide Seiten zu nutzen.

Wie dringend wir ein neues Paradigma benötigen, wurde mir vor 25 Jahren in einem Café im vom Bürgerkrieg zerrissenen Jugoslawien klar. Ich hatte gerade einen einwöchigen Konfliktlösungs-Workshop<sup>1</sup> für jugendliche Flüchtlinge abgehalten – Serben, Bosnier und Kroaten –, und nun saß ich mit einigen Teilnehmern zusammen und unterhielt mich mit ihnen darüber, wie sich der Alltag in Jugoslawien von dem in den Vereinigten Staaten unterscheidet. In den Köpfen der Jugendlichen hallte noch das Maschinengewehrfeuer nach, aber nun saßen wir mitten im Auge des Wirbelsturms zusammen, tranken türkischen Kaffee und plauderten über Fußball und darüber, wer in unserem Kurs in wen verknallt war. Eine der Teilnehmerinnen war Veronica, ein siebzehnjähriges Mädchen mit langen Haaren und blauen Augen, das mit dunklem Blick vor sich hin starrte. Während des gesamten Workshops hatte sie kaum

ein Wort gesagt, weshalb es mich umso mehr überraschte, als sie in einer kurzen Gesprächspause plötzlich zu sprechen anfang.

»Es war vor neun Monaten«, sagte sie zur Einleitung und starrte dabei unverwandt auf ihren Teller. »Ich war bei meinem Freund, und wir haben zu Mittag gegessen. Jemand hat an die Tür geklopft. Dann sind drei Männer mit Gewehren reingekommen.« Einen Moment lang sah sie auf, als wisse sie nicht, ob sie fortfahren solle. »Sie haben meinen Freund an die Wand gedrückt. Er hat sich gewehrt, aber sie waren stärker. Ich wollte schreien, aber ich habe keinen Laut rausgebracht. Ich wollte Hilfe holen, irgendwas. Aber ich war vollkommen erstarrt.«

Ihre eintönige Stimme war noch lebloser geworden, sie hatte die Pupillen weit aufgerissen.

»Sie haben mich an den Schultern gepackt und an die Wand gedrückt. Dann haben sie sein Gesicht vor meins gehalten. Ich habe die Angst in seinen Augen gesehen. Er wollte sich befreien, aber sie haben ihn festgehalten.«

Wieder schwieg sie eine Weile, dann sprach sie weiter: »Einer hat ein Messer gezogen. Und ich habe zugesehen, wie sie ihm die Kehle durchgeschnitten haben.«

Das Café fiel in Schweigen. Betäubt sah ich sie an, als hätte man mich an meinen Stuhl gefesselt. Ich spürte das Bedürfnis, sie zu trösten, ihr irgendetwas zu sagen, doch mein Kopf war leer. Und dann, genauso plötzlich wie Veronica die Erinnerung an diesen entsetzlichen Moment überkommen hatte, schwieg sie wieder.

Meine Kollegen und ich hatten nur noch diesen einen Abend in Jugoslawien, am kommenden Morgen sollten wir mit dem Zug nach Budapest fahren. Die Teilnehmer des Workshops waren mir ans Herz gewachsen, sie hatten uns in dieser alpträumhaften Kriegslandschaft ihre Geheimnisse anvertraut, und ich war traurig, sie zurückzulassen. Aber mehr noch als Trauer verspürte ich Schuld: Ich kehrte in mein behagliches und behütetes Leben in den Vereinigten Staaten zurück, während sie in ihrer Verzweiflung zurückblieben.

Als wir am nächsten Morgen mit dem Auto am Bahnhof vorfuhr, spürte ich einen dicken Kloß im Hals. Alle 24 Teilnehmer des Workshops standen am Bahnsteig und winkten mir zu. Eine davon war Veronica. Sie ging auf mich zu, um sich von mir zu verabschieden.

»Machen Sie es nicht so wie die anderen, die hierher kommen, um zu helfen«, sagte sie. »Sagen Sie nicht, dass Sie sich an uns erinnern werden, nur um uns dann zu vergessen.«

Ich gab ihr mein Wort.

## Das fehlende Teil des Puzzles

Was treibt uns Menschen in derart vernichtende Konflikte? Sind wir psychologisch darauf programmiert, wieder und wieder in dasselbe Muster zu verfallen, trotz der oft so fürchterlichen Folgen? Und wie können wir in emotional aufgeladenen Konflikten, in denen unsere heiligsten Überzeugungen auf dem Spiel stehen, eine Lösung finden? Diese lebenswichtigen Fragen stehen im Mittelpunkt meiner Arbeit.

Ich hoffe sehr, dass Sie sich niemals in einer derart schrecklichen Situation wiederfinden wie Veronica. Doch emotional aufgeladene Konflikte werden Sie nicht vermeiden können. Sie gehören zum Menschsein dazu. Wir ärgern uns über unseren Partner, grollen einer Kollegin oder verzweifeln an sich verschärfenden ethnischen Konflikten. In der folgenden Tabelle finden Sie einige Beispiele für die zahllosen Situationen, in denen sich Konflikte emotional zuspitzen können:

### Beispiele für emotional aufgeladene Konflikte

- **Ehepartner** streiten um die Werte, die sie in ihrer Beziehung verwirklichen wollen. Wie sollen sie ihre unterschiedlichen Einstellungen zu Geld, Haushaltspflichten oder Politik unter einen Hut bringen?
- **Eltern** wollen verhindern, dass ihre Kinder außerhalb ihrer Religionsgemeinschaft, sozialen Klasse oder ethnischen Gruppe heiraten. Ein Kind, das diese Möglichkeiten auch nur entfernt in Erwägung zieht, wird verstoßen.
- Die Angehörigen einer **Arbeitsgruppe** können sich nicht einigen, wer die Führung übernehmen soll, und sind in zwei Lager mit unterschiedlichen Kulturen oder Erfahrungen gespalten. Jede Seite misstraut der

anderen und spricht hinter verschlossenen Türen über sie; die Ergebnisse sind erbärmlich.

- **Abteilungsleiter** streiten um die Verteilung des Unternehmensbudgets und darum, für welche Werte das Unternehmen stehen soll. Sollte der kurzfristige Gewinn im Vordergrund stehen? Der langfristige Ruf? Oder der Dienst an der Gemeinschaft?
- Ein **Stadtviertel** wird von einem regionalen Streit in zwei ethnische Lager gespalten. Die beiden Gruppen sprechen nicht mehr miteinander, und die Angst vor Gewalt geht um.
- Eine **Region** befürchtet, von einer übergreifenden oder »globalen Kultur« geschluckt zu werden und seine Bräuche und Werte zu verlieren.
- Angehörige einer **politischen Gruppierung** benutzen die Auseinandersetzung um Ressourcen zur Schärfung ihrer kollektiven Identität und greifen zu den Waffen, um für ihre Rechte zu kämpfen.
- Eine **Nation** debattiert über den Verlust ihrer Werte und nationalen Identität, inmitten stärker werdender kultureller, religiöser und profaner Einflüsse von außen.

Um solche und ähnliche Konflikte zu lösen, muss man sie an der Wurzel packen, doch diese sitzt viel tiefer als unsere Vernunft und sogar noch tiefer als unsere Emotionen in unserem eigentlichen Seinsgrund: unserer Identität. In der Regel definieren die Konfliktparteien ihre Identität in Abgrenzung zu den anderen: ich gegen dich, wir gegen die. Wir zeigen mit dem Finger auf die anderen, weisen ihnen die Schuld zu und erklären: »Das ist eure Schuld.« Doch dieses Aufeinanderprallen von Identitäten verschärft den Konflikt nur. Wie viel sinnvoller wäre es, die Probleme gemeinsam anzupacken, die wahren Interessen aller Beteiligten zu klären und sich auf eine Lösung zu einigen, die für alle gleichermaßen von Vorteil ist. Doch in einem emotional aufgeladenen Konflikt, sei es in einem Ehestreit oder in einer Auseinandersetzung zwischen zwei Ländern, erweist sich die gemeinsame Problemlösung oft als schwierig. Warum ist das so?

Erstens, weil sich Emotionen nicht *lösen* lassen. Verärgerung oder Demütigung zu überwinden, ist eine ganz andere Sache, als eine mathematische Aufgabe zu lösen. Emotionen sind eigenwillig, keine mathe-

matische Formel kann mit Sicherheit vorhersagen, wie die andere Seite reagieren wird. Wenn wir uns bei unserem Partner entschuldigen, können wir heute einen Sturm ernten und morgen wahre Wunder bewirken.

Zweitens, selbst wenn wir unsere Beziehungen zum Beispiel zu Partnern oder Vorgesetzten mit rationalen Mitteln in Ordnung bringen wollen, dann provozieren uns emotionale Impulse oft, weiter zu streiten. In einem emotional aufgeladenen Konflikt blockiert irgendetwas in uns die gemeinsame Problemlösung: Ein hartnäckiger Unmut, eine Ahnung, dass die andere Seite uns nichts Gutes will, und eine Stimme, die uns einredet: »Vertrau denen nicht.« Egal ob wir mit jemandem streiten, den wir lieben oder den wir hassen: Oft verspüren wir ein inneren Widerstand gegen die Kooperation, der einer Lösung im Weg stehen kann.

Und schließlich können wir uns nicht einfach die Überzeugungen der anderen Seite zu eigen machen. In einem hitzigen Konflikt steht unsere Identität auf dem Spiel, und dabei handelt es sich eben nicht um eine Ware, die wir mir nichts, dir nichts austauschen könnten. Unsere Überzeugungen sind nun mal unsere Überzeugungen.

Aber wie lassen sich emotional aufgeladene Konflikte dann lösen?

Diese Frage treibt mich seit Jahrzehnten um, und dabei habe ich einige wichtige Beobachtungen und Entdeckungen gemacht. Das Ergebnis ist dieses Buch. Am Anfang von *Verhandeln*, das ich hier in Cambridge und auf meinen Forschungsreisen des Nachts in Cafés geschrieben habe, stand eine wichtige Erkenntnis: Wir können das Gefühl haben, dass emotional aufgeladene Konflikte unmöglich zu verhandeln sind – und trotzdem lassen sie sich beilegen. Und schließlich entstand das Buch aus der Überzeugung heraus, dass niemand das Leid durchmachen muss, das Veronica erlitt.

## Die Methode

Ich habe eine praktische Methode entwickelt, mit der sich noch die tiefsten emotionalen Gräben überwinden lassen. Diese Methode nutzt einen Aspekt des Konflikts, der immer übersehen wird: den Raum zwischen den beiden Seiten. Allzu oft sehen wir Konflikte als eine binäre

Angelegenheit – ich gegen dich, wir gegen die – und versuchen, unsere eigenen Interessen durchzusetzen. Aber der Konflikt besteht buchstäblich *zwischen* uns, in unserer Beziehung, und in diesem Raum herrscht eine komplexe emotionale Dynamik, die eine gemeinsame Suche nach einer Lösung unmöglich zu machen scheint. Um zu verstehen, wie wir aus einem emotional aufgeladenen Konflikt eine Chance für beide Seiten machen können, müssen wir lernen, diesen Zwischenraum besser zu nutzen.

Mir ging es darum, diesen Raum zwischen den Konfliktparteien zu verstehen und Methoden zu entwickeln, mit denen sich diese hartnäckigen Emotionen, polarisierenden Dynamiken und widerstreitenden Überzeugungen überwinden lassen. Das Ergebnis ist eine Methode, die ich als »Relationale Identitätstheorie« bezeichnen würde und die mit wenigen praktischen Schritten eine ganz neue Dynamik in Gang bringt. Es ist gar nicht so schwer: Es sind kaum mehr Handgriffe nötig als zur Entzündung eines Holzstapels, mit denen die neue Dynamik des Feuers in Gang gesetzt wird.

Das größte Hindernis auf dem Weg zur Konfliktlösung ist der Stammeseffekt – eine innere Haltung, die polarisiert und in den anderen automatisch den Feind sieht. Solange wir in dieser Denkweise verhaftet sind, bleiben wir Geiseln des Konflikts. Fünf Kräfte – die fünf Sogkräfte des Stammesdenkens – ziehen uns in diese Denkweise hinein, und diese fünf Kräfte müssen wir überwinden, um mithilfe einer *integrierenden Dynamik* positive Beziehungen aufbauen zu können. Dabei treffen wir unvermeidlich auf Spannungen – die *Beziehungsdialektik* –, die uns das Gefühl vermitteln, dass wir in einem Konflikt nur verlieren können. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie diese scheinbar unüberwindlichen Hindernisse doch überwinden können.

Zur Entwicklung meiner Methode habe ich im Labor Experimente durchgeführt, Tausende Forschungsartikel gelesen, Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft beraten, streitende Familien und Paare begleitet und Hunderte Experten von Politikern über Bürgerinitiativen bis hin zu Staatenlenkern befragt. Außerdem leite ich das *Harvard International Negotiation Program*, das die Wurzeln von Konflikten in Emotionen und Identität erforscht, Verhandlungsmethoden entwickelt und diese unterrichtet.

Aus diesen Erfahrungen habe ich viel gelernt, und diese Erkenntnisse möchte ich hier an Sie weitergeben.<sup>2</sup> Dieses Buch soll Ihnen helfen, Ihre nervenaufreibendsten Konflikte zu lösen, und es ist mein Versuch, Wort zu halten. Ich möchte mein Versprechen einlösen, das ich Veronica und den 23 anderen Teilnehmern des Workshops gegeben habe, sowie all den übrigen Menschen in Konflikten helfen, denen im Namen der Identität Leid zugefügt wird. Ich glaube, dass es einen besseren Weg gibt. Es muss ihn geben.

Dieses Buch ist Zeugnis dieser Vision.

Daniel Shapiro  
Cambridge, Massachusetts





**TEIL 1**

**IM SOG DES KONFLIKTS**



# EMOTIONAL AUFGELODENE KONFLIKTE SIND SCHWER ZU LÖSEN

Jeder von uns kennt emotional aufgeladene Konflikte und hatte schon mit ihnen zu kämpfen. Sie treffen uns zu Hause, in der Arbeit oder in unserem sozialen Umfeld und verlangen uns einen hohen Preis ab. Ehepaare lassen sich scheiden. Familien zerbrechen. Unternehmen gehen an inneren und äußeren Streitigkeiten zugrunde. Länder werden zerrissen und versinken in Gewalt. Diese Konflikte sind derart stark, dass sie unsere Leben beherrschen, uns zutiefst belasten und ganz und gar unlösbar erscheinen. Doch sie lassen sich lösen, und dieses Buch zeigt Ihnen wie. Mithilfe neuer Erkenntnisse aus der Psychologie und der Konfliktlösung erklärt es Ihnen, wie Sie eine Brücke über diese Gräben schlagen können.

Emotional aufgeladene Konflikte können extrem frustrierend sein, weil kein Ansatz zu ihrer Lösung zu taugen scheint. Wenn wir unseren Standpunkt darstellen, hält die andere Seite dagegen, und der Streit läuft aus dem Ruder. Wenn wir uns den Forderungen der anderen beugen, sind wir verärgert. Wenn wir unsere Meinungsverschiedenheiten nicht austragen, gären sie unter der Oberfläche weiter. Jeder Versuch der rationalen Problemlösung scheitert. Wie oft haben wir vergeblich versucht, einen Streit mit Angehörigen oder Kollegen beizulegen?

Also suchen wir nach einfachen Lösungen für unsere Beziehungsprobleme, als ob sie sich mit einem Zauberstab aus der Welt schaffen ließen. Aber so ist das Leben nun mal nicht. Es sind Zeit und Mühe nötig, um feste Muster zu durchbrechen, wie sie unsere dysfunktionalen Beziehungen prägen.

Dieses Buch bietet eine allgemein anwendbare Methode, mit der wir zum Kern Ihrer Konflikte gelangen und diese erfolgreich beilegen können. Wir müssen hinter Sachfragen wie Geld, Methoden und Ressourcen blicken und die Rolle der Identität in unserem Zusammenleben ernst

nehmen. In dem Moment, in dem wir uns in unserer Identität bedroht fühlen, wird eine ganze Reihe von emotionalen Kräften aktiv und zieht uns in eine Auseinandersetzung hinein wie in einen Strudel. Aus dieser Streithaltung kommen wir nicht mehr heraus. Wenn wir jedoch lernen, diesen Sogkräften zu widerstehen, öffnen wir den emotionalen Raum, den wir benötigen, um unsere Konflikte beizulegen und unsere Beziehungen in Ordnung zu bringen.

Auf den folgenden Seiten werden wir uns diese Methode im Detail ansehen. Jedes Kapitel baut auf den vorhergehenden auf, und die meisten enden mit Arbeitsfragen, die Ihnen bei der Anwendung dieser Werkzeuge helfen sollen. Die Arbeitsfragen sind wichtig für den Veränderungsprozess und bieten zusammen mit der Theorie eine umfassende Methode, um selbst schwer zerrüttete Beziehungen zu versöhnen.

Um zu zeigen, welche Macht die Identität über uns hat, wollen wir mit einem Fallbeispiel beginnen. Die Situation mag ein wenig unrealistisch anmuten, doch die Dynamik ist es nicht. Wenn Sie dieses Beispiel lesen, denken Sie darüber nach, inwieweit es Konflikte in Ihrem eigenen Leben und in unserer turbulenten Welt wiedergibt.

# EINE FRAGE DER IDENTITÄT

In Davos flog die Welt in die Luft. So geschehen vor einigen Jahren während des alljährlichen Weltwirtschaftsforums in den schneebedeckten Schweizer Alpen. In einem kleinen Raum fern der Augen und Ohren der Weltpresse hatte ich 45 Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft versammelt. Diese Männer und Frauen hatten in den schwierigsten Konflikten der Welt verhandelt, doch auf das, was sie nun erwartete, waren sie nicht vorbereitet – eine Verhandlung der sonderbarsten Art, die weit über die Flure des Forums hinausreichen und unser aller Leben betreffen sollte.<sup>1</sup>

Das Ganze begann recht harmlos. Während die Teilnehmer den Raum betraten, erhielten sie einen Schal mit einer bestimmten Farbe und wurden zu einem von sechs Tischen geführt. Ich sah zu, wie der Direktor eines globalen Konzerns Platz nahm, gefolgt von einer stellvertretenden Ministerpräsidentin, die den Direktor mit einem diplomatischen Kopfnicken begrüßte. Ein bekannter Universitätspräsident setzte sich neben einen Sicherheitsexperten, während an einem der Nachbartische eine Künstlerin mit einem Professor plauderte. Im Hintergrund spielte leise Musik, die Stimmung war gelöst.

Um Punkt ein Uhr hörte die Musik auf und ich trat in die Mitte des Raums. »Herzlich willkommen!«, sagte ich ein wenig nervös, als ich in die illustre Runde blickte, die mich erwartungsvoll ansah. »Es ist mir eine Ehre, Sie heute hier begrüßen zu dürfen.«

Während auf einem Bildschirm hinter mir das Wort »Stämme« aufschien, begann ich mit meiner Einführung. »Unsere Welt verwandelt sich immer mehr in eine Welt der Stämme. Dank des Zusammenwirkens der weltweiten Vernetzung und der neuen Technologien können wir mit immer mehr Menschen in Kontakt treten. Doch diese Vernetzung, die

aufkeimende globale Gemeinschaft, bedroht grundlegende Aspekte unserer Identität. Daher ist es nur verständlich, dass wir uns in den Schutz und die Gemeinschaft von Stämmen zurückziehen.«<sup>2</sup>

Die Gruppe schien interessiert. Ich fuhr fort. »Jeder von uns gehört zu einer ganzen Vielzahl von Stämmen. Ein Stamm ist eine Gruppe von Menschen, mit denen wir bestimmte Dinge gemeinsam haben, zum Beispiel die Religion, die ethnische Herkunft oder auch nur den Arbeitgeber. Wir spüren eine Verwandtschaft mit den übrigen Angehörigen des Stammes, und wir laden den Stamm emotional auf. So kann sich auch eine religiöse Gemeinschaft oder eine Nation anfühlen wie ein Stamm, genau wie eine Familie oder ein Weltkonzern. Stämme sind allgegenwärtig.

Heute wollen wir uns ansehen, welche Macht diese Stämme haben. Sie und die anderen an Ihrem Tisch bekommen die Gelegenheit, sich kennen zu lernen und einen eigenen Stamm zu gründen. Sie haben fünfzig Minuten, um ein paar nicht ganz einfache Fragen zu beantworten, mit denen Sie die zentralen Eigenschaften Ihres Stammes festlegen. Bitte beantworten Sie diese Fragen durch Konsens, nicht durch Abstimmung. Und bleiben Sie dabei Ihren persönlichen Werten treu.«

Die Teilnehmer schienen die Anweisungen verstanden zu haben, bis ich das Arbeitsblatt mit den Fragen austeilte. Die Hand des Professors schoss in die Luft. »Diese Fragen sollen wir durch Konsens entscheiden? In fünfzig Minuten? Soll das ein Witz sein?«

Er war zu Recht entrüstet, denn die Teilnehmer sollten ethisch ausgesprochen kontroverse Fragen beantworten, zum Beispiel »Steht Ihr Stamm für die Todesstrafe?« oder »Befürwortet Ihr Stamm die Abtreibung?« oder »Was sind die drei wichtigsten Werte Ihres Stammes?«

»Ich habe dieses Experiment schon Dutzende Male durchgeführt«, erklärte ich dem Professor. »Ich versichere Ihnen, es hat noch jedes Mal geklappt. Geben Sie Ihr Bestes, und achten Sie darauf, alle Fragen innerhalb der vorgegeben Zeit zu beantworten.« Er nickte widerstrebend, und die Teilnehmer machten sich an die Arbeit. Ein Stamm brachte fast eine halbe Stunde damit zu, seine Werte zu benennen und nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen, ein anderer blieb bei der Diskussion um die Todesstrafe stecken. Die Angehörigen eines Stammes in der Ecke lachten und scherzten wie Freunde in einer Kneipe, während sich der Stamm am Nachbartisch konzentriert in die Aufgabe vertiefte.

Nach fünfzig Minuten wurde es plötzlich stockdunkel im Raum. Bedrohliche Musik setzte ein, eine Orgel dröhnte. »Was ist los?«, flüsterte ein 85-jähriger Banker. Dann wandte er erschrocken den Kopf um, als jemand laut an eine Seitentür hämmerte. Es krachte, und alle Anwesenden verstummten und warteten angespannt auf das, was da kommen würde. Ein Alien mit hellgrüner Haut und riesigen Fliegenaugen stürmte in den Raum. Er schlängelte sich durch die Tische hindurch, vorbei am entsetzten Banker, und strich dem Professor mit seinen langen grünen Tentakeln durchs Haar. »Ihr lächerlichen Erdlinge«, höhnte der Alien mit dröhnender Stimme. »Ich bin gekommen, um euren Planeten zu zerstören!«

»Aber ich gebe euch eine Chance, die Erde vor der völligen Zerstörung zu retten«, rief er. »Ihr müsst einen eurer sechs Stämme als den einen auswählen, dem ihr alle angehören wollt. Alle müssen die Eigenschaften dieses einen Stammes annehmen. Ihr könnt keine der Eigenschaften des Stammes ändern. Ihr habt drei Verhandlungsrunden. Wenn ihr zu keinem Ergebnis kommt, wird Eure Welt ZERSTÖRT!« Das Wesen breitete die Arme aus und lief mit einem schrillen Lachen aus dem Raum.

Die Lichter gingen wieder an und alle blickten verwirrt um sich. Einige kicherten, dann steckten die Teilnehmer an den Tischen die Köpfe zusammen, um ihre Strategie für die anstehenden Verhandlungen zu besprechen.

In der Mitte des Raums standen sechs Barhocker, einen für jeden Abgesandten eines Stammes. Ich läutete die erste Runde ein, und jeder Stamm schickte einen Teilnehmer in die Verhandlung. Die erste Runde verlief recht freundschaftlich, die sechs Stämme wollten sich zunächst einmal mit den Eigenschaften der anderen vertraut machen.

Nach einigen Minuten sagte der Direktor eines Unternehmens mit Sitz in Dubai: »Wir sollten uns auf ein Verfahren einigen. Wie wollen wir hier eine Entscheidung treffen?« Das war eine vernünftige Frage, wie sie die meisten Verhandlungslehrbücher empfehlen. Doch der Direktor wurde vom Zeitschriftenherausgeber aus dem Fröhlichen Stamm übertönt, der sich genötigt sah, Werbung für seinen eigenen Stamm zu machen und klagte: »Warum hört niemand unserem Stamm zu?«

»Sie bekommen schon noch die Gelegenheit«, versicherte ein Vertreter des Kosmopolitischen Stammes. Doch bis zum Ende der Runde kam es nicht mehr dazu.



In der zweiten Runde stieg die emotionale Temperatur im Raum. Jetzt waren die Delegierten entschlossen, die Welt zu retten. Der charismatische Sprecher des Regenbogen-Stammes, ein elegant gekleideter Manager, verkündete: »Wir glauben an alle Farben, Geschlechter und Ethnien. Kommt zu uns! Wir nehmen euch alle auf!« Er breitete die Arme aus, und zwei Stämme folgten seinem Aufruf sofort. Ein Banker verschränkte die Arme, starrte den Abgeordneten des Regenbogen-Stammes an und beschwerte sich: »Wenn wir alle gleich sind, warum schließt ihr euch dann nicht unserem Stamm an!«

In der dritten Runde kam Hektik auf. Die neuen Abgeordneten, fünf Männer und eine Frau, stritten sich, ob Menschlichkeit als zentraler Wert wichtiger war als Mitgefühl. Die Männer überschrien die Frau, die derart wütend wurde, dass sie auf ihren Stuhl stieg und mit feuerrotem Kopf schrie: »Das ist doch nur wieder ein Fall von männlichem Imponiergehabe! Schließt euch alle meinem Stamm an!« Nur ein Stamm folgte ihrem Aufruf.

Wenigen Augenblicke später flog die Welt in die Luft.

## **Die Urkraft des Konflikts**

Wir würden es uns zu leicht machen, wenn wir uns einreden würden, dass die Dynamik dieses Stammesexperiments nur für die Teilnehmer in Davos zutrifft: Sie und ich haben genau dieselben Instinkte. In den vergangenen zwei Jahrzehnten habe ich dieses Experiment Dutzende Male mit Jura-, Wirtschafts-, Psychologie- und Politikstudenten durchgeführt, aber auch mit Entscheidungsträgern aus Unternehmen und Politik aus aller Welt. Nur in einigen wenigen Fällen<sup>3</sup> ist die Welt am Ende nicht in die Luft geflogen. Der Stammesdynamik zu entrinnen, scheint derart unmöglich zu sein, dass die Teilnehmer ihr eigentliches Ziel, nämlich die Rettung der Welt, vollkommen aus den Augen verlieren, nur um eine Identität zu schützen, die sie in noch nicht einmal einer Stunde erfunden hatten.

Im Laufe meiner Forschung bin ich zu dem Schluss gekommen, dass in diesem Stammesexperiment dieselbe emotionale Dynamik wirksam wird wie in echten Konflikten. Denken Sie nur daran, wie schnell die

Welt von streitenden Ehepaaren, konkurrierenden Abteilungen oder rivalisierenden Gruppen in die Luft fliegt. Und wenn es heute auf unserem Planeten um gemeinsame Probleme wie Sicherheit, Klimawandel und Welthandel geht, bringt dieses tief verwurzelte Stammesdenken zunehmend die gesamte Menschheit in Gefahr.

Aber wer in dieser Dynamik gefangen ist, bemerkt sie oft gar nicht. Nach dem Stammesexperiment in Davos kam ein Rabbiner auf mich zu und bekannte beschämt: »Meine Eltern und ich wären beinahe im Holocaust ermordet worden. Ich habe mir geschworen, »nie wieder«. Und hier akzeptiere ich ohne jeden Widerspruch die Zwänge des Experiments, bis es zu spät ist.«

Ein Wissenschaftler merkte an: »Ich wollte einigend wirken oder mich zum Demagogen aufschwingen und die Spielregeln durchbrechen. Aber ich habe nichts davon getan und die Geschichte und die Menschheit enttäuscht.«

## **Dimensionen der Konfliktlösung**

Dieses Buch bietet einen Schlüssel zur Lösung emotional aufgeladener Konflikte.<sup>4</sup> In Davos hätte sich die Welt retten lassen, wenn die Teilnehmer die entscheidenden Dimensionen jeder Konfliktlösung einbezogen hätten: Vernunft, Emotion und Identität.\* Viele Wissenschaftler betrachten diese Dimensionen unabhängig voneinander, doch die Hirnforschung zeigt, dass sie miteinander zusammenhängen.<sup>5</sup> Nur wenn wir uns um alle drei kümmern, können wir hoffen, in emotional aufgeladenen Konflikten eine befriedigende Lösung zu finden.<sup>6</sup>

---

\* Unter Konfliktlösung verstehe ich den Prozess, der Disharmonie in Harmonie wandelt. Dazu zählt die Vermittlung in internationalen Konflikten genauso wie die versöhnliche Umarmung zwischen Ehepartnern. Das Wort »Lösung« erinnert an ein Lösungsmittel, in dem ein anderer Stoff aufgelöst wird, und meint ein Verschwinden, Entwirren oder Entknoten. Genau das muss meiner Ansicht nach in einem emotional aufgeladenen Konflikt passieren. Wir müssen verknotete Bande entwirren und die Bande der Harmonie knüpfen, die meiner Ansicht nach das Wesen des Menschseins ausmachen.

## Homo economicus

Die erste Dimension des Konflikts betrachtet den Menschen als rationalen Akteur und basiert auf einem Verhaltensmodell, das auch unter dem Stichwort *Homo economicus* bekannt ist. Dieses Modell geht davon aus, dass unser zentrales Interesse die möglichst effiziente Befriedigung unserer Bedürfnisse ist. Wenn wir die Interessen der anderen Seite dabei gleich mit berücksichtigen können, umso besser. Aus dieser Vorstellung ergibt sich eine Verhandlungsmethode, die auf eine Gewinnmaximierung für alle Beteiligten zielt oder zumindest die Interessen einer Seite befriedigt, ohne die der anderen zu beeinträchtigen.

Dieses Modell wirkt auf den ersten Blick attraktiv, doch der Weltuntergang von Davos zeigt seine Grenzen auf. Die Teilnehmer des Stammesexperiments hatten nicht nur alle Instrumente der Vernunft zur Verfügung, sie konnten auch auf einen außergewöhnlichen Erfahrungsschatz aus der Krisenbewältigung zurückgreifen. Diese Instrumente versuchten sie zu nutzen, etwa als der Manager aus Dubai vorschlug, sich auf ein Verhandlungsverfahren zu einigen. Die Teilnehmer hatten zudem einen starken Anreiz, die Welt zu retten und die Demütigung eines Scheiterns zu vermeiden. Doch obwohl der rationale Ansatz so aussichtsreich erschien, flog ihnen am Ende die Welt um die Ohren; mehr noch, mit ihrem Verhalten verschuldeten sie dieses Ergebnis sogar noch.

## Homo emoticus

Eine neue Forschergeneration beschäftigt sich mit einer zweiten Dimension der Konfliktlösung: den Emotionen. Wir treffen nicht nur rationale Entscheidungen. Jenseits der Vernunft liegen die Emotionen, die auf unser Verhalten und unser Denken einwirken. Mit anderen Worten sind wir auch ein *Homo emoticus*<sup>7</sup>, ein emotionaler Mensch. Dieser Vorstellung zufolge können Emotionen die Lösung eines Konflikts erleichtern – vorausgesetzt, wir hören auf sie. So wie uns der Hunger auf die Notwendigkeit der Nahrungsaufnahme aufmerksam macht, weisen uns Emotionen auf unbefriedigte psychische Bedürfnisse hin. Frustration deutet beispielsweise auf ein Hindernis hin, Schuldgefühle veranlassen uns, Fehl-

verhalten zu korrigieren. Emotionen sind Botschafter und teilen uns mit, wann sich eine Situation zu unseren Gunsten entwickelt. Es liegt an uns, diese Signale zu nutzen und unser Verhalten entsprechend anzupassen.

Emotionen können einer Konfliktlösung jedoch auch im Wege stehen. In Davos versuchten die Teilnehmer mit emotionalen Appellen, die anderen in ihren Stamm zu holen, doch sie scheiterten. Wut, Stolz und Ärger vertieften die Gräben zwischen den Stämmen so sehr, dass die Verhandlungen in einer Sackgasse endeten.<sup>8</sup> Nach dem Weltuntergang fragte ich die Teilnehmer: »Wie viele von Ihnen waren der Ansicht, dass sich andere in diesem Experiment irrational verhalten haben?« Fast alle hoben die Hand. Eine stellvertretende Ministerpräsidentin sprach für viele Teilnehmer, als sie sagte: »Wir leben in einer Welt der Stämme. Wenn wir nicht konstruktiv mit unseren Emotionen umgehen, dann sind wir verloren.«

## **Homo identicus**

Um zu verstehen, warum in Davos die Welt unterging, und warum sie unserem eigenen Leben untergehen kann, müssen wir über die Vernunft und sogar über die Emotionen hinausblicken und uns dem Bereich der Identität zuwenden. Für diese dritte Dimension des menschlichen Verhaltens steht ein Modell, das ich als *Homo identicus* bezeichnen würde, und das darauf basiert, dass wir Menschen Sinn in unserer Existenz suchen.

Ein emotional aufgeladener Konflikt ist deshalb »aufgeladen«, weil er elementare Aspekte unserer Identität angeht: Wer sind wir? Was ist uns wichtig? Was ist der Sinn unseres Lebens? Mit anderen Worten bedroht uns dieser Konflikt in unserem Daseinsgrund.

Im Mittelpunkt von emotional aufgeladenen Konflikten stehen meist Unterschiede wie Religion, Politik, Loyalität gegenüber der Familie und so weiter, aber im Grunde sind wir Menschen in der Lage, zu fast jedem Aspekt unseres Lebens eine starke Identifikation zu entwickeln und ihn mit tiefer Bedeutung aufzuladen. Auch hier ist das Experiment von Davos lehrreich: Fünfzig Minuten reichten den Teilnehmern schon aus, um sich zu einer neuen und künstlichen Identität zu bekennen und dieser sogar die Welt zu opfern. Wie viel schwerer werden dann erst kooperative Ver-

handlungen in der wirklichen Welt, in der fest verwurzelte Überzeugungen und Werte bedroht scheinen? Wie soll zum Beispiel ein Weltkonzern mit den kulturellen Unterschieden seiner chinesischen, deutschen, südafrikanischen und lateinamerikanischen Mitarbeiter umgehen, die jeweils in ihren Heimatländern sitzen und versuchen, die Kultur des Unternehmens mit der ihres Landes in Einklang zu bringen? Wie sollte eine kenianische Vermittlerin der Vereinten Nationen möglichst produktiv in einem politischen Konflikt zwischen Muslimen und Juden in Jerusalem wirken? Konflikte wie diese lassen sich nur dann lösen, wenn wir uns der Dimension der Identität bewusst werden.

*Homo identicus* umfasst nicht nur unsere Identität als Einzelpersonen, sondern auch den Raum zwischen uns und den anderen. Wie sieht unsere Beziehung aus? Wenn zwei Ehepartner unablässig streiten, dann ist dieser Raum voller Spannung; wenn Freunde das bemerken, fragen sie: »Was geht zwischen den beiden vor?« Dieser Raum kann kalt und abweisend oder warm und einladend sein, und die emotionale Dynamik kann zwei Menschen trennen oder einander näher bringen. Im Weltall ist der Raum zwischen zwei Sternen nicht leer, sondern hier wirkt die Anziehung, die ihre Beziehung bestimmt.<sup>9</sup> Ganz ähnlich bestimmt der emotionale Raum zwischen uns und anderen eine Beziehung als Freundschaft oder Feindschaft, Liebe oder Verrat.

## **Wie sich die Macht der Identität aufbrechen lässt**

Dieses Buch bietet eine wirkungsvolle Methode zum Umgang mit den komplexen Spielarten von Identität. Fakten können wir mit einiger Sicherheit kennen, aber uns selbst kennen wir nie ganz. Am nächsten kommen wir uns in der Selbstreflexion. Je mehr wir nachdenken, umso mehr wissen wir über uns selbst.<sup>10</sup> Während Sie dieses Buch lesen, denken Sie also darüber nach, welche Rolle die Identität in Ihren schwierigsten Konflikten spielt. Sie werden unsichtbare Kräfte entdecken, die zerstörerische Beziehungen nähren, aber auch solche, die Lösungen ermöglichen.

Im Experiment von Davos strauchelten die Teilnehmer in diesem Prozess. Nach dem Untergang der Welt verstummten sie. »Wie geht es Ihnen?«, fragte ich. Alle wirkten niedergeschlagen, bis auf einen: den Professor. Er stand auf und zeigte mit hochrotem Kopf auf mich. »Das ist Ihre Schuld!«, rief er. »Sie haben uns eine Falle gestellt, damit wir die Welt in den Untergang führen – mit den ganzen Fragen, die wir beantworten sollten, und dem knappen Zeitrahmen.« Er schüttelte den Kopf und wiederholte: »Das ist alles *Ihre* Schuld!« Er setzte sich wieder hin und starrte mich mit verschränkten Armen an.

Ich hatte erwartet, dass mir im Falle eines Weltuntergangs jemand die Schuld geben würde. Ich war schließlich eine einfache Zielscheibe – in vielerlei Hinsicht war das auch gerechtfertigt. Trotzdem überraschte mich der Zorn des Professors. Alle Augen waren nun auf mich gerichtet.

»Sie haben Recht«, erwiderte ich. »Ich habe alles getan, um das Experiment so aufzubauen, dass die Welt untergeht. Ich habe Ihnen Fragen vorgelegt, in denen Sie fast unmöglich eine Einigung finden konnten. Ich habe Ihre Verhandlungszeit begrenzt. Der Alien hat verlangt, dass Sie sich für einen Stamm entscheiden. Ja, Sie haben Recht.«

Der Blick des Professors wurde milde, als ich meine Verantwortung eingestand.

»Aber«, fuhr ich langsamer fort. »Am Ende hatten *Sie* die Wahl. Sie hätten eine Einigung finden können. Sie hätten sich den Spielregeln widersetzen können. Aber das haben Sie nicht getan. Sie ... hatten ... die Wahl.«

Der Professor nickte, noch immer rot. Ich hatte den Finger in die Wunde gelegt, die er nicht sehen wollte: Er und die anderen Teilnehmer hatten es in der Hand gehabt, die Welt zu retten, und sie waren gescheitert. Sie hatten sich selbst in einer engen Definition der Identität eingesperrt und die Welt in Flammen aufgehen lassen. Ihr Konflikt war nie unvermeidlich gewesen, auch wenn es sich so angefühlt hatte.