

## Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM) Verhandeln mit dem Teufel



Die Kunst der Diplomatie ist momentan weltweit scheinbar nicht sonderlich en vogue. Konflikte zwischen Staaten werden mit Waffengewalt ausgetragen, Parteien stehen sich kriegerisch und unerbittlich gegenüber. Ein Ende der Gewalt ist nicht absehbar, im Gegenteil: Sie zieht immer weitere Kreise. Und obwohl offensichtlich ist, dass dabei niemand gewinnen kann, scheinen Verhandlungen unmöglich oder werden aus moralischen Gründen gar nicht erst in Betracht gezogen. Ein Fehler?

Michael Tigges

Angesichts der zurzeit das Weltgeschehen beherrschenden kriegerischen Auseinandersetzungen fragt man sich als ausgebildeter Mediator, ob es nicht möglich wäre, die Eskalationsspirale gezielt zu durchbrechen. Warum statt ständig weiter zu eskalieren, keine Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien angestrebt werden, um damit Leid und Tod Tausender von Menschen zu vermeiden. Abgesehen von der Frage, ob die Eskalationsstufen der kriegerischen Auseinandersetzungen überhaupt noch Mediationen oder Verhandlungen zulassen, stellt sich aber noch eine ganz andere Frage: Darf man mit autokratischen Herrschern oder den Anführern von Terrororganisationen überhaupt verhandeln, oder verbietet sich das aus moralischen und taktischen Gründen?

### Das Dilemma „fieser“ Verhandlungen

Als „Deal mit dem Teufel“ wurde der kürzlich erfolgte Austausch von Gefangenen zwischen Russland und Deutschland beziehungsweise den USA bezeichnet. Die Humanität, die auf westlicher Seite als Motiv für den Deal ins Feld geführt wurde, werde von Wladimir Putin als Schwäche ausgelegt. Der Deal werde das Regime dazu ermuntern, immer wieder neue Geiseln zu nehmen, um auch künftig den Westen erpressen zu können (Kohler 2024).

Robert H. Mnookin, Nachfolger von Roger Fisher, dem früheren Direktor des Negotiation Project der Harvard University und Mitverfasser des Harvard-Konzepts, hat hierzu ein interessantes Buch geschrieben mit dem Titel *Verhandeln mit dem Teufel. Das Harvard-Konzept für die fieseren Fälle* (2012).

Darin führt Mnookin aus, die meisten Konflikteexperten vertreten die Auffassung, man solle grundsätzlich immer zu Verhandlungen bereit sein. Dahinter stecke ein so einfacher wie



attraktiver Gedanke: Ehe man zu Zwangsmaßnahmen wie einem Krieg oder einem Gerichtsverfahren greife, solle man versuchen, das Problem gütlich aus der Welt zu schaffen. Verhandeln bedeute nicht, alles aufzugeben, was einem lieb und teuer ist. Es bedeute nur, sich mit dem anderen an einen Tisch zu setzen und zu sehen, ob man nicht eine Lösung findet, mit der den Interessen beider Seiten besser gedient ist.

Das häufig kategorisch erhobene Gegenargument hierzu lautet: Aus der Geschichte des Doktor Faustus lernen wir, dass es besser ist, keinerlei Händel mit dem Teufel einzugehen. Der Teufel ist schlau und skrupellos und führt einen mit seinen verlockenden Angeboten in Versuchung. Doch egal wie verführerisch seine Versprechungen klingen mögen, man dürfe aus

Bildquelle: Luger, DGM  
Bildquelle: stock.adobe.com/LogIn

Prinzip nicht mit ihm verhandeln, denn damit verrate man sich selbst und verkaufe seine Seele.

### Sachlich analysierend zu einer Entscheidung finden

Mnookin plädiert dafür, auch und vor allem in den „fieseren Fällen“ die Emotionen beiseite zu schieben und mit folgenden Fragen die Situation sachlich zu analysieren:

Was sind die beiderseitigen Interessen? Welche Alternativen gibt es zu einer Verhandlung? Gibt es Lösungen, die den Interessen beider Parteien besser gerecht werden als die beste Alternative zu einer Verhandlung? Wie viel kostet die Verhandlung und was verliert man an konkreten Ressourcen wie Geld und Zeit? Schadet die Verhandlung dem eigenen Ruf? Schafft man mit einer Verhandlung einen Präzedenzfall? Und: Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die andere Seite an ein Verhandlungsergebnis hält?

Aus der Darstellung verschiedener historischer Präzedenzfälle zieht Mnookin die folgende Schlussfolgerung auf die Frage, ob man mit dem Teufel verhandeln sollte: nicht immer, aber öfter, als einem lieb ist. Nicht immer, weil Mnookin die kategorische Forderung ablehnt, man müsse immer zu Verhandlungen bereit sein. Öfter, als einem lieb ist, aus zwei Gründen: Erstens könne man unter dem Eindruck heftiger Emotionen und negativer Fallstricke vielleicht eher zu einer Auseinandersetzung neigen, als wenn man nach einer kühlen Analyse zu dem Schluss käme, dass eine Verhandlung besser wäre. Und zweitens habe man womöglich das Gefühl, dass man mit einer Verhandlung gegen ein moralisches Prinzip verstoße, das einem lieb und teuer ist, oder sich selbst untreu zu werden. Im schlimmsten Fall könnte man sich zwischen einer moralischen und einer pragmatischen Entscheidung hin- und hergerissen fühlen. Für den Fall, dass man vor diesem Dilemma steht, rät Mnookin immer zum Pragmatismus, obwohl er anerkennt, wie schmerzhaft eine solche Entscheidung sein kann.



### Fazit

Wie nicht anders zu erwarten, helfen diese Aussagen nur bedingt weiter. Wir können sie nur als Appell an die Verantwortlichen verstehen, ständig darüber nachzudenken, die Spirale von Hass und Gewalt nicht emotional anzutreiben, sondern immer wieder die Situation sachlich nüchtern zu analysieren und nach Möglichkeiten der Verhandlung zu suchen.

### Quellen

- Kohler, Berthold (2024): Ein Pakt mit dem Teufel im Namen der Menschlichkeit. FAZ vom 2. August 2024.
- Mnookin, Robert H. (2012): Verhandeln mit dem Teufel. Das Harvard-Konzept für die fieseren Fälle. Frankfurt a. M.: Campus.

Dr. Michael Tigges  
Tigges Rechtsanwälte Partnerschaft mbH, Düsseldorf;  
Vorstandsmitglied der DGM e. V.

Anzeige

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.100 Expertinnen und Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Steinbeis-Stiftung | Adornostraße 8 | 70599 Stuttgart

1976-2024-11

Bildquelle: stock.adobe.com/LogIn