

# Kreatives Verhandeln in Politik und Wirtschaft

VON FRANK R. PFETSCH

## Die Bedeutung von Verhandeln

Verhandeln ist die einzige Form ohne Anwendung von Gewalt Lösungen für gegensätzliche Interessen zu finden. Der gewaltfreie Austrag ist die der demokratischen Kultur angemessene Form der Streitauseinandersetzung. Damit ist die Bedeutung von politischen Verhandlungen skizziert: Die Prozesse zunehmender Interdependenz von Waren, Informationen und Menschen in der globalisierten Welt, der Trend zur Ausbreitung der Demokratie, die Tendenz zu friedlicherem Umgang zwischen Regierungen und der Rückgang kriegerischer Auseinandersetzungen, der die zweite Hälfte des vorausgegangenen Jahrhunderts kennzeichnet, all diese Entwicklungen deuten auf die wachsende Bedeutung des Verhandeln als Mittel in Politik und Wirtschaft. Demokratie- und Verhandlungskultur gehen Hand in Hand und bestimmen den Umgang in internationalen und transnationalen Regimes und Organisationen wie auch den Umgang zwischen Regierungen in der OECD-Welt.

Der dichter gewordene Verkehr zwischen den Staaten und zwischen gesellschaftlichen Gruppen haben das Ver- und Aushandeln politischer oder ökonomischer Güter zu einem komplexen, mehrstufigen Vielpersonen-Unternehmen werden lassen. Die bilaterale Diplomatie wurde dadurch zwar nicht abgelöst, doch ergänzt durch kollektive Verhandlungsmuster der so genannten Konferenzdiplomatie wie sie bei UN-Weltkonferenzen oder im Rahmen internationaler und regionaler Organisationen von UNO, OSZE, EU, GATT etc. praktiziert wird.<sup>1</sup>

Dieser Beitrag beschäftigt sich, dem Bedeutungszuwachs gerecht werdend, mit diesem Instrument der Politik und stellt darüber hinaus die Frage nach den neuen Wegen, die zu Lösungen von Verhandlungskonflikten führen. Um dieses Neue bestimmen zu können, ist zunächst die Klärung der Begriffe

---

<sup>1</sup> Kaufmann, *Conference Diplomacy*.

‚Verhandeln‘ und ‚Kreativität‘ erforderlich, um dann in einem dritten Schritt das ‚kreative Verhandeln‘ herauszupräparieren.

### Kreativität

Was ist Kreativität? Ganz allgemein formuliert ist Kreativität „schöpferische Kraft“,<sup>2</sup> hat mit „Neuem“,<sup>3</sup> hat mit „schöpferischer Leistung“, mit „Originalität und Neuartigkeit“<sup>4</sup> und in Verbindung mit gesellschaftlicher Relevanz mit Fortschritt zu tun. Assoziative Begriffe zur Kreativität sind „Phantasie, Intuition, denkerische Improvisation, Originalität, Begabung, Inspiration, Verspieltheit des Verstandes, Offenheit für neue Gesichtspunkte der Weltbetrachtung und Flexibilität der Persönlichkeit“.<sup>5</sup> Jeder Bereich menschlichen Tuns, jede Wissenschaft, die darüber reflektiert, hat eigene Maßstäbe dafür entwickelt, was als neu und als Fortschritt bezeichnet werden kann. Kreativität und Innovation liegen nahe beieinander. Etwas innovieren heißt, „erneuern“,<sup>6</sup> Neues schaffen. Eine Kurzformel von ökonomischer Innovation stammt von Österreich-Amerikaner Joseph Schumpeter, der definierte: „Innovation is the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way.“<sup>7</sup> Diese Definition hebt nicht nur auf die Invention, Erfindung oder Idee ab, sondern auch auf die Tätigkeit, Neues zu realisieren, und das heißt auf den sozialen Kontext, in den das Neue eingeführt werden soll. In diesem Innovationsprozess wird das kreative Element vor allem in der ersten Stufe einer Drei-Phasen-Entwicklung festgemacht, die vom Hervorbringen (Invention) zur Durchsetzung (Innovation) bis zur Verbreitung (Diffusion) führt. Kreativität im engeren Sinne meint vor allem die erste Stufe des schöpferischen Prozesses, aber der Schumpeter’schen Definition folgend, auch den Prozess von der Erfindung bis zur Anwendung. Es ist wichtig, Originäres und Schöpferisches auch in der Prozessgestaltung zu sehen, die sich im sozialen oder ökonomischen Kontext vollzieht. Der Geniekult des vergangenen Jahrhunderts hat diese Perspektive allzu sehr in den Hintergrund gerückt. Mindestens drei Kriterien bestimmen somit Kreativität, nämlich einmal das *Moment der Neuheit*, das sich auf eine neue Idee, Erfindung oder Entdeckung beziehen kann. Das zweite Kriterium bezieht sich auf eine *neuartige Kombination* bisher bekannter Erfindungen und Ideen. Schließlich gibt es einen innovativen Umgang mit diesem Neuen in der Phase der *Applikation*; hier kann das Neue sowohl im sozialen Kontext der Er-

<sup>2</sup> Wahrig, *Deutsches Wörterbuch*.

<sup>3</sup> Städtler, *Lexikon der Psychologie*.

<sup>4</sup> Haecker/Stapf, *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*.

<sup>5</sup> Schischkoff, *Philosophisches Wörterbuch*.

<sup>6</sup> Wahrig, *Deutsches Wörterbuch*.

<sup>7</sup> Schumpeter, *The Creative Response in Economic History*, 149. Vgl. auch Pfetsch, *Innovationsforschung als multidisziplinäre Aufgabe*.

findung selbst Anwendung finden oder durch Diffusion in einen anderen sozialen oder politischen Kontext eingeführt werden.<sup>8</sup> In der Anwendungsphase kann auch die Übernahme einer schon bekannten Idee und ihre Einführung in einen anderen Kontext als Innovation gewertet werden.

In Bezug auf das Verhandeln heißt dies, dass im sozialen Prozess, und das heißt im Akteur-Umwelt-Verhältnis, der Ausgleich gegensätzlicher Interessen entweder mit einem gänzlich neuen Problemlösungsinstrument herbeigeführt werden kann oder dass eine Problemlösung durch Kontextänderung selbst herbeigeführt wird. Beides spielt eine Rolle, das Handeln der Akteure und die Umstände unter denen das Handeln stattfindet. Alexis de Tocqueville hat für das Politische diese beiden Komponenten im Bild des Drachens zum Ausdruck gebracht: „Der Gang der Politik gleicht dem Fluge eines Drachens, dessen Bahn von dem Winde, der ihn treibt, und der Schnur, die ihn hält, abhängig ist.“<sup>9</sup>

Kreativität ist kein Geniestreich, keine göttliche Eingebung, sondern kann in Grenzen erlernt werden; jedoch gilt, dass nach Morris Stein der kreative Prozess zum Teil aus Inspiration, Intuition und Ästhetik<sup>10</sup> besteht, und dies in unterschiedlicher Kombination. Neues kommt zustande durch neue Kombinationen, Sichtweisen, Assoziationen, Analogien, Bilder, durch den Blick von außen, sei es durch Außenstehende (Jugendliche, Ausländer, Minoritäten) oder durch Außen- oder Randsituationen (fern vom Arbeitsplatz). Kreativität ist immer zielgerichtet, wobei – und dies ist wichtig – das Ziel nicht eng definiert zu sein braucht. Es gibt also absichtliche und unabsichtliche Elemente im Finden von Neuem. Es sind gerade die absichtlichen Elemente, die kreative Leistungen systematischer, d.h. wissenschaftlicher Bearbeitung oder gar Planung zugänglich machen, während die unabsichtlichen eben mit zufälligen „Eingebungen“ zusammenhängen. „Genie ist Fleiß“, so wird von Friedrich Schiller berichtet, und er meint damit das harte Arbeiten an einem Thema, an einem Problem, an einer Aufgaben- oder Fragestellung; es meint die vorbereitenden Recherchen, die Beschaffung und/oder Erarbeitung von Informationen, die Bereitstellung apparativer Erfordernisse usw. Im Kontext von Verhandlungen ist Kreativität die Suche nach einer Lösung für einen Konflikt, der durch entgegengesetzte Interessen geprägt ist und sowohl auf den sozialen Prozess der Lösungsfindung gerichtet sein kann, als auch auf das Ergebnis oder die Lösung selbst. Kreative Tätigkeit kann sich also auf die Entblockung festgefahrener Verhandlungssituationen im Verhandlungsprozess beziehen, als auch auf den materiellen und/oder ideellen Interessensausgleich zwischen den beteiligten Parteien.

---

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Tocqueville, *Erinnerungen*, 66.

<sup>10</sup> Stein, *Stimulating Creativity*.

## Das Verhandeln

Der Alltag kennt viele Beispiele für Verhandlungssituationen. Im Geschäft oder auf dem Markt wird um den Preis einer Ware gefeilscht, im Berufsleben verhandeln die Sozialpartner um bessere Einkommensbedingungen, um Gehälter, Löhne oder Sozialleistungen, Politiker pokern um Macht und Einfluss. Verhandeln, aushandeln, feilschen, pokern etc. benutzen wir als Begriffe, die ähnliches meinen, nämlich das Ausloten von Möglichkeiten, ein erstrebtes Gut zu günstigen Bedingungen zu bekommen. Solche Handlungen setzen also immer mindestens zwei Personen oder Parteien voraus, die entweder ein gleiches Gut begehren, oder ein und dasselbe Gut unterschiedlich einschätzen. Aber sind diese unterschiedlichen Begriffe synonym? Sind sie ein und dasselbe?

Das Wort ‚verhandeln‘ stammt aus der Handelssprache. Das Lateinische ‚negotium‘ (Handelstätigkeit) ist in der französischen („négocié“) und englischen (to ‚negotiate‘) Sprache zu erkennen; ein Verhandler („négociateur“, ‚negotiator‘) ist ursprünglich ein Großhändler oder Bankfachmann. In der Politik wurden Verhandlungen traditionellerweise von Regierungs-Emissairen, Botschaftern oder Sonderbotschaftern geführt. In der heutigen Zeit sind internationale Konferenzen als Austragungsorte von Verhandlungen hinzu gekommen. Diese Art von Konferenzdiplomatie wird meist von internationalen Organisationen organisiert und führt zu mehr oder weniger permanenten Veranstaltungen mit einer Vielzahl von Teilnehmern,<sup>11</sup> die neuerdings auch aus dem nicht-gouvernementalen Bereich, den sogenannten nicht-staatlichen Organisationen stammen.

Verhandlungen liegen immer unterschiedlich gelagerte Interessen zugrunde und „Interesse ist nur vorhanden, wo Gegensatz ist“.<sup>12</sup> Man kann diesen Satz auch umkehren und sagen, dass erst das Entgegengesetzte Interessen generiert. Diese Interessen beziehen sich im Konfliktfall auf ein und dasselbe Gut und überlappen sich; bei sich nicht überschneidenden Interessen ist Verhandeln nicht nötig, denn es muss darüber nicht gestritten werden. Gleichzeitig liegen bei allen Interessengegensätzen auch Gemeinsamkeiten vor, denn die Beteiligten haben ein Ziel, nämlich die Befriedigung ihrer Interessen. „Without common interest there is nothing to negotiate for, without conflict nothing to negotiate about“.<sup>13</sup>

Gegensätze können im zwischenmenschlich-privaten Bereich existieren oder im politisch öffentlichen. Streit, Kampf, ja Krieg gibt es immer dann, wenn sich gegensätzliche Interessen in Bezug auf ein bestimmtes Gut überschneiden und die interessierten Parteien den Willen bekunden, ihre Inte-

<sup>11</sup> Kaufmann, *Conference Diplomacy*.

<sup>12</sup> Hegel, *Philosophie der Weltgeschichte*, 396.

<sup>13</sup> Iklé, *How Nations Negotiate*, 2.

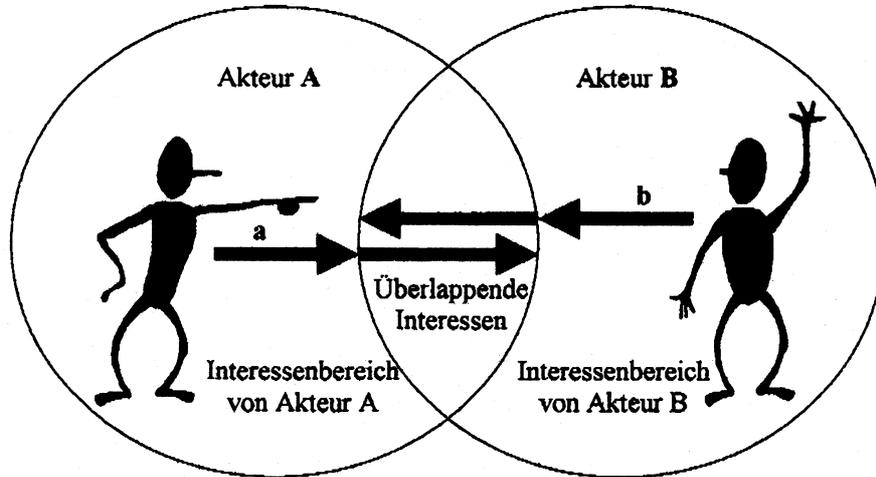


Abb. 1. Konfliktkonstellationen [1]

ressen mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln durchzusetzen. Interessengegensätze sind also Element und Ursache dafür, dass Verhandlungen stattfinden. Es gibt natürlich auch andere Formen Interessen wahrzunehmen und durchzusetzen, nämlich als einseitige Interessendurchsetzung mit Hilfe von Gewalt, Druck, Drohung oder Gerichtsbeschlüssen; Verhandlung ist eine Form des nicht-gewalttätigen Ausgleichs von Interessen und zielt auf Ergebnisse, die von allen Seiten mitgetragen werden können. Der gegenseitige Interessenausgleich von Konflikten ist das Ziel von Verhandlungen. Das Konsensprinzip steuert im allgemeinen den Verhandlungsprozess. Da es sich beim Verhandeln um komplexe Prozesse handelt, ist es verständlich, dass unterschiedliche Gesichtspunkte die Definition bestimmen können: Es kann die Kommunikation angesprochen werden, die zur Konfliktlösung führen soll („sum total of talks and contacts intended to solve conflicts or to work toward the common objectives of a conference“),<sup>14</sup> es kann die Struktur des Verhandlungsprozesses betont sein („negotiations go through a sequences of stages, either organized in well-articulated patterns, as in many instances of multi-conference diplomacy“),<sup>15</sup> es kann die Zusammenführung unterschiedlicher Positionen angesprochen sein („Process of combining conflicting positions into a common position“, Barton) oder es wird auf ein Gewinn-Kalkül abgehoben („adjustment process in which concessions are exchanged according to an incremental logic based on the eva-

<sup>14</sup> Kaufmann, *Conference Diplomacy*, 23.

<sup>15</sup> Ebd.

luation of the costs that each party has to pay“).<sup>16</sup> Eine oft zitierte Definition stammt von dem Amerika-Schweizer Fred Iklé: „Negotiation is a process in which explicit proposals are put forward ostensibly for the purpose of reaching agreement on an exchange or on the realization of a common interest where conflicting interests are present“,<sup>17</sup> eine sehr weite Definition stammt von dem amerikanischen Historiker Thomas Schelling, der kurz und bündig schreibt: „negotiation is communication and perception of intent“.<sup>18</sup> Die wichtigsten oder als wichtig erscheinenden Elemente des Verhandlungsprozessen sind in der folgenden Definition enthalten, die sich an Guy Olivier Faure<sup>19</sup> anlehnt: *Verhandlung ist ein sozialer Prozess, in dem zwei oder mehrere Parteien interagieren in der Suche nach einer akzeptablen Position für ihre Differenzen über bestimmte Streitgegenstände*. Die Komponenten dieser Definition sind bewusst gewählt: es handelt sich erstens um eine Interaktion, um einen *sozialen Prozess*, der sich über einen gewissen Zeitraum erstreckt und mindestens zwei interagierende Personen einschließt; zweitens muss es einen *Streitgegenstand* geben, der von beiden Seiten gleichermaßen begehrt wird; drittens werden die Interaktionen davon bestimmt, welchen Status die jeweilige Verhandlungspartei einnimmt. Das Muster solcher Beziehungen kann symmetrisch oder asymmetrisch sein. Viertens ist das Ziel von Verhandlungen nicht notwendigerweise die „Lösung“ eines sachlichen Problems, sondern, allgemeiner formuliert, das Finden von für alle Seiten *akzeptablen Positionen*. Je nach Streitgegenstand und Intensität des Konflikts können solche Positionen unterschiedliche Bedeutungen annehmen. Als positives Ergebnis von Verhandlungen kann bereits die Vereinbarung zu einem Treffen zwischen Vertretern von Streitparteien gelten, die zuvor jegliche Berührung vermieden haben; die Einigung auf eine Tagesordnung, die Einstellung von Kampfhandlungen, der Abschluss eines Waffenstillstands oder eines Friedensvertrags, die Einigung auf eine bestimmte Fördermenge Öl, die Reduktion eines festgelegten Prozentsatzes der jeweiligen Rüstung, das Zulassen der Inspektionen von Nuklearanlagen durch auswärtige Experten, die Einigung auf eine bestimmte Ausstoßmenge CO<sub>2</sub> usw., all dies kann eine akzeptable Position bedeuten. Die Ziele von Verhandlungen können somit im Prozeduralen als auch im materialen Ergebnis oder Teilergebnis liegen.

Da sich Verhandlungen im sozialen und politischen Raum auf strittige Güter beziehen, muss die Analyse des politischen Konflikts der Analyse von politischen Verhandlungen vorausgehen, bzw. damit parallel laufen. Die Verhand-

<sup>16</sup> Zeuthen.

<sup>17</sup> Iklé, *How Nations Negotiate*, 3–4.

<sup>18</sup> Schelling, *The Strategy of Conflict*.

<sup>19</sup> Faure, *La négociation*.

lungsforschung unterscheidet dabei zwischen drei Phasen, einer Vor-, einer Haupt- und einer Nach- oder Durchführungsphase, die spezifische Merkmale besitzen und durch jeweils eigene Verhandlungsgegenstände, Verhandlungsinstrumente und Verhandlungsziele ausgezeichnet sind.

Die verschiedenen Arten, zur Lösung von Konflikten zu kommen, schließen sich nicht gegenseitig aus. Man darf davon ausgehen, dass bei jeder Art von Konflikten – also auch bei gewaltsamen – Verhandlungen geführt worden sind oder geführt werden, entweder von den Konfliktparteien selbst oder über Dritte Parteien vermittelt. Verhandlungen sind also ständige Begleiter beim Konfliktaustrag, ob dies nun in Form persönlicher Begegnungen, über die Medien transportierten Erklärungen erfolgt, in Gegenwart eines Dritten oder im Rahmen internationaler Konferenzen. Im Gespräch bleiben die Konfliktparteien auch wenn sich die Gegner nicht persönlich treffen. Über öffentliche Medien können Botschaften mitgeteilt werden, die vom Gegner aufgenommen werden und dafür auch gedacht sind. Insbesondere in Kriegszeiten ist diese Form der Kommunikation an der Tagesordnung.

Wie unterscheiden sich politische Verhandlungen von privaten? Es macht einen erheblichen Unterschied aus, ob zwei Menschen privat über ein Gut verhandeln, z.B. über den Preis einer Ware auf dem Bazar, oder ob in einem politischen Gremium über die Zugehörigkeit eines Territoriums zu entscheiden ist. In jenem Fall sind die Verhandler Einzelpersonen ohne Aufträge und nur ihrer ganz persönlichen Einstellung verpflichtet, in diesem Fall sind die Verhandlungsführer an explizit oder implizit vorgegebene Aufträge gebunden. Der Politiker hat immer sein Klientel (seine Wählerschaft, Partei, Fraktion, Regierung etc.) im Auge und muss auf deren Interessen Rücksicht nehmen; das private Verhandeln findet zwar auch unter restringierenden Bedingungen statt; diese sind aber von der Einzelperson abhängig z.B. von ihrem Geld, das für einen Kauf zur Verfügung steht. Der politisch Verhandelnde ist somit gebunden, nicht so frei wie der Privatmann; der Politiker muss auch deshalb Rücksicht auf seine Klientel nehmen, weil er ansonsten seine ausgehandelten Ergebnisse nicht implementieren kann.

Die gestiegene Bedeutung neuartiger Verhandlungsmuster ist erst in neuerer Zeit auch wissenschaftlich bearbeitet worden. Es gibt Ansätze dazu in verschiedenen Disziplinen; doch zu einer integrierenden Gesamtschau und damit zu einem Verstehen dieser Prozesse ist es wie in vielen Bereichen der Sozialwissenschaften nicht gekommen. Der Prozess des Verhandeln als sozialer und politischer Vorgang ist zu komplex als dass er mit einem theoretischen Zugriff behandelt werden könnte; es gibt nicht *die* Theorie des Verhandeln, sondern es gibt Theorien, die den Verhandlungsprozess von unterschiedlichen Gesichtspunkten und Fragestellungen behandeln und zu erklären versuchen. Um diese Fülle disziplinär unterschiedlicher wissenschaftlicher Ansätze aufzunehmen, kann das Thema ‚Verhandeln politischer und ökonomischer Güter‘ zu-

nächst in sieben Einzelthemen unterteilt werden; dies sind die wichtigsten Bausteine für eine zu erarbeitende kohärente theoretische Gesamtschau. Als sieben Besonderheiten internationaler Verhandlungen können genannt werden:

- (1) Verhandeln ist ein *sozialer Prozess*, der meist in repräsentativen Körperschaften, vor allem in politischen Gremien stattfindet; daher trifft das Untersuchungsthema der ‚Entscheidungsfindung in Gremien‘ die Realität zahlreicher Verhandlungsprozesse.<sup>20</sup>
- (2) Der Prozess der Verhandlung wird entscheidend von den *Kräfteverhältnissen* bestimmt, die zwischen den Verhandlungsparteien existiert. Diese Verhältnisse können grob gesprochen symmetrischer oder asymmetrischer Natur sein; im Verlauf des gesamten Verhandlungsprozesses manifestiert sich Symmetrie bzw. Asymmetrie in unterschiedlicher Weise.
- (3) Verhandelt wird im allgemeinen zwischen *organisierten Gruppen*; daher ist die Bildung von Koalitionen zur Mehrheitsbeschaffung von großer Bedeutung.<sup>21</sup>
- (4) In internationalen Gremien sitzen Vertreter *unterschiedlicher Kulturen*, die durch verschiedene Verhandlungsstile geprägt sind; diese kulturgebundenen Verhandlungsstile bilden eine wichtige Determinante im Verhandlungsprozess.<sup>22</sup>
- (5) Entscheidungen finden in *sich ändernden Kontexten* statt; z.B. führt die ständige Erweiterung der Europäischen Union zu neuen Umweltbedingungen für Verhandlungsprozesse;<sup>23</sup> jede der bisher drei, bald vier Erweiterungswellen brachte bzw. bringt neue Interessen, Orientierungen, Verhandlungskulturen mit sich.
- (6) Das Verhandeln in *Krisensituationen* folgt anderen Gesetzen als das Verhandeln in ruhigeren politischen Lagen; solche Extremsituationen finden meist unter Zeitdruck statt, die Akteure stehen unter Stress, die Lösungsoptionen sind begrenzt; dies kann oft nur zu suboptimalen Ergebnissen führen.<sup>24</sup>
- (7) In der Mehrzahl solcher Krisenverhandlungen spielt eine *Dritte Partei* als Schlichter oder Vermittler eine große Rolle; die Untersuchung der Bedingungen für erfolgreiches bzw. nicht-erfolgreiches Verhandeln mit Hilfe Dritter ist Gegenstand einer wachsenden Literatur.<sup>25</sup>

<sup>20</sup> Faure, *La negotiation*. Pfetsch, *Institutions Matter*.

<sup>21</sup> Gamson, *A Theory of Coalition Formation*. Riker, *The Theory of Political Coalitions*. Zartman, *International Multilateral Negotiation*.

<sup>22</sup> Faure/Rubin, *Culture and Negotiation*.

<sup>23</sup> Pfetsch, *Tensions in Sovereignty*, 133.

<sup>24</sup> Hermann, *Crisis in Foreign Policy*. Ders., *International Crisis*.

<sup>25</sup> Bercovitch, *The Third Party in Conflict Management*. Ders., *International Mediation*. Ders./Schneider, *Who Mediates?*

Mit solchen und ähnlichen Fragestellungen beschäftigt sich die Verhandlungstheorie. Angesprochen sind hierbei sowohl die Person-zu-Personen-Beziehungen, als auch die Akteurs-Umwelt-Konstellationen. Im Rahmen dieser Abhandlung ist zu fragen, worin das Kreative in diesen Fragekomplexen besteht.

Als Gegenstand empirischer Analyse wollen wir Verhandlungsprozesse in ihrem Ablauf analysieren, die Motive für bestimmte Verhaltensweisen verstehen, die Dynamik erkennen, und letztendlich Erklärungen für bestimmte Resultate finden. Schließlich erwartet der Praktiker Ratschläge für erfolgreiches Verhandeln. Wann, wo, mit welchen Mitteln, unter welchen Umständen und mit welchem Erfolg solche Verhandlungen geführt werden sind Fragen, die von der Konfliktforschung beantwortet werden müssen. Der frühere deutsche Botschafter in Washington und bei der NATO, Wilhelm Grewe, führt im einzelnen folgende Fragen auf, die bei Verhandlungen in internationalen Gremien aufgeworfen werden, zu entscheiden und kreativ zu lösen sind: ob oder ob nicht verhandelt werden soll, unter welchen Vorbedingungen, wie, wo, wann, von wem, auf welcher Ebene, worüber, in welcher Reihenfolge, in welcher Sprache, in welcher Sitzordnung, in welchem Klima und mit welcher Taktik.<sup>26</sup> Zu Beginn von Verhandlungen ebenso wie im Verlauf und bei Beendigung von Verhandlungen spielt die gegebene oder vorgestellte Macht der Verhandlungspartner eine große Rolle. Es ist zu analysieren, wie sich die Verhandler gegenseitig wahrnehmen und entsprechend einschätzen. Hierbei spielen die Kategorien Symmetrie oder Asymmetrie eine entscheidende Rolle und bestimmen in erheblichem Maße das Verhandlungsergebnis.

#### *Symmetrie und Asymmetrie in Verhandlungen*

Verhandlungsprozess und Verhandlungsergebnis werden von den je spezifischen Kräfteverhältnissen, die zwischen den Verhandlungsparteien existieren, bestimmt. Wie nehmen sich die verhandelnden Parteien wahr und wie wirken sich solche Wahrnehmungen und Einschätzungen auf den Verhandlungsverlauf und auf das Verhandlungsergebnis aus? Hierzu gibt die Art der Beziehungen, die zwischen den Verhandlungsparteien existiert oder perzipiert wird, Auskunft.

Ein Paradox bestimmt das Verhältnis zwischen den Staaten im internationalen System: Die Staaten dieser Erde sind in ihrer Größe, ihrer Kultur, ihrer Macht, d.h. ihrer Möglichkeiten, die Weltpolitik zu beeinflussen, sehr ungleich; gleichzeitig aber sind sie vor dem Völkerrecht hinsichtlich ihrer Rechte und Pflichten gleich. Besonders das Prinzip des Völkerrechts, das z.B. in der UN-Vollversammlung praktiziert wird, ‚one country one vote‘,

---

<sup>26</sup> Grewe, *Spiel der Kräfte in der Weltpolitik*, 414–463.

lässt alle Staaten als gleich erscheinen. Wie kann man diese ungleiche Gleichheit erklären und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für internationale Verhandlungen?

Um dieses scheinbare Paradox aufzulösen, müssen Differenzierungen vorgenommen werden: Ein internationaler Verhandlungsprozess kann in fünf unterschiedliche Gesichtspunkte unterteilt werden. Erstens gibt es die strukturelle Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern, die von beiden in Kategorien wie „stark“ oder „schwach“, „reich“ oder „arm“ bewertet werden, je nachdem, wie sie objektiv gegeben sind und/oder subjektiv von den Verhandlungspartnern empfunden werden. Symmetrie und Asymmetrie als Konzept indiziert somit erstens die relative potenzielle Stärke der Verhandlungspartner. Als Potenzialgröße beschreiben sie zunächst die Differenzen, die zwischen den Verhandlungspartnern bestehen. Während zu Beginn von internationalen Verhandlungen Symmetrie/Asymmetrie im direkten Verhältnis steht zu den nationalen Ressourcen, auf die die Verhandlungspartner zurückgreifen können, verändern sich die Kategorien während des Verhandlungsprozesses von einer Potenzial- zu einer Prozessgröße. Als solche nehmen zweitens die Beziehungen im eigentlichen Verhandlungsprozess unterschiedliche Verhaltensformen im Umgang miteinander an, je nach dem, wer sich als der Stärkere und wer sich als der Schwächere empfindet und entsprechend handelt. Eine dritte Manifestation der Beziehungen zwischen den Verhandlern ergibt sich, wenn eine Dritte Partei zu intervenieren versucht; ihr Verhältnis zu den Verhandlungsparteien muss äquidistant sein, um erstens akzeptiert zu werden und zweitens, um erfolgreich vermitteln zu können. Viertens gibt es eine Symmetrie der Mittel, die die Angemessenheit des Mitteleinsatzes entsprechend der Konfliktlage zum Ausdruck bringt. Fünftens schlägt sich die Manifestation des Kräfteverhältnisses zwischen den Verhandlungsparteien im Ergebnis nieder. Die Kategorien Symmetrie und/oder Asymmetrie können somit in allen Phasen des Verhandlungsprozesses verschiedene Formen annehmen. Eine detailliertere Betrachtung dieser fünf Manifestationen symmetrischer bzw. asymmetrischer Beziehungen, nämlich als Machtstruktur, als Prozess, als Äquidistanz, als Mittel und als Ergebnis, gelangt zu der Annahme, dass das Verhandlungsergebnis um so tragfähiger ist, je symmetrischer sich die Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern gegen Ende des Verhandlungsprozesses gestalten. Kreativität ist auf beides gerichtet, auf das Erreichen dieses Zieles und auf die Art und Weise, dieses Ziel zu erreichen, wobei alle fünf Formen der Machtgestaltung von Bedeutung sind. Während des Verhandlungsprozesses durchlaufen somit Symmetrie und Asymmetrie verschiedene Formen und bestimmen das Verhandlungsergebnis. Symmetrische Beziehungen führen tendenziell

zu stabileren Ergebnissen als asymmetrische.<sup>27</sup> Die Beziehungen sind jedoch nicht uni-linear: man kann nicht sagen, symmetrische Beziehungen sind „besser“ und asymmetrische sind „schlechter“. Was am Ende entscheidend ist, ist allein die Frage, ob die Parteien mit dem ausgehandelten Ergebnis zufrieden sind. Um dies noch einmal zu unterstreichen: Lösungen, die auf freiwillig ausgehandelten Abkommen basieren, haben gute Aussichten, für längere Zeit zu halten. Begünstigt wird dies im hohen Maße wiederum davon, ob am Ende des Verhandlungsprozesses eine symmetrische Beziehung besteht. Dieser theoretische Ansatz basiert auf dem psycho-analytischen Ansatz der Zufriedenheit bzw. des komparativen Nutzens. Wie empfinden die Verhandlungspartner die Ergebnisse, die sie ausgehandelt haben? Sind sie subjektiv zufrieden oder unzufrieden mit dem ausgehandelten Ergebnis? Im Einzelnen lassen sich die fünf Machtbeziehungen wie folgt beschreiben.

#### Die Macht in Verhandlungen

Die Machtstruktur wird bestimmt durch die tatsächlich existierende oder wahrgenommene Symmetrie bzw. Asymmetrie zwischen den Verhandlungspartnern. Die Staaten unterscheiden sich im internationalen System nach Größe, Bedeutung, Reichtum, Status und daraus resultierend ihrer Macht. Einige sind große Handelsmächte, verfügen über beträchtliche wirtschaftliche Ressourcen, haben eine günstige geographische und geopolitische Lage, können auf ausgebildete Arbeitskräfte zurückgreifen etc. Andere sind damit weniger gut ausgestattet. Es gibt also „starke“ und „schwache“ Staaten, gemessen an den Indikatoren ökonomischer und militärischer Stärke. Asymmetrische Beziehungen können bei Verhandlungen unterschiedliche Auswirkungen haben: einerseits kann der Stärkere versuchen, seine dominante Position zu seinen Gunsten auf Kosten des Schwächeren auszuspielen. Andererseits ist aber die schwache Partei nicht auf Gedeih und Verderb der starken Partei ausgeliefert, besonders dann, wenn beide Parteien durch ein übergreifendes Ziel miteinander verbunden sind. „Das Recht, nein zu sagen“, so formulierte einer der Gründungsväter der Europäischen Union, Jean Monnet, „war die Sicherheit der Großen in ihren Beziehungen untereinander und die der Kleinen in ihren Beziehungen zu den Großen.“<sup>28</sup> Wir werden im folgenden Beispiele für beide Positionen finden.

---

<sup>27</sup> Deutsch, *The Resolution of Conflict*. Rubin/Brown, *The Social Psychology of Baraining and Negotiation*.

<sup>28</sup> Monnet, *Mémoires*, 413

### Prozedurale Macht

Die Wahrnehmung symmetrischer und/oder asymmetrischer Beziehungen führt im Prozess der Verhandlungen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen und Strategien. Der Stärkere wird im Verhandlungsverlauf versuchen, seine Stärke zur Durchsetzung seiner Interessen einzusetzen und der Schwache wird versuchen, zu einem Ergebnis zu kommen, das ihn nicht benachteiligt. Während des Verhandlungsprozesses ist der Schwächere bemüht, eine operative Gleichstellung mit dem Stärkeren zu erreichen. Die schwächere Seite versucht, die eigene Schwäche durch das „Ausleihen von Macht“ („*Borrowing of power*“)<sup>29</sup> zu kompensieren, der Stärkere versucht, seinen Willen durch eine „Friss-oder-Stirb-“ bzw. „Nimm-oder-Leide-Strategie“ durchzusetzen. Während der Stärkere seine Stärke ausspielt und sich dabei der asymmetrischen Beziehungsstruktur bedient, will der Schwache seine Schwäche ausgleichen und auf der Basis von Symmetrie verhandeln. In Verhandlungen bedeuten ‚Stärke‘ oder ‚Schwäche‘ nicht, dass der Stärkere den Schwächeren mit Gewalt oder durch Androhung von Gewalt zwingen kann, seine Bedingungen zu akzeptieren. Der Schwache kann die Verhandlungen abbrechen oder seine Vetomacht einsetzen. Damit wird der Stärkere vom Schwächeren abhängig. In Verhandlungen geht es neben der strukturellen Macht, die der Stärkere ausspielen kann, auch um die Ausdauer, die Manövrierfreiheit, die Unterstützung seitens anderer Parteien oder der Öffentlichkeit. „Schwach ist“, so der frühere Diplomat Wilhelm Grewe, „wer keine Zeit hat, keine Verhandlungsmarge besitzt, von der Öffentlichkeit kritisiert und unter Druck gesetzt wird. Schwach ist insbesondere auch derjenige, der es sich nicht leisten kann, Verhandlungen schlimmstenfalls scheitern zu lassen und ohne Ergebnis vom Verhandlungstisch aufzustehen.“<sup>30</sup> Diese Art von Schwäche kann auch der Stärkere erleiden.

	<i>Verhandlungsstrategien</i>	
	... des Stärkeren	... des Schwächeren
<b><i>Asymmetrische Macht- konstellationen</i></b>	<i>Take-it-or-leave-it</i> (Friss oder stirb); <i>Take-it-or-suffer</i> (Nimm oder leide)	<i>Borrowing-of-power- strategy</i> (Machtverstärkungs- strategie)

Tab. 1. Verschiedene Verhandlungsstrategien bei asymmetrischer Machtkonstellation [1]

<sup>29</sup> Zartman, *The Structuralist Dilemma in Negotiation*, 238.

<sup>30</sup> Grewe, *Spiel der Kräfte in der Weltpolitik*, 421.

### Die Macht des Vermittlers

In einer Vielzahl von Verhandlungen wird eine dritte Partei als Vermittler oder Schlichter hinzugezogen, entweder um die Verhandlungspartner aus einer Sackgasse herauszuhelfen und/oder um ein für alle Seiten günstiges Ergebnis zu erzielen. Um aber in einer solchen Rolle akzeptiert zu werden, muss der Vermittler allen Verhandlungspartnern gleichermaßen willkommen sein und das bedeutet, dass der Vermittler zu allen Beteiligten gleiche Nähe bzw. Ferne unterhält. Ich nenne diese symmetrische Entfernung Äquidistanz, was nicht gleichbedeutend ist mit Neutralität. Für eine erfolgreiche Vermittlung und für ein effektives Konfliktmanagement ist eine symmetrische Beziehung zwischen dem Vermittler und den Konfliktparteien unverzichtbar.

#### Instrumentelle Verhandlungsmacht (Symmetrie der Mittel)

Der Einsatz von Verhandlungsinstrumenten bedarf der sorgfältigen Auswahl, damit das gewünschte Ergebnis erzielt werden kann. Es kommt auf die Dosierung der Machtmittel an, damit die gewünschte Wirkung erzeugt werden kann. Weder Überdosierung noch Underdosierung führt zum Ziel. Die Angemessenheit der Mittel ist Ausdruck der Symmetrie der Mittel entsprechend dem Stadium, in dem sich der Konflikt befindet. Bei Konflikten niedriger Intensität sind sogenannte weiche Mittel angemessen, während bei Konflikten hoher Intensität harte Mittel ein entsprechendes Gegengewicht bilden können. Weder die Überdosierung noch der Mangel an Machtmitteln führen zum Erfolg. So gibt es im Konfliktmanagement eine Relation zwischen dem jeweiligen Stadium, in dem sich der Konflikt in seiner Intensität befindet, und den geeigneten Mitteln seiner Bewältigung.<sup>31</sup> Für Konflikte auf niedriger Intensitätsstufe sind die Mittel der Diplomatie und der Wirtschaftspolitik angemessen, während bei Konflikten, die mit militärischer Gewalt ausgetragen werden, meist nur Gegengewaltmittel Wirkung zeigen. Bei kriegerischen Auseinandersetzungen sind diplomatische oder wirtschaftspolitische Mittel nicht ausreichend; die Kriege um Bosnien oder um den Kosovo lehren, dass die Vermittlungsbemühungen internationaler Organisationen nicht gefruchtet haben, den Kriegen Einhalt zu gebieten. Letztlich waren es die Großmacht USA und die militärischen Mittel der NATO, die dem Morden ein Ende gemacht haben. Die Auswahl der Mittel zur Bewältigung von Konflikten muss sich dem Konfliktzyklus anpassen, soll sie erfolgreich sein.

---

<sup>31</sup> Pfetsch/Rohloff, *National and International Conflicts*, 15f.

### Befriedigendes Ergebnis

Am Ende wollen alle Parteien ein gerechtes oder faires Ergebnis erzielen, und dies schlägt sich im Ergebnis als gleiche Nutzenempfindung nieder. Die ausgehandelten Güter müssen dabei nicht gleich groß sein, sondern es muss der subjektiv empfundene Nutzen in Bezug auf das strittige Gut gleich oder ähnlich sein; darin besteht die Symmetrie. Einige Autoren vertreten die Meinung, dass für Verhandlungen, an deren Ende eine Vereinbarung zum gegenseitigen Nutzen stehen soll, eine symmetrische Machtverteilung die Voraussetzung ist.<sup>32</sup> Die Autoren argumentieren aufgrund der Beobachtung, dass Wirtschaftsverhandlungen besonders häufig durch eine Vielzahl unterschiedlicher Verhandlungstechniken zu Ergebnissen geführt werden, bei denen jeder gewinnt;<sup>33</sup> oftmals sind Interessen viel stärker miteinander kompatibel, als dass sie sich ausschließen würden. Aber was bedeutet gleicher Nutzen bzw. gerechter Anteil am Verhandlungsergebnis? Die Bedeutung dieses Begriffs hängt sehr stark davon ab, was als richtig oder falsch, als fair oder unfair, als zufriedenstellend oder unbefriedigend empfunden wird. Es ist eine subjektive Bewertung, die sich an den Erwartungen beider Parteien ausrichtet. „Gute“ Verhandlungen zwischen einem starken und einem schwachen Partner sind durch zufriedenstellende Gewinne auf beiden Seiten gekennzeichnet. Deshalb müssen symmetrische Ergebnisse in Nutzenkategorien gemessen werden.

Verhandlungs- Macht- konstellation \ Ergebnis	Gleiche Ergebnisanteile	Ungleiche Ergebnisanteile
<b>Symmetrische Machtkonstellation</b>	USA – UdSSR (SALT, INF) <b>A</b>	Japan – EU/USA (Reismarkt in der Uruguay-Runde) <b>B</b>
<b>Asymmetrische Machtkonstellation</b>	Kleine Staaten in der EU (Österreich, Schweden, Finnland, Irland); deutsche Ostpolitik in Bezug auf UdSSR <b>C</b>	Nord-Süd-Beziehungen (UNCED); München 1938 (Deutschland – Tschechoslowakei) <b>D</b>

Tab. 2. Verhandlungsergebnisse im Verhältnis zu verschiedenen Machtkonstellationen [1]

<sup>32</sup> Rubin/Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, 199. Pruitt/Lewis, *The Psychology of Integrative Bargaining*, 185.

<sup>33</sup> Jönsson, *Cognitive Approaches to International Politics*, 38.

Wenn Parteien keine Aussicht auf Gewinne haben, werden sie Verhandlungen erst gar nicht beginnen oder sehr schnell wieder beenden. Wenn in einer asymmetrischen Beziehung das erwartete Ergebnis als ungerecht empfunden wird, wird der benachteiligte Verhandlungspartner dem Ergebnis nicht zustimmen, die Verhandlungen abbrechen, und er wird nur unter Zwang zu weiteren Verhandlungen bereit sein. Es ist aber ebenfalls möglich, dass ein unter asymmetrischen Bedingungen erzieltes Ergebnis als zufriedenstellend akzeptiert wird.

Die Abrüstungsverhandlungen zwischen der Sowjetunion und den Vereinigten Staaten (SALT I und II, oder über den INF-Vertrag) in den 70er und 80er Jahren sind Beispiele für eine erste Kategorie, nämlich Verhandlungen, die auf einer etwa symmetrischen Machtbeziehung beruhen und ein ausgewogenes, d.h. symmetrisches Ergebnis hervorbrachten, das den status quo der beiden Supermächte in keiner Weise verletzte. Dagegen dürfte es relativ wenige Beispiele für symmetrische Beziehungen geben, die zu asymmetrischen Ergebnissen geführt haben. Dennoch können die Verhandlungen zwischen Japan, der EU und den USA in den Uruguay-Runden über den Reismarkt oder die Verhandlungen zwischen den USA und der EU in der Klimakonferenz in Annäherung als solche Beispiele genannt werden. Während der Uruguay Runde musste Japan dem Druck der gemeinsamen Front von USA und Deutschland nachgeben und seinen Markt für Reisimporte öffnen, und in der Klimakonferenz haben sich die USA mit ihren Positionen weitgehend durchgesetzt. Das sind Verhandlungen, die auf einer symmetrischen Machtbeziehung beruhten, aber ein ungleiches Ergebnis hervorbrachten. Zu einem gewissen Grad wird damit die These bestätigt, dass ein symmetrisches Verhältnis während der Verhandlungen ein Ergebnis hervorbringt, das keinen der Beteiligten benachteiligt.

Die Beitrittsverhandlungen zwischen der Europäischen Union und den kleineren beitragswilligen Ländern oder die Verhandlungen zwischen der Sowjetunion und der Bundesrepublik zu Beginn der siebziger Jahre zur Zeit der „neuen Ostpolitik“ unter Willy Brandt sind Beispiele für Verhandlungen auf der Basis asymmetrischer Machtverteilung mit Gewinnen für beide Seiten. Asymmetrische Machtverhältnisse im Sinne von strukturellen Potenzialen werden umgewandelt in symmetrische Ergebnisse mit fairem Ausgang. Beispiele für Verhandlungen mit einer asymmetrischen Machtstruktur und ungleichen Ergebnissen sind die Nord-Süd Verhandlungen über Umweltschutzmaßnahmen (UNCED) oder das Münchner Diktat von 1938 zwischen den vier Mächten Deutschland, Italien, Frankreich und Großbritannien über die territoriale Teilung der Tschechoslowakei ohne Beteiligung des betroffenen Landes selbst.

Machtstrukturen, ob objektiv gegeben oder subjektiv empfunden, sind stets die zugrundeliegenden Basiselemente eines Verhandlungsprozesses

und sie bestimmen bis zu einem gewissen Grad das endgültige Verhandlungsergebnis. Das Resultat von Verhandlungen ist also abhängig von der Beziehungsstruktur der einzelnen Akteure und den äußeren Bedingungen; das Verhandlungsergebnis kann die Verhandlungspartner in Hinblick auf die Stabilität des Ergebnisses zufrieden stellen, oder das Ergebnis bevorzugt einen der Beteiligten in einem überzogenen Maß und ist deshalb nicht von langer Dauer. Im ersten Fall kann das Ergebnis als „Lösung“ bezeichnet werden; im zweiten Fall spricht man von einem „vorläufigen Ergebnis“.

### Kreatives Verhandeln

Kreatives Verhandeln ist erfolgsorientiertes Verhandeln und dies bedeutet im Endeffekt eine gerechte Lösung oder, allgemeiner formuliert, eine akzeptable Position zu erzielen. Kreatives Verhandlungshandeln kann in allen genannten sieben Teilbereichen internationaler Verhandlungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Manifestationen von Macht stattfinden. Kreativ ist dieses Verhandeln dann, wenn Mittel und/oder Konzepte eingesetzt werden, die neuartig sind, oder wenn die Prozessgestaltung des Verhandeln neue Lösungsansätze erkennen lässt. Kreatives Verhandeln kann, ganz allgemein gesprochen, schon in der Beseitigung von Blockaden bestehen, und solche Blockaden entstehen, wenn die Verhandlungsparteien in ihren eigenen Positionen verfangen sind und dadurch Lösungen nicht erkennen können. Oft kann ein dritte Partei dabei helfen. Kreativität kann aber schließlich auch auf das Verhandlungsergebnis selbst bezogen sein, das beide Parteien zufrieden stellt.

Kreativität hat mit Schaffen von Neuem zu tun, Neues erfinden und/oder Bekanntes neu organisieren. Was in einem Kontext neu ist, muss nicht in einem anderen auch neu sein. Kreatives im Verhandeln kann sich nach der Ausdifferenzierung des Verhandlungsprozesses auf sehr Unterschiedliches beziehen: Es kann ein neuer Rahmen gesucht und gefunden werden, neue Verhandlungstechniken können zum Einsatz kommen, ein neues taktisches Verhalten kann erfunden werden, die Zielformulierung kann modifiziert werden, dritte Parteien können eingeschaltet werden, die Prozessgestaltung, die Kommunikation und Information kann neu oder anders gestaltet werden, neue Regeln können erfunden werden, neue Einsichten in die Gegebenheiten des Verhandlungsprozesses können gewonnen werden usw. Im Grunde genommen zählen alle Errungenschaften, die im Verlauf der Jahrhunderte des Aufbaus parlamentarischer Praxis entstanden und eingeführt worden sind, zu den kreativen Leistungen, um auf nicht-gewaltsamem Wege zu Interessensausgleich zu kommen. Zu erwähnen sind hier die Einführung der Mehrheitsregel, das Quotensystem, die Koalitionsbildung, Wahlsysteme, etc.

Ich möchte im Folgenden selektiv einige neuere Ideen behandeln, die das Lösen schwieriger Verhandlungsmaterien erleichtert haben; ich unterscheide dabei zwischen neuen Konzepten und einzelnen Verhandlungstechniken und -strategien.

### Neue Konzepte des Verhandeln

Neue Konzepte betreffen einen größeren Ausschnitt aus dem über Zeit und Raum sich erstreckenden Verhandlungsprozess und beziehen sich auf die sieben Besonderheiten internationaler Verhandlungen wie sie oben beschrieben worden sind (vgl. S. 134), d.h. auf den sozialen Prozess des Verhandeln mit mehrheitsbildenden Koalitionen: auf die Überwindung kultureller Unterschiede und Meisterung zeitlicher Pressionen, sowie auf die Chancen einer dritten Partei zur Vermittlung und auf die Gestaltung der Kontexte zum Erreichen akzeptabler Ergebnisse. Es sind somit nicht einzelne Maßnahmen, die hier angesprochen sind, sondern ganze Verhandlungszusammenhänge.

Einen konzeptionellen Neuansatz haben Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton mit ihrem bekannten *Harvard-Konzept* „getting to yes“ vorgelegt.<sup>34</sup> Vier Verhaltensmaximen sollen im privaten wie im öffentlichen Bereich erfolgreiches Verhandeln bestimmen: Erstens sollen persönliche und sachliche Elemente voneinander getrennt werden; zweitens sollen sich Verhandlungen auf Interessen und nicht auf Positionen im Sinne festgefahrener Ideologien oder Wertfixierungen konzentrieren; drittens sollen Optionen zum Vorteil aller entwickelt werden und viertens sollen objektive Kriterien als Argumente in die Verhandlungen eingeführt werden. Dieses Konzept leuchtet unmittelbar ein und ist in zahlreichen Experimenten erprobt worden. Bei politischen Verhandlungen ergeben sich allerdings Probleme, die im privaten Bereich nicht oder nicht im selben Maße auftreten. Politisches Verhandeln ist wie oben ausgeführt u.a. dadurch gekennzeichnet, dass die Verhandlungsführer nicht frei als autonome Personen agieren können, sondern an zahlreiche Bedingungen oder „restraints“ gebunden sind. Dies können parteiliche Aufträge sein oder Vorgaben von Regierungen oder Auflagen von Verbänden. In internationalen Foren müssen die institutionellen Normen und Regeln (Statuten, Geschäftsordnungen) eingehalten und die jeweilige Umwelt berücksichtigt werden. In demokratisch konstituierten Gremien muss das jeweilige Klientel bedient werden oder Rücksicht auf den Koalitionspartner genommen werden, kurz politisches Verhandeln ist an zahlreiche Bedingungen gebunden, die jenseits persönlicher Eigenschaften liegen.

---

<sup>34</sup> Fisher/Ury/Patton, *Das Harvard Konzept*.

Das Harvard-Konzept hat einen bias zugunsten privater Person-zu-Personen-Spiele.

Eine konzeptionelle Neuerung liegt auch in der Umkehr des Personen-Umwelt-Verhältnisses. Während neue Verhandlungstechniken und -strategien sich auf die Mittel konzentrieren, die ein Verhandler besitzt, kann eine neuartige Konstellation auch in einer Neudefinition der Umwelt („reframing“) gefunden werden. Die *Bildung neuer Kontexte* ist insbesondere dann eine erfolversprechende Methode, wenn besonders verhärtete Gegensätze bestehen. Ein Beispiel hierfür ist der Streit um den Besitz einer Stadt, wie z.B. Danzig in den zwanziger Jahren oder eines bestimmten Territoriums, wie z.B. des Affenfelsens Gibraltar in der heutigen Zeit, Streitgegenstände also, die am heiligen Prinzip der Souveränität rütteln, und die, weil wertbelastet und damit an Emotionen gebunden, besonders hartnäckig verteidigt werden. Souveränitätsansprüche sind nicht ohne weiteres teilbar und können nicht nach den Techniken der Verhandlung wirtschaftlicher Güter differenziert werden. Zwei Lösungen bieten sich an: einmal kann das Streitgut den Streitparteien genommen und einem Dritten übergeben werden, wie dies der Fall der Enklave Danzig nach dem ersten Weltkrieg der Fall war, als der Völkerbund zum Verwalter bestellt wurde. Die andere Lösung besteht darin, das emotionalisierte Gut nach seinen Funktionen aufzuschlüsseln und unter den Streitparteien aufzuteilen. Solche Vorschläge sind zu Jerusalem gemacht worden. Um den Besitz dieser Stadt streiten sich bekanntlich die Israelis und die Palästinenser, die beide dort wohnen und zudem Stätten ihrer Religion haben. Als Lösung wurde vorgeschlagen, die Stadt nach ihren Funktionen zu betrachten und bestimmte Funktionen in die Hand unterschiedlicher Parteien zu geben. Z.B. könnten Selbstverwaltungsaufgaben von gewählten israelischen oder palästinensischen Vertretern wahrgenommen oder gegebenenfalls gemeinsam behandelt werden.<sup>35</sup>

Zu einer Neuerung kann auch ein *Perspektivwechsel* gezählt werden. Indem sich die Verhandler außerhalb ihres begrenzten Gesichtsfeldes begeben, können sie zu Verbesserungen ihrer Position gelangen, die ohne den Perspektivwechsel nicht möglich gewesen wären. Die Frage wird aufgeworfen: Kann ich ohne Verhandlung zu einem besseren Ergebnis kommen? Nicht immer nämlich liegt das Heil im Verhandeln. Nicht Verhandeln kann eine bessere Strategie sein und die Position eher erhalten oder stärken. Sogar Kriegführen oder mit Repressalien drohen kann eine bessere Alternative zum Verhandeln sein. „Ich habe in meinem Leben viele Dinge zu verhandeln gehabt, ich habe mich aber nie in Verhandlungen eingelassen, von denen ich nicht vorher wenigstens mit einiger Wahrscheinlichkeit wusste, dass sie zu irgendeinem positiven Ergebnis führen könnten“, schrieb Konrad Adenauer

---

<sup>35</sup> Albin, *Securing the Peace of Jerusalem*.

in seinen Erinnerungen.<sup>36</sup> Und John F. Kennedy „I will be firm in negotiations, but I will never avoid negotiating.“ Ein viel zitiertes Beispiel hierfür ist die sogenannte „Beste Alternative zur Verhandlungsbereinkunft“, im Englischen als BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement)<sup>37</sup> bezeichnet. Die Frage, ob unter allen Umständen verhandelt werden soll, stellt sich angesichts von Schurkenstaaten. Soll man mit brutal vorgehenden Tyrannen wie Hitler, Stalin, Saddam Hussein oder Milosevic verhandeln? Die Autoren des Harvard Konzepts bejahen diese Frage. Der israelische Außenminister Abba Eban erklärte, dass nationale Führer ihrem Klientel gegenüber eine Verpflichtung haben, direkt und so früh wie möglich selbst mit den verabscheuungswürdigsten Schurken zu verhandeln, um pragmatische Kompromisse zu erreichen.<sup>38</sup> Andere sehen darin Grenzen. In der verhandlungstheoretischen Literatur werden Faktoren wie Wendepunkte,<sup>39</sup> Reife,<sup>40</sup> Kreativität<sup>41</sup> genannt, die die Parteien zur Aufnahme von Verhandlungen bringen können. Die Erfahrungen internationaler Verhandlungen geben Argumente für beide Standpunkte. Mit Hitler wurde das Münchner Abkommen ausgehandelt, jedoch nicht mit zukünftigen Feindstaaten vor und während des zweiten Weltkriegs, mit Milosevic sind zahlreiche Abkommen ausgehandelt worden, mit Saddam Hussein zu verhandeln hat Präsident Bush abgelehnt, nachdem er als Hitler aufgebaut worden war; eine Münchner appeasement Politik wollte Bush nicht riskieren, um nicht als zu weich gegenüber Diktatoren zu erscheinen; die zahlreichen vor der Rückeroberung unternommenen Vermittlungsversuche blieben denn auch ohne Erfolg. Mit Kim il Sung haben die Amerikaner über einen Mittelsmann verhandelt, aber nicht mit Gaddafi. Die USA haben mit den Militärmachthabern in Haiti über die Rückkehr des gewählten und entmachteten Präsidenten Aristide und die Abdankung der Militärs verhandelt.

Die Ansichten, ob verhandelt werden soll oder nicht, können sich im Zeitablauf verändern. Die radikalen Bewegungen der Irisch-Republikanischen Armee (IRA), die Palästinensische Befreiungsorganisation (PLO), die Baskische Untergrundorganisation (ETA), der African National Convention (ANC) etc. wurden zunächst (und z.T. bis auf den heutigen Tag) als Terroristenvereinigungen bezeichnet und schließlich später als Verhandlungspartner akzeptiert. Ein solcher Wechsel stellt eine große Herausforderung für die jeweilige Regierung dar, denn sie muss der Bevölkerung einen solchen Wechsel klar machen und geht dabei ein großes Risiko ein. Mit ehemals als

---

<sup>36</sup> Adenauer, *Erinnerungen*, 43.

<sup>37</sup> Fisher/Ury/Patton, *Das Harvard Konzept*, 143.

<sup>38</sup> Washington Post v. 9.9.1994

<sup>39</sup> Druckman/Husbands/Johnston, *Turning Points in the INF Negotiations*.

<sup>40</sup> Zartman, *Ripe of Resolution*.

<sup>41</sup> Spector, *Creativity Heuristics for Impasse Resolution*.

Feinden oder gar Teufeln bezeichneten Gegnern zu verhandeln hat schon manchem Politiker das Leben gekostet. Sadat oder Rabin wurden von Gegnern ihrer auf Ausgleich gerichteten Politik ermordet.

Ein weiteres Konzept ist das der so genannten „*Formel*“, die zunächst einmal einen groben Rahmen, eine Plattform, für weitere Verhandlungen abgeben soll. Formeln sind der größtmögliche gemeinsame Nenner, auf dem sich die Streitparteien treffen, um in weiteren Verhandlungsrunden Details zu konkretisieren. Die Erarbeitung solcher Formeln ist an sich schon ein wichtiges Verhandlungsergebnis, das beim Zustandekommen den Willen der Streitparteien zum Ausdruck bringt, verhandeln zu wollen. „Land für Sicherheit“ oder „Land für Frieden“ sind solche Formeln, die im Nah-Ost-Konflikt benutzt wurden und den Verhandlungen zwischen Israel und seinen arabischen Nachbarn als Verhandlungsplattform dienen sollten. „Keine Unabhängigkeit vor afrikanischer Mehrheitsregierung“ war ein Slogan, der vor der einseitigen Unabhängigkeitserklärung Rhodesiens lanciert wurde und Kompromissversuche verhindern sollte. Die „Zwei-plus-Vier“-Formel zum deutschen Vereinigungsprozess bildete den Rahmen für die Verhandlungen zum „Vertrag über die abschließende Regelung in bezug auf Deutschland“ (Zwei-plus-Vier-Vertrag). Diese Verhandlungen sind ein Musterbeispiel moderner Verhandlungskunst im Klima entspannter internationaler Verhältnisse. Bekanntlich führten die Verhandlungen zu einem Abkommen, das die Interessen aller wichtigen Betroffenen und Beteiligten berücksichtigt hat. In multilateralen und bilateralen Verhandlungen wurden in verschiedenen Gremien und auf unterschiedlichen Ebenen Verhandlungen geführt, die erkennen lassen, dass in einem iterativen Prozess ein Ausgleich der zunächst sehr unterschiedlichen Interessen herbeigeführt werden konnte. So war der 10-Punkte-Plan zu einer Konföderation der beiden deutschen Staaten von Helmut Kohl bald obsolet und durch die Ereignisse in der DDR selbst überholt worden. Schon die Einigung auf die Zwei-plus-Vier-Formel stellt ein wichtiges kreatives Verhandlungsergebnis dar. Die Vorschläge reichten von Verhandlungen der vier Siegermächte ohne Beteiligung der Deutschen, zur Vier-plus-Zwei-Formel, bis zu Vorschlägen, die die Beteiligung aller über 50 am zweiten Weltkrieg beteiligten Staaten forderten. Durchgesetzt hat sich schließlich der Vorschlag des Chefs des Politischen Planungsstabes des State Department, Dennis Ross, gegen den Widerstand des Nationalen Sicherheitsrats und der Europaabteilung im amerikanischen Außenministerium.<sup>42</sup> Der anfängliche Widerstand von Michael Gorbatschow gegen eine NATO-Mitgliedschaft des vereinigten Deutschland und das Insistieren vor allem der USA und Großbritanniens auf dem Verbleib in den westlichen Bündnis- und Integrationssystemen NATO und EG/EU führte schließlich nach Gegenleis-

---

<sup>42</sup> Pond, *Die Entstehung von „Zwei-Plus-Vier“*.

tungsangeboten zur Aufgabe des Widerstands. Als Besonderheiten dieses Fallbeispiels kreativen Verhandeln können somit hervorgehoben werden: das Handeln zum richtigen Zeitpunkt (Veröffentlichung des 10-Punkte-Plans vor dem Gipfeltreffen der Supermächte auf Malta), die Einsicht in die sich ständig verändernden neuen politischen Gegebenheiten von allen Seiten und das flexible Reagieren darauf, die Konsenssuche in allen wichtigen Gremien und das persönliche Gespräch zwischen den handelnden Personen.

Als „kreative Heuristik“ bezeichnet Bert Spector ein Verfahren, das neue oder andere Einstellungen und Sichtweisen zu Tage fördert. Hierzu rechnet er das Denken in Analogien, wodurch neue Linsen entstehen, den Rollentausch, der die Interessen des anderen wahrnehmen lässt, das *brainstorming*, das das Entdecken neuer oder anderer Ideen möglich macht. Vor allem das Denken oder Schließen in Analogien ermöglicht Kreativität, wobei verschiedene Formen möglich sind: bei der „direkten Analogie“ wird ein Problem in einen gänzlich anderen Kontext versetzt und in diesem Kontext analysiert; die „Phantasie-Analogie“ projiziert ein Problem in eine ideale Lösungssituation; die „personale Analogie“ läuft über die Identifikation mit einem bestimmten Problem; die „symbolische Analogie“ verbindet ein Problem mit einem image. Es gibt des weiteren das Verfahren des Fall basierten Schließens (*case based reasoning*), das darin besteht, dass ein neuer Konfliktfall mit allen anderen bekannten Fällen verglichen wird, um daraus Erkenntnis im Umgang mit dem neuen Fall zu gewinnen. Dieses Verfahren läuft über ein maschinelles mathematisches Verfahren, das die größtmögliche Ähnlichkeit zwischen Fällen erkennen kann.<sup>43</sup>

#### Neuartige Verhandlungstechniken, -methoden und -strategien

Verhandlungstechniken beziehen sich auf die Mittel, die ein Verhandler besitzt oder sich erwirbt und die sich auf ein bestimmtes Verhandlungsgut beziehen. Verhandlungsstrategien sind auf die Prozessgestaltung und die sozialen Beziehungen, die zwischen den verhandelnden Parteien bestehen, gerichtet. Wenden wir uns zunächst den Instrumenten zu, die beim Verhandeln eines bestimmten Gutes zum Einsatz kommen können und fragen nach den Neuerungen.

Neu dürfte die Einsicht sein, dass überlappende Interessen in Bezug auf ein Gut zur beiderseitigen Befriedigung erfüllt werden können, ohne dass an den Wünschen der Verhandler Abstriche gemacht werden müssen. Die Herausarbeitung *kompatibler Interessen* ist ein wichtiges Mittel, zu Lösungen zu kommen. Ein bekanntes Beispiel ist das Orangenbeispiel. Zwei Personen streiten sich um eine Orange. Es gibt nur ein Exemplar, so dass scheinbar

---

<sup>43</sup> Petrak, Trappl, Fürnkranz, *The Potential Contribution of Artificial Intelligence to the Avoidance of Crises and Wars*.

nur eine Person diese erhalten kann. Es stellt sich aber heraus, dass beide Personen ganz unterschiedliche Interessen in Bezug auf dies Orange verfolgen. Die eine möchte mit der Schale einen Kuchen backen, die andere möchte mit dem Saft ein Milchshake herstellen. Die eine Person kann somit die Schale, die andere den Saft erhalten. Beide Interessen können ohne Verletzung des jeweils anderen Interesses befriedigt werden. Die Lösung besteht darin, die unterschiedlichen Funktionen eines strittigen Gutes herauszustellen.

Ein weiteres Mittel, Verhandlungen zum Erfolg zu führen besteht darin, komplexe Verhandlungsmaterien ausdifferenzieren und *Teillösungen* anzustreben. Auf diese Art wurde der wohl komplexeste Konfliktfall der Gegenwart angegangen, nämlich der Nahostkonflikt, der aus zahlreichen Einzelkonflikten besteht. Zu diesem Komplex gehören die Beziehungen Israels zu all seinen Nachbarstaaten, wobei in Teilabkommen das Verhältnis zu Ägypten, zu Jordanien und teilweise zu den Palästinensern geregelt werden konnte. Nach wie vor gespannt sind die Beziehungen zu Syrien und zum Libanon.

Eine neuentdeckte Einsicht in erfolgreiches Verhandeln betont die Notwendigkeit, *Interessen explizit zu machen*, so dass unterschiedliche Interessen auch wahrgenommen und entsprechend verhandelt werden können. Viele Verhandlungen scheitern daran, dass der eine Verhandlungspartner die „wahren“ Interessen des anderen nicht kennt oder dieser davon ausgeht, dass seine Interessen der Gegenseite bekannt sind. Die Identifikation und Klarstellung von Themen und Interessen gehören zu den kommunikationserleichternden Formulierungs- und Manipulationsstrategien, die entweder von den Verhandlern selbst oder von einer dritten Partei angewandt werden können. Ein vielstrapaziertes Beispiel ist das zweier Liebender, die als Zeichen ihrer Liebe sich ein Geschenk machen wollen. Das Mädchen hat schöne lange Haare, aber keinen Kamm, um sie zu kämmen. Der Knabe hat eine Uhr, aber keine Kette, um sie zu tragen. Da beide sehr arm sind, verkauft der Knabe seine Uhr und kauft dafür einen Kamm, das Mädchen schneidet ihre Haare ab und erwirbt dafür eine Kette. Als beide sich beschenken wollen, müssen sie erkennen, dass ihre Geschenke vollkommen wertlos sind, denn was soll eine Kette ohne die Uhr und was soll ein Kamm ohne Haare? Hätten sich beide ihre Wünsche mitgeteilt, wäre es nicht zu einem solchen Desaster gekommen.

Eine erprobte Methode besteht in dem sogenannten *Ein-Text-Verfahren*. Diese Methode muss von einer dritten Partei praktiziert werden, die versucht, die Streitparteien auf ein – und nur – ein Dokument festzulegen. Im Unterschied zum Zwei-Text-Verfahren kann der Vorteil darin bestehen, die Streitparteien nicht auf eigene mit Härte vertretene Positionen festzulegen – dies wäre der Fall beim Zwei-Text-Verfahren – sondern von vornherein in einem iterativen Prozess die unterschiedlichen Interessen einander an-

zugleichen. Der Gefahr zum Gefangenen der eigenen Positionen zu werden und kreative Lösungen zu blockieren tritt das Verfahren dadurch entgegen, dass ein Dritter die jeweiligen Interessen aufnimmt und in einem stufenweisen Prozess zu harmonisieren versucht. Das berühmteste Beispiel ist das Camp-David-Abkommen, das der amerikanische Präsident Carter zwischen Ägypten und Israel ausgehandelt hat. In den dreizehn Tagen auf dem Landsitz des Präsidenten wurden vom amerikanischen Vermittler dreiundzwanzig Entwürfe erarbeitet, die sukzessive von den Ägyptern und Israelis korrigiert wurden, bis eine weitere Verbesserung nicht mehr möglich war. Weitere auf Güter bezogene Techniken sind die bekannten Methoden der Erweiterung des Verhandlungskuchens, der Ausdifferenzierung, des *log-rolling*, der Junktimierung usw.

### Die Vermittlung oder die Mediation

Erst in neuerer Zeit sind im Gerichtswesen, in der Eheberatung, im schulischen Bereich bei Lehrer-Schüler- oder Schüler-Schüler-Konflikten, beim Bau der Startbahn für einen Flughafen usw. sogenannte Mediationen eingeführt worden. Dieses Verfahren zur kooperativen Lösungsfindung ist im Idealfall durch fünf Merkmale gekennzeichnet. Es wird von einer unabhängigen dritten Partei durchgeführt, die hinzugezogenen Streitparteien sollen frei verhandeln und entscheiden können, der Mediator macht keine eigenen Vorschläge zur Lösung, sondern soll lediglich den Parteien zu einer Lösung verhelfen. Das Verfahren soll möglichst in einem sehr frühen Stadium des Verfahrens (der Planung) durchgeführt werden und es kann keine verbindlichen Entscheidungen fällen.<sup>44</sup> Insofern unterscheidet sich der Mediator von einem Vermittler oder Schlichter, der durchaus eigene Vorschläge unterbreiten kann, auf die sich die Parteien einigen können. Institutionalisiert wurden solche Verfahren zuerst in den USA bevor sie auch in Deutschland eingeführt worden sind. Der wichtige Unterschied zu amerikanischen Mediationen liegt in den unterschiedlichen Rechtssystemen. In Nordamerika können Mediationen durchaus mit verbindlichen Vereinbarungen enden auch ohne hoheitliche Entscheidungen, während in der Bundesrepublik Mediationen nur im Vorfeld ohne rechtswirksame Entscheidungsbefugnis möglich sind. Bei der Mediation liegt durchaus eine Innovation vor, insofern sie Gerichte entlasten, Betroffene beteiligen und Klärungen über unterschiedliche Positionen ermöglichen. Wie jede Diffusion von Neuerungen sind in den jeweiligen Gesellschaften Änderungen, Modifikationen oder Anpassungen vorgenommen worden. Unter Mediation kann also ganz allgemein eine kooperative Verhandlung verstanden werden, die im informellen, nicht durch

---

<sup>44</sup> Vgl. Passavant, *Mittlerunterstützte Kooperation*. Stöbe, *Verhandeln und Argumentieren*, 183–204.

institutionelle Regel vorgegebenen Rahmen stattfindet; bei Rechtsverfahren entspricht die Mediation einem außergerichtlichen Verfahren des Interessensausgleichs.

Allerdings werden sehr unterschiedliche Verfahren darunter gerechnet. Z.B. hat eine als ‚Mediation‘ bezeichnete und über anderthalb Jahre in einem „offenen Dialog“ geführte Mediation zur vorgesehenen Erweiterung des Frankfurter Flughafens stattgefunden. Die 21 Mitglieder umfassende Mediationsgruppe bestand aus Vertretern von Luftverkehrsunternehmen, der Wirtschaft, der Gewerkschaften und kommunalen Wahlbeamten aus der Flughafenumgebung sowie der Landes- und Bundesregierung.<sup>45</sup> Bürgerinitiativen und Umweltverbände boykottierten diese Veranstaltung und bezeichneten sie als Alibiveranstaltung.<sup>46</sup> Als ‚Mediatoren‘ wurden ein früherer Präsident des Europaparlaments und SPD-Politiker, ein Vertreter der IHK Frankfurt und ein Vertreter des früheren Kampfes gegen den Ausbau der Startbahn West und ein evangelischer Pfarrer benannt. 120 Experten haben 21 Varianten durchgespielt und sind zu dem Schluss gekommen, dass die Kapazitätsgrenzen des Flughafens spätestens im Jahre 2003 erreicht werden und ein Ausbau erforderlich machen würde; für den Ausbau sind schließlich vier Varianten übrig geblieben. Im engeren und soeben definierten Sinne handelte es sich hierbei nicht um eine Mediation, weil die Mediatoren nicht unabhängige Personen waren, sondern eigene Interessen vertraten. Vielmehr kann diese Veranstaltung als Dialog zwischen unterschiedlichen Interessensvertretern bezeichnet werden, die im Vorfeld der vom Parlament zu treffenden Entscheidung einen Ausgleich zu finden versuchten, wobei der Boykott von Umweltorganisationen die ergangene Empfehlung für eine ideale Lösung nicht möglich machte. Nichtsdestoweniger ist dieses und sind andere Dialog-, Vermittlungs- oder Mediationsverfahren sinnvoll, weil sie die Betroffenen mit einbeziehen, das Interessensfeld vorstrukturieren und zeitaufwendige Gerichtsverfahren erübrigen können.

Bei Rechtsverfahren gibt es durch Einschaltung von Rechtsanwälten durchaus Möglichkeiten, eine außergerichtliche Lösung zu finden. Viele Rechtsverfahren enden nicht vor Gerichten, sondern werden durch Vergleich, der entweder von den beauftragten Anwälten erzielt wird, herbeigeführt, oder er wird zwischen Kläger und Beklagten und deren Anwälte ausgehandelt. Dabei kann ein Kläger durchaus die Rolle eines Vermittlers zwischen dem Beklagten und dessen Anwalt und seiner eigenen Partei spielen, denn er besitzt Verhandlungsmacht, die in der Zurücknahme oder Rückführung von Forderungen liegt und einen Kompromiss fördern kann. Das Verfahren endet dann mit einem Vergleich, der alle Beteiligte inklusive

---

<sup>45</sup> FAZ vom 1. Febr. 2000.

<sup>46</sup> RNZ vom 1. Febr. 2000.

der Anwälte zufrieden stellt und zu einer gesichtswahrenden Lösung führen kann. Auch in diesem Falle handelt es sich nicht um eine Mediation im engeren Sinne, denn eine unabhängige Person wurde nicht eingeschaltet; die Anwälte vertreten die Interessen des Klienten. Auch endet das Verfahren nicht mit unverbindlichen Empfehlungen. Ein solches außergerichtliches Verfahren weist aber die Merkmale freier Entscheidung auf, die von den Beteiligten als verbindlich akzeptiert wird. Dieses Quasi-Meditations-Verfahren liegt somit auch im Vorfeld hoheitsrechtlicher Entscheidungen.

### Gerechtigkeit und Fairness in Verhandlungen

Gerechtigkeitsgesichtspunkte spielen beim Verhandeln, ob ausgesprochen oder implizit, immer eine Rolle. Es macht kreatives Handeln und Verhandeln aus, dass es eine angemessene Auswahl unter den verschiedenen Möglichkeiten, gerechte Lösungen zu erzeugen, findet. Was als gerecht angesehen wird oder als ungerecht empfunden wird, hängt von vielen Faktoren ab: Kulturgebundene und religiöse Anschauungen spielen eine Rolle ebenso wie die Umstände, unter denen Verhandlungsergebnisse erzielt worden sind. Z.B. werden Kompromisse in westlichen Verhandlungskulturen hoch eingeschätzt, aber in der arabischen oder moslemischen Welt als Schwäche deklariert. Wenn nach einem Wort von Otto von Bismarck Politik die Kunst des Möglichen ist, dann kann das Mögliche den Rahmen angeben innerhalb dessen ein Ergebnis als durchaus gerecht empfunden werden kann. Z.B. wurden Anfang der 70er Jahre die Ostverträge als durchaus gerecht empfunden, obwohl darin die Zwei-Staaten-Theorie festgeschrieben worden war. Sie stellte aber angesichts des Kalten Krieges die wohl bestmögliche Lösung dar. Der Vereinigungsvertrag hat dann später nach dem Ende des Ost-West-Konflikts diese Verträge obsolet gemacht.

Die Anschauungen über Gerechtigkeit können auch von Auffassungen über die Strafe bestimmt sein. Die alttestamentarische Formel ‚Auge um Auge‘ ist ein anderes Konzept als das der ‚Wange- hinhalten‘ des Neuen Testaments. Bestrafung ist auf eine harte Linie ausgerichtet, weiche Verhandlungen machen da Kompromisse. Das Festhalten oder Abweichen von einer dieser Linien wird auch bestimmt von dem Status eines Landes, das sich Polarisierung leistet oder nicht.

Verschiedene Maßstäbe für Gerechtigkeit, die man nach internen [siehe unten: Kriterien (a) – (e)] und externen [siehe unten: Kriterium (f)] Kriterien unterscheiden kann. Auch die Unterscheidung zwischen proportionaler oder funktionaler und nicht-proportionaler Gerechtigkeit spielt eine Rolle. Gerechtigkeit kann in internationalen Verhandlungen bezogen sein auf Symmetrie und Asymmetrie, die Richtwerte für gerechte oder ungerechte Lösungen sein können. Es gilt die Regel, dass Symmetrie in den Beziehungen

zwischen den Verhandlungspartnern tendenziell zu gerechten Lösungen führt. Dabei kann sich Symmetrie sowohl auf die Ressourcensymmetrie als auch auf die Prozesssymmetrie beziehen. Seit Platons Republik wird Machtgleichheit mit Gerechtigkeit in Verbindung gebracht; extreme Machtungleichheit schließe Gerechtigkeit aus. Machtgleichheit zumindest erleichtert Verhandlungen, die zu einem gerechten und fairen Ergebnis führen. Dies können Voraussetzungen für ein gerechtes Ergebnis sein. Im Zentrum der Diskussion um Gerechtigkeit stehen jedoch die Verhandlungsergebnisse, nicht so sehr ihre Herleitung. Ein, wenn nicht der wichtigste Indikator für ein gerechtes Verhandlungsergebnis ist die Zufriedenheit der Verhandlungsführer mit dem erzielten Ergebnis. Wird das Ergebnis ohne Abstriche akzeptiert, kann davon ausgegangen werden, dass sie das Ergebnis als gerecht empfinden und daher keine Nachverhandlungen zur Revision fordern.

Als Bezugsgrößen für Gerechtigkeit können die folgenden genannt werden:

- (a) Die *Macht* oder Stärke (gemessen z.B. am BSP) eines Landes. Entsprechend seiner Stärke sollen Güter verteilt werden. Der Starke erhält mehr, der Schwache weniger. In der Weltbank spielen die finanziellen Beiträge eine Rolle. Die Gewichtung der Stimmen wird entsprechend ihrer Einlage gewichtet. Honoriert wird somit das Aufkommen, das ein Land einbringt. Entsprechend seiner Leistung hat es auch Gewicht. Verhandlungsergebnisse spiegeln die Machtverhältnisse wider.
- (b) Die *Bevölkerung* eines Landes: entsprechend der Bevölkerungszahl werden die Stimmen gewichtet, z.B. bei der Anzahl der Sitze im Bundesrat und im Bundestag (Landeslisten); jedes Land hat entsprechend seiner Bevölkerung Sitz und Stimme im Bundesrat.
- (c) *One country one vote*. Nicht die Größe spielt eine Rolle, auch nicht sein ökonomisches oder militärisches Gewicht, sondern seine Mitgliedschaft. Dieses Prinzip egalisiert die Machtverhältnisse. Es bestimmt die Abstimmungen in der Generalversammlung der UN.
- (d) *Nicht-proportionale Verteilung* von Stimmen und Größe, Macht und Leistung. Eine Annäherung an ein egalisierendes Verfahren stellen Kompromisse zwischen dem (a) und dem (b) Verfahren dar. Damit die Unterschiede nicht zu groß sind, werden Dämpfer eingebaut, z.B. bei der Verteilung der Sitze in der Europäischen Kommission; hier hat das kleinste Land Luxemburg einen Sitz ebenso wie das weit größere Land Holland.
- (e) *Zustimmungsgerechtigkeit*. Stimmt eine Partei aus freien Stücken ohne Zwang einem Verhandlungsergebnis zu, kann unterstellt werden, dass es das Ergebnis als gerecht empfindet. Andernfalls hat auch der schwächste Unterhändler die Macht, sein Veto einzulegen, die Verhandlungen abzu-

brechen oder Konditionen zu stellen. Wenn keine bessere Alternative vorliegt, wird jede Partei einem Ergebnis zustimmen.

- (f) *Prioritäre Gerechtigkeit*: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst, *noblesse oblige*, der Gewinner erhält alles, Recht des Erstgeborenen (Primogenitur), Verursacherprinzip usw. All diese Prinzipien sind im allgemeinen absolut, d.h. sie indizieren nicht Teilung, sondern absolute Auszahlungsmatrix.
- (g) *Externe Kriterien* für Gerechtigkeit wie z.B. Gleichheit (jeder ist gleich vor dem Gesetz, gleiches Recht für jedermann), Gleichberechtigung (z.B. zwischen Männern und Frauen, Weißen und Schwarzen), Bedürfnisse (jedem nach seinen Bedürfnissen, jeder nach seinen Fähigkeiten) folgen aus moralischen Systemen und finden häufig Anwendung in der Praxis.

Gerecht, so können wir unsere Überlegungen resümieren, sind solche Verhandlungsergebnisse, die von allen Parteien freiwillig ohne Zwang und ohne Einschränkung oder Vorbehalte akzeptiert werden.

#### Erkenntnisse und Zusammenfassung

Kreatives Verhandeln besteht in der Suche nach neuen Lösungen für Konflikte und/oder nach neuen Wegen, zu erwünschten Ergebnissen zu gelangen. Was neu und bekannt ist, kann von Zeit und Ort abhängig sein. Was in einem Land bekannt ist, muss nicht in einem anderen bekannt sein. Was in früheren Zeiten praktiziert worden ist, kann heute als Neuheit gelten.

Der Beitrag soll einsichtig machen, dass Verhandlungen zu den immer wichtiger gewordenen politischen Instrumenten der demokratischen Kultur geworden sind und die neuere Forschung durch analytische und systematische Bearbeitung zu zahlreichen Erkenntnissen gekommen ist, die das Verhandlungsfeld einsichtiger und überschaubarer gemacht haben und man dadurch zwar nicht immer zu gänzlich neuen Einsichten gekommen ist, sich zumindest aber neue Perspektiven und Sichtweisen eröffnet haben. Auch alt Bekanntes und schon immer Praktiziertes kann durch wissenschaftliche Bearbeitung zu neuen Einsichten führen und dadurch auf die Praxis zurück wirken.

#### Literatur

- Adenauer K (1966) *Erinnerungen 1953–1955*. Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart
- Albin C (1997) Justice, Fairness, and Negotiation: Theory and Reality. In: *International Negotiation*, p 257–290
- Albin C (1997) Securing the Peace of Jerusalem: On the Politics of Unifying and Dividing. In: *Review of International Studies*, April
- Bercovitch J (1984) *Social Conflicts and Third Parties. Strategies of Conflict Resolution*. Westview Press, Boulder
- Bercovitch J (1985) Third Party in Conflict Management: The Structure and the Conditions of Effective Mediation in International Relations. *International Journal* 40,4:736–752

- Bercovitch J (1986) International Mediation. In: Cooperation and Conflict XXII, p 155–168
- Bercovitch J, Schneider G (2000) Who mediates? In: Journal of Peace Research 37,2:145–165
- Berton P, Hiroshi Kimura, Zartman W Values (Hrsg) (1999) International Negotiation. Actors, Structure/Process. Marin's Press, New York
- Deutsch M (1985) Distributive Justice. Yale UP, New Haven
- Deutsch M (1973) The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. Yale UP, New Haven
- Deutsches Wörterbuch 1986 von Wahrig (Hrsg). Mosaik, München
- Dorsch Psychologisches Wörterbuch (1998) 13. überarb. u. erw. Auflage von Haecker H, Stapf KH (Hrsg). Huber, Bern
- Druckman D, Husbands J, Johnston K (1991) Turning Points in the INF Negotiations. Negotiation Journal 7,1:55–67
- Faure GO (1991) La negociation. Encyclopaedia Universalis
- Faure GO, Rubin JZ (1993) Culture and Negotiation. Newbury/London
- Fisher R, Ury W, Patton B (1997) Das Harvard-Konzept. Campus, Frankfurt
- Fisher R (1995) Jenseits von Machiavelli. Campus, Frankfurt
- Gamson WA (1961) A Theory of Coalition Formation. American Sociological Review 26,3: 373–382
- Glasl F (1992) Konfliktmanagement. Paul Haupt, Bern
- Grewe W (1981) Die Arten der Behandlung internationaler Konflikte. In: Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln, S 11–14
- Grewe W (1981) Spiel der Kräfte in der Weltpolitik. Ullstein, Frankfurt
- Habeeb WM (1988) Power and Tactics in International Negotiations. How Weak Nations Bargain with Strong Nations. The John Hopkins University Press, Baltimore
- Hegel GW Friedrich (1955) Philosophie der Weltgeschichte. In: Recht, Staat, Geschichte. Eine Auswahl aus seinen Werken. Hrsg u erl von Bülow F. Stuttgart, S 351–498
- Hermann CF (1972) International Crisis: Insights from Behavioral Research. New York/London
- Hermann CF (1969) Crises in Foreign Policy: A Situation Analysis. Indianapolis/New York
- Iklé FC (1964) How Nations Negotiate. Harper and Row, New York
- Iklé FC (Hrsg) (1974) Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln. Bertelsmann
- Jefferys K, Noack U (1993) Vermitteln. Das Schüler-Streit-Schlichter-Programm. AOL-Verlag, Lichtenau
- Jönsson C (1990) Communication in International Bargaining. Pinter, London
- Jönsson C (1982) Cognitive Approaches to International Politics. In: Jönsson C (ed) Cognitive Dynamics and International Politics. Pinter, London
- Kaufmann J (1968) Conference Diplomacy. Oceana, New York
- Kelman HC (1996) Negotiation as Interactive Problem Solving. International Negotiation 1: 99–123
- Konfliktbewältigung durch Verhandeln. Hrsg. von Wolfgang Hoffmann-Riem, Eberhard Schmidt-Aßmann. Baden-Baden: Nomos, 1990
- Kremenyuk V (Hrsg) (1991) International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues (1991) A. Jossey-Bass, San Francisco
- Lexikon der Psychologie (1998) Hrsg von Städtler T. Kröner, Stuttgart
- Monnet Jean (1976) Mémoires. Fayard, Paris
- Morgenthau H (1993) Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace. McGraw-Hill; New York
- Passavant O (1987) Mittlerunterstützende Kooperation in komplexen Verhandlungsprojekten. In: Die öffentlichen Verwaltung, S 516–523
- Petrak I, Trappl R, Fürnkranz I (1994) The Potential Contribution of Artificial Intelligence to the Avoidance of Crises and Wars: Using CBR Methods with the KOSIMO Database of Conflicts. Austrian Institute of Artificial Intelligence, Vienna, TR-94-32

- Pfetsch FR (1975) Innovationsforschung als multidisziplinäre Aufgabe. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Pfetsch F (1994) Tensions in Sovereignty. Foreign Policies of EC Members Compared. In: Carlsnaes & Smith: European Foreign Policy. Sage London, p 121–137
- Pfetsch FR (1995) Handlung und Reflexion. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
- Pfetsch FR (2000) Institutions Matter: Negotiating the European Union. In: International Negotiation. Actors, Structure/Process, Values, p 191–222
- Pfetsch FR, Rohloff C (2000) National and International Conflicts, 1945–1995. Routledge, London/New York
- Philosophische Wörterbuch (1991) Hrsg von Schischkoff G. Kröner, Stuttgart
- Pond E (1992). Die Entstehung von „Zwei-plus-Vier“. In: Europa Archiv vom 10. 11.
- Prittitz V v (Hrsg) (1996) Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik. Leske & Budrich, Opladen
- Pruitt DG, Lewis SA (1997) The Psychology of Integrative Bargaining. In: Druckman D (ed) Negotiations: Social-Psychological Perspectives. Sage Beverly Hills, Calif.
- Riker W (1962) The Theory of Political Coalitions. Yale UP, New Haven
- Rubin JZ, Brown B (1975) The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. Academic Press, New York
- Schumpeter JA (1947) The Creative Response in Economic History. In: Journal of Economic History. New York, p 149–159
- Scharpf FW (1993) Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. Politische Vierteljahresschrift 34, Sonderheft 24:57–83
- Schelling TC (1960) The Strategy of Conflict. Harvard UP, Cambridge/Mass.
- Spector BJ (1993) Theory and Decision. Kluwer Academic Publishers, Den Haag
- Spector BJ (1995) Creativity Heuristics for Impasse Resolution: Cognitive Process to Help Reframe Intractable Negotiations. In: The Annales of the Academy of Political and Social Science 542, November p 81–99
- Stein M (1974) Stimulating Creativity, Vol 1. Academic Press, New York
- Stöbe S (1996) Verhandeln und Argumentieren als Kommunikation (in) der Verwaltung: die staatliche Mittelinstanz in der Umweltpolitik. In: Prittitz V v (Hrsg) Verhandeln und Argumentieren. Leske & Budrich, Opladen, S 183–204
- Süsskind L, Cruikshank J (1987) Braking the Impass. Basic Books, New York
- Tocqueville A de (1954) Erinnerungen. K.F. Koehler, Stuttgart
- Waelchli H, Shah D (1994) Crisis Negotiations between Unequals: Lessons from a Classic Dialogue. Negotiation Journal 10:129–146
- Zartman WI Negotiating from Asymmetry: The North-South Stalemate. Negotiation Journal 1:121–138.
- Zartman WI (1989) Ripe for Resolution, 2. Aufl. Oxford UP, New York
- Zartman WI (1994) The Structure of Negotiation. In: International Negotiation, Analysis, Approaches, Issues. Jossey-Bass, San Francisco, p 65–77
- Zartman WI (1994) International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity. Jossey-Bass, San Francisco
- Zartman WI (1997) The Structuralist Dilemma in Negotiation. Research on Negotiations in Organizations 6:227–245

## Abbildungsnachweis

- [1] Grafik und Tabellen: Autor

