Bernd Kessel (Foto: Bo Lahola, Hamburg)

Das Nicht-Verhandelbare verhandeln

Zur Begleitung von aussichtslosen Konflikten in komplexen Organisationen

»I've played cops, I've played criminals
I've played priests, I've played sinners
And the magic of this, over a lifetime, is
I have so much in common with all these people
You start to see how connected we all are«
Ethan Hawke

»Ich glaube, dass es einen besseren Weg gibt. Es muss ihn geben«

Mit diesen Worten schließt Daniel Shapiro die Einleitung seines Buches »Verhandeln«. Das hoch gelobte, in Zusammenarbeit mit internationalen Expert:innen entstandene Buch befasst sich – wie anhand des englischen Originaltitels, »Negotiating the Nonnegotiable« (2016), bereits erahnbar – insbesondere mit

vermeintlich nicht mehr verhandelbaren, festgefahrenen Verhandlungssituationen wie zum Beispiel im israelisch-palästinensischen Konflikt. Seit Erscheinen der Originalausgabe arbeite ich in meiner Beratung von Verhandlungen in oberen Governance-Ebenen von Unternehmen, in kirchlichen Auseinandersetzungen, Tarifkonflikten oder im politischen Raum auch mit Shapiros Ideen und habe viele seiner Impulse in verschiedene Kontexte meiner Beratungspraxis übertragen können. Im November 2019 habe ich Auszüge meiner Arbeit mit Shapiros Modell auf der DGTA-Lehrenden-Konferenz vorgestellt und bin gebeten worden, diesen Vortrag hier kurz nachzuzeichnen.

Auserzählte Konflikte

2019 war ich als Beobachter einer Reihe internationaler politischer Gespräche eingeladen. In einem Fall ging es um höchstrangige Militärverträge, unter anderem zu atomaren Abrüstungen. Obgleich die Gespräche über weite Strecken konstruktiv und in gegenseitiger Achtung verliefen, gab es ebenfalls Sequenzen von mitunter gravierender gegenseitiger Abwertung: Einmal rief ein Politiker seinem Gegenüber zu, er solle nicht so großspurig tun – alle Welt wisse doch, dass sein Land längst keine ausreichenden finanziellen Mittel mehr habe, um (…).

Sobald auf der Seins-Ebene, bewusst oder unbewusst, Beschämungen stattfanden, war in den bis dahin von inhaltlich zumeist nachvollziehbaren Argumenten geprägten Gesprächen eine umgehende Entkopplung der involvierten Parteien zu beobachten. Ein weiteres Beispiel über einen Fall, den ich beraten habe und den ich in diesem Beitrag weiterverfolgen werde:

In einem moralisch sehr aufgeladenen Konflikt innerhalb eines internationalen politischen Dialogformats, in dem es unter anderem um Menschenrechtsfragen ging, kam es immer wieder zu mitunter entgrenzten gegenseitigen Vorwürfen. Der Dialog fand vor dem Hintergrund drohender wirtschaftlicher Sanktionen statt und

versammelte Expert:innen sowie Vertreter:innen aus politischen Parteien beider beteiligter Nationen. Es lag nahe, den Beteiligten egoistische, aggressive oder mangelnde dialogische Haltungen zu unterstellen. Bei genauerem Hinsehen war dies aber sekundär – zunächst ging es um etwas ganz anderes.

Es war die Zeit, in der ein amtierender Präsident der USA Beschämungen zunehmend zu einem Stilmittel einer Politik der politischen und gesellschaftlichen Spaltung kultivierte. Am Rande einer Verhandlung mit der deutschen Regierung zum Syrienkonflikt wurde einem engen Berater des russischen Außenministers sinngemäß der Satz zugeschrieben: »Träumen Sie weiter, meine lieben Humanisten.« Im Zusammenhang mit den Pegida-Demonstrationen in den neuen Bundesländern bezeichnete ein namhafter deutscher Politiker einen Teil der Demonstrant:innen öffentlich als »Pack« (Berg 2016).

Auf solche Situationen reagieren wir vice versa schnell mit emotionalen und moralischen Bewertungen und unterstellen gern willkürliches Handeln. In schweren Verhandlungen ist dies aber oft nicht der Fall. Sämtliche genannten Positionen zeugen von eingefrorenen Urteilen über die jeweils andere Seite. Diese Konflikte sind festgefahren und die Lösungsversuche sind auserzählt. Was kann dann noch helfen?

Erster Schlüssel: Identität

Der Schlüssel zu einem anderen Verstehen dieser Situationen liegt darin, was Shapiro eine Frage der Identität nennt. Er unterscheidet den Homo oeconomicus, den Homo emoticus und den Homo identicus.

»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.« (Shapiro 2018, S. 27)

Mit diesem Konzept geht Shapiro einen Schritt über die Arbeiten von Kahneman (2018) zu den emotional-limbischen Entscheidungssystemen des menschlichen Gehirns hinaus. Er zeigt, wie unsere Identitätsbildung die Wirklichkeitskonstruktionen unseres Seins beeinflusst. Dies hat meine Sichtweise auf die eingangs geschilderten politischen Situationen und auch auf andere Kontexte meiner Beratertätigkeit zum Teil radikal verändert. Ich denke, dass wir uns als Gesellschaft insgesamt zu wenig fragen, was beispielsweise junge Menschen in die Hände faschistoider Echoräume treibt. Was steht wirklich hinter den Wertesystemen politischer Akteure? Was veranlasst Mitarbeiter:innen in organisationalen Transformationsprozessen wirklich Widerstände gegen Veränderungen zu zeigen? Welche Identitäten bilden die Folie für unsere und die Handlungen anderer? Was bringt etwa einen namhaften Politiker dazu, Demonstrierende als Pack zu bezeichnen – und damit die Situation zu verschärfen sowie Beziehungsabbrüche zu riskieren?

Voreingenommenheit in der eigenen Identität verstellt den Blick auf die »Hinterbühnen« von Konflikten. Das Verstehen der jeweiligen Identitäten ist dabei nicht gleichbedeutend mit Zustimmung. Selbstverständlich können, etwa wirtschaftliche, Sanktionen mitunter notwendig sein. Selbstverständlich müssen Kriegsverbrecher:innen vor den UN-Gerichtshof in Den Haag gebracht werden. Aber: In einer Welt zunehmender Hyperdifferenzierung und Radikalisierung von Menschen in ihren Echoräumen (Roehl 2019), einer zunehmenden Skandalisierungskultur in öffentlichen Medien (Eddy 2019) und angesichts der großen Herausforderungen, vor denen wir heute gesamtgesellschaftlich stehen, müssen wir miteinander im Kontakt bleiben, anstatt Beziehungsabbrüche zu provozieren.

Zweiter Schlüssel: Relatedness

Shapiros »Verhandeln« ist ein Beitrag zu einem Paradigmenwechsel, den wir seit einigen Jahren in der Psychologie, der Soziologie und den Neurowissenschaften sehen. Wir begreifen das Werden und die Äußerungen von Menschen zunehmend als dynamischen Prozess in der Resonanz mit anderen Menschen und der Welt (Gergen & Walter 1989; Rosa 2016). Auf der psychologischen Ebene beschreibt dieser *relational turn* einen Wechsel vom interaktionalen Paradigma (Austausch eines unabhängigen Selbst mit anderen) hin zu einem Paradigma der Verbundenheit (*relatedness,* emergentes Entstehen) (Maturana & Varela 2009; Gergen 2009). Verbundenheit ist nicht gleichzusetzen mit Beziehung, nicht mit Empathie, und auch nicht mit Humanismus. Sie gebiert aber Mitgefühl und eine humane Haltung (zur Unterscheidung von Empathie und Mitgefühl siehe Singer 2015). Der Transaktionsanalytiker Michael Korpiun hat diese Zusammenhänge jüngst in seinem Artikel »Relational Organizational Development« im »Transactional Analysis Journal« beschrieben (Korpiun 2020).

Diese Art von Konzepten hat eine lange geisteswissenschaftliche Tradition. Neu sind die zunehmende Perzeption durch die empirischen Wissenschaften und ein fokussierter, transdisziplinärer Austausch zwischen einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen. Häufig fehlt es allerdings noch an zeitgemäßen Transfers in die Praxis. Das Konzept von Shapiro setzt hier neue Maßstäbe. Den Irrglauben, Identität sei nicht veränderbar, bezeichnet er als »Mythos der Identität«. Sein Modell ruht auf drei Fundamenten: Wie wir (1) *Identität* und (2) *Beziehungsidentität* bilden und aufrechterhalten und wie (3) *Stufenmodelle* der menschlichen Entwicklung ein Schlüssel zu heilsamen Perspektivwechseln in aussichtslos erscheinenden Verhandlungssituationen sein können.

In Bezug auf meine eigene Verhandlungspraxis möchte ich der Frage nachgehen, wie kollektive Haltungen (Beziehungsidentitäten) (1) über integrierende, sinnstiftende Erzählungen und (2) über personale Wirkungen von Leitbildern (zu denen ich auch Verantwortungs-Eliten zähle) initiiert werden. Zur Veranschaulichung werfe ich einen kurzen ethnologischen Blick auf relationale Kulturen, die zu dieser Frage über einen reichhaltigen Wissensschatz verfügen.

Navajo Nation Peacemaking

1983 habe ich ein Jahr lang in den USA mit Native Americans gelebt und mich mit deren bikulturellen Erziehungssystemen und dem Thema Leadership in den indigenen Communities auseinandergesetzt. Die indigenen Kulturen dieser Region gelten als relational. Das Idiom der Diné (Navajo) etwa besteht überwiegend aus Verben und enthält kaum Substantive. Das In-der-Welt-Sein der Diné ist dadurch stark über Verbundenheit und ein Miteinander-Entstehen geprägt (Frishberg 1972; McNeley 2009). In dieser Zeit habe ich mehrfach als Gast an Initiations-Ritualen teilgenommen. Dies sind strukturierte Ritualisierungen der Transformation (Vision-Quests) von Identitäten (Gennep 2005). Meine damaligen Erfahrungen prägen bis heute die Art und Weise, wie ich Beratungen oder festgefahrene Verhandlungen begleite: auf welche Werte ich mich beziehe, wie ich mich Identitätsdynamiken zuwende und Raum für andersartige Erzählungen ermögliche und wie ich dieses »Werden« strukturiere und unterstütze.

Während meines Aufenthalts bei den Diné habe ich deren horizontales Gerichtswesen kennengelernt. Anders als in unseren vertikalen Systemen, in denen Fremde (die Richter:innen) über Fremde urteilen, findet in horizontalen Systemen ein Aushandlungsprozess unter Gleichen (im Stamm oder im Clan) statt. Dieser Vorgang ist unserem Kulturkreis zunächst sehr fremd. Das Ziel der Aushandlungen ist nicht, zu richten, sondern die Beteiligten (Schädigende und Geschädigte) in die Verbundenheit der Gemeinschaft zurückzugeleiten. Meine besondere Aufmerksamkeit lag damals darauf, wie die Aushandlungsprozesse von »Medizinleuten«, den sogenannten Peacemakern, mediiert wurden. Medizinleute waren anerkannte Frauen oder Männer; ihre Anerkennung beruhte auf ihrer Weisheit (im Sinne von Verbundenheit), ihrer Überzeugungskraft und dem Respekt, der ihnen entgegengebracht wurde (Zion 2005). Sie leiteten die Mediationen und – besonders interessant – strukturierten die Verhandlung über Unterbrechungen, in denen alle Beteiligten durch Rituale an eine höhere Ordnung (relatedness), *einen höheren Zweck und ein höheres Selbst erinnert wurden. Die Unterbrechungen sind Primings auf die Verbundenheitsethik der Diné (Zion 2005). Der Begriff »Medizin« steht in indigenen Gesellschaften meist für theologisch-geistliche (›spirituelle‹) Kompetenzen (siehe hierzu auch Hüther 2013). Bei den Ritualen handelt es sich um* rites de pas-

sage, *also Übergangsrituale, die einer festen Struktur folgen: Aufbruch/Scheitern; Loslösung; Zwischenphase; Integration. In dem von ihnen herausgegebenen Buch »Navajo Nation, Peacemaking« (2005) berichten Marianne O. Nielsen und James W. Zion von einem global aufgesetzten Projekt, in dem erforscht wird, wie sich horizontale Gerichtssysteme auf den heutigen Umgang mit Jugendkriminalität anwenden lassen. Der Ethno-Anthropologe James Clifford geht in seinem Buch »Returns: Becoming Indigenous in the Twenty-First Century« (2013) der Spur nach, wie sich entgegen aller Erwartungen indigene Kulturelemente in der heutigen Welt erhalten und Beiträge für ein anderes Verständnis von Nachhaltigkeit und Umwelt liefern können. Endlich beginnen wir, den Wert phänomenologischer Erkenntnissysteme anderer Kulturen auf Augenhöhe mit unseren empirischen Wissenschaften anzuerkennen. Ein Diné sagte mir zum Umgang seines Volkes mit Kriminalität: »Das hätten wir Euch gern schon vor zweihundert Jahren erzählt.«*

Beziehungsidentität und Zugehörigkeit

Wie aber entstehen Identität und Beziehungsidentität, wie verfestigen sie sich, und wie kann ihre Weiterentwicklung gelingen?

Fünf Säulen sind laut Shapiro für die Bildung unserer Kernidentität konstitutiv: Überzeugungen, Rituale, Bindungen, Werte, emotional bedeutsame Erfahrungen. Unsere Kernidentität sucht den Sinn unserer Existenz. Unsere Beziehungsidentität, über Verbundenheit und Autonomie, sucht den Sinn der Koexistenz (Shapiro 2018, S. 37 ff.).

Fünf *Sogkräfte des Stammesdenkens* zementieren Identität und halten sie aufrecht: Vernebelung der Gedanken, Wiederholungszwang, Tabus, Heiligtümer (absolut nicht Verhandelbares) und Identitätspolitik (Narrative oder, im größeren Stil, Kampagnen zur Aufrechterhaltung von Identitäten).

Die Bedingungen einer integrierenden Dynamik, über die Identität weiterentwickelt werden kann, sind: den Mythos der Identität verstehen, emo-

tionalen Schmerz verarbeiten, Querverbindungen herstellen, Beziehungen neu gestalten (S. 163 ff.).

In einer Konfliktverhandlung zwischen dem CEO eines Konzerns, seiner Finanzsteuerung und regionalen Niederlassungsleitungen ging es um die Ziel- und Kostensteuerung der Niederlassungen. Die Beteiligten hatten sich Werte der Zusammenarbeit und für die Steuerungstreffen auch dialogische Regeln gegeben. Zum Auftakt der Verhandlung waren beste Absichten aller Beteiligten sichtbar, und dennoch schrien sich – wie offenbar immer – nach kürzester Zeit alle Beteiligten an (Vernebelung, Wiederholungszwang, und die Frage, in welchen Rollenidentitäten die Einzelnen hier eigentlich anwesend waren). Am Folgetag kam der CEO sichtlich gehetzt und genervt in ein erstes Vier-Augen-Video-Auswertungsgespräch:

Er (nur am Telefon): »Welche Themen hast Du?«

Ich: »Ich habe den Eindruck, dass unser Treffen lästig für Dich ist.«

Er: »Ich arbeite hier zwölf Stunden am Tag, und alle quatschen ständig auf mich ein.«

Ich: »Ich pitche hier nicht auf einen Auftrag. Wir reden miteinander, weil das für Dich wichtig ist.«

Er (schaltet sein Video ein): »Ich weiß.«

Ich: »Redest Du mit Deinen Leuten auch so, wenn Du doch jeden Tag zwölf Stunden unter Strom bist?«

Er: »Hmmm.«

Ich: »Ich möchte gern verstehen, was Du denkst, was Deine Rolle hier im Unternehmen ist.« (Mythos der Rollenidentität verstehen, emotionalen Schmerz der

Überlastung verarbeiten, neue Querverbindungen in neuen Rollenidentitäten der Beteiligten herstellen).

Dramatische Beispiele für die Macht der Beziehungsidentität sehen wir in den meist sehr intelligent konstruierten Rekrutierungskonzepten von Terrororganisationen. Im Zuge der Recherche für einen Artikel hatte ein enger Kollege Kontakt zu einem Rekrutierer des Islamischen Staates hier in Deutschland. Dieser gab an, in jedes x-beliebige deutsche Kaufhaus gehen zu können; dort sähe er sofort, welche verlorenen Seelen er ansprechen könne. Das sinngemäß zitierte Angebot, das er unterbreite: »Wir geben ihnen Zugehörigkeit, wir kümmern uns um sie und geben ihnen die Aussicht auf Anerkennung als Helden im Kampf für eine moralische Sache« (siehe hierzu auch ein Interview des Kollegen mit dem Islamismus-Experten Haras Rafiq 2017).

Die Leiter des Seins und Sinnfindung

Shapiros Verhandlungsmodell zielt darauf ab, emotional und moralisch stark aufgeladene Konflikte von einer »höheren Warte« aus verhandelbar zu machen. »Die weiteste Form des Beziehungsbewusstseins ist die Erkenntnis, dass unsere Weltbilder durch unsere Menschlichkeit zusammengehalten werden« (Shapiro 2018, S. 287). Die Art und Weise, wie ihm dieses »Einnehmen einer höheren Warte« gelingt, ist, neben einigen Methoden, die er vorstellt, vor allem zwischen den Zeilen seines Konzepts herauszulesen.

Das dritte Fundament (*Stufenmodelle,* siehe oben), auf das Shapiro sein Verhandlungsmodell stützt, halte ich für den wegweisendsten Beitrag seines Gesamtkonzeptes: Dass er ein Modell der lebenslangen Reifungsstufen des Menschen als zentrales Element integriert, können wir nicht hoch genug werten. Shapiros Konzept der *Leiter des Seins* ist der Link zum erwähnten *relational turn.* Es unterscheidet fünf Reifungsstufen: vom *»Reinen Sein«* über ein

»In-Beziehung-Sein«, »In-Beziehungen-Sein« und »In-der-Welt-Sein« zum »Universellen Sein«. Die einzelnen Stufen sind meiner Meinung nach nicht rein rational zu verstehen, sondern nur als jeweils unterschiedliche ganzheitliche, mental-emotionale Wahrnehmungen von Welt (siehe hierzu auch: Varela, 2017). Hartmut Rosa hat mit seiner »Soziologie der Weltbeziehung« zu diesem Sachverhalt inzwischen bahnbrechende Forschungen vorgelegt (2016).

Auch diese Konzepte haben eine lange Tradition (Graves 2005; Loevinger 1997; Kegan 1983). Nelson Mandela hat die Architektur seiner Integrationspolitik Südafrikas entlang des südafrikanischen Weisheitsmodells *Ubuntu* entworfen. Das Lebensleitmotiv von Mandela war »Ich bin, weil Du bist« (Roehl 2008). Das Konzept der Wahrheitskommissionen *(Truth and Reconciliation Commission)* beruhte auf einem radikalen Bekenntnis zu Versöhnung und Vergebung.

Shapiros Modell und auch andere Konzepte, etwa das der *Entwicklungsstufen bezogener Autonomie* des Transaktionsanalytikers Vincent Lenhardt (1992), stehen heute in einem ethisch und wissenschaftlich gesicherten Framework. Ich verstehe Stufenmodelle als Schichtenkonzepte: Jede Stufe wohnt als Potenzial jedem Menschen inne, ist aber eventuell noch nicht freigelegt. In Jahren der Begleitung schwieriger Verhandlungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass Menschen immer mit Menschlichkeit in Resonanz gehen – auch wenn dies allein für einen Verhandlungserfolg manchmal nicht ausreicht. Dass Shapiro aber in »Verhandeln« in Zusammenarbeit mit einer international renommierten Fachcommunity Stufenkonzepte auf eine theoretisch fundierte Bühne stellt – und diese damit auch aus esoterischen Kontexten herauslöst –, ist für die zukünftige Verhandlungsforschung von unschätzbarem Wert.

Drei Dynamiken, die Shapiro mitunter nur implizit erwähnt, bilden die Grundlage dieses dritten Fundaments seines Konzepts und auch des *Peacemaking* der Diné: (1) Menschen sind »Sinnsuchende« (Frankl 2015); (2) im Streben nach Sinn durchschreiten wir Entwicklungsstufen jeweils ganz eigener Werte- und Erfahrungsuniversen der Welt, von einem egozentrischen Befinden hin zu einer universellen, alterozentrierten Menschlichkeit (Kegan 1983); (3) unsere »Spiegelung« von Leitbildern beziehungsweise unsere Resonanz mit Men-

schen, die eine Wirkung auf uns haben, beschwingt unsere Reifungsprozesse (Rizzolatti 2001; Hüther 2015).

Wie aber wirken diese Resonanz- beziehungsweise Leitbildphänomene? Hierzu ist ein näherer Blick auf die Haltungen und personalen Kompetenzen der *Peacemaker* (Mediator:innen) interessant.

Peacemaking

Die Haltung der Diné-*Peacemaker* habe ich als radikales Halten der Verbundenheit und des Mitgefühls (nicht Beziehung, nicht Empathie, nicht Zustimmung) mit allen Beteiligten und als sehr autonomieorientiert erlebt. Ich sehe hier eine Nähe zum *Okay-Corral* von Franklin Ernst (1973), in dem er als reife, erwachsene Haltung die Einnahme einer »Ich bin okay – Du bist okay«-Position bezüglich der Seins-Ebene von Menschen beschreibt. In moralisch aufgeladenen Situationen wird diese Position, wenn sie noch nicht wirklich integriert ist, leicht aus einer überlegenen Position heraus eingenommen. Zur Kontrastierung hat Fanita English aus diesem Grund später die »Ich bin okay – Du bist okay-realistisch-Position« beschrieben (1994). English hat übrigens mit Nachdruck darauf verwiesen, dass in vielen alten Kulturen das »Gute« und das »Böse« nicht getrennt, sondern in einer Person verkörpert waren, etwa in der hinduistischen Göttin Kali.

Für meine Verhandlungspraxis habe ich Max Webers (1919) Unterscheidung zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik adaptiert und weiterentwickelt. Auf der horizontalen Achse sehe ich auf der Seins-Ebene den Respekt vor unterschiedlichen Werte- und Identitätsbildungen aller Verhandlungsparteien (so schwer das manchmal auch sein mag), auf der vertikalen Achse (von oben nach unten, als Tiefenqualität) die *Leiter des Seins* von Shapiro (2018, S. 249 ff.). Als Nordstern für meine eigene Haltung in Verhandlungen dient mir auf der vertikalen Achse die Stufe der universellen Menschlichkeit untereinander. Ein Beispiel aus der Praxis:

Auf Anfrage eines Vorstandsvorsitzenden hatte ich ein Coaching-Erstgespräch mit einem sehr erfolgreichen, offensichtlich antisozial gestörten Manager (Spitzname im Unternehmen: Das Monster). Im Gespräch verdeutlichte er zum einen, dass er stolz auf seinen Spitznamen und sehr erfolgreich sei und zum anderen keinen Anlass für ein Coaching sehe. Dass ich dies zugewandt zur Kenntnis nahm, irritierte ihn. Ich fragte ihn, ob er Kinder hätte und wie es zu Hause mit ihnen lief. Ab da sind wir einen längeren Weg miteinander gegangen.

Ein konsequenter Fokus auf die Ressourcen meiner Mandanten sehe ich als Bestandteil einer Verantwortungsethik. Dies gilt auch für den Umgang mit Tabus. Im *Teambuilding* und der Organisationsentwicklung hat sich vor allem im deutschsprachigen Raum ein Stil des direkten und offenen Umgangs hiermit etabliert. In anderen Kulturen (etwa in den USA) ist dies oft ein No-Go. Ein gekonntes Thematisieren relevanter Tabus dient in wirtschaftlichen Kontexten und im mittleren Management von Unternehmen immer der Steigerung des Erfolges. Für die Beratung oberer Governance-Ebenen von Unternehmen gilt dies nicht, denn diese sind semi-politische Räume – zumindest in großen Unternehmen mit politischen Umfeldern. In pluralistischen politischen Kontexten ist Gestaltungsmacht nicht per se gegeben, sondern wird über die Bildung von Allianzen erworben. Hier dient die Wahrung von Tabus, im positiven Sinne, unter Umständen dem Schutz von Gestaltungsoptionen, strategischen Manövern und oft Loyalitäten.

Tarifkonflikte etwa finden an der Abbruchkante zwischen politischen, unternehmerischen und Belegschaftsinteressen statt. Die Verhandelnden stehen in der Regel unter dem hohen Druck öffentlicher Interessenlagen. Die Verhandlungen müssen zu einem gesamtgesellschaftlichen Wohl nach den Spielregeln »nichtendlicher Spiele« gespielt werden (– im Spiel bleiben, Nachhaltigkeit, Gesichtswahrung aller Beteiligten). Sie sind keine Gewinner-Verlierer-Spiele (Sinek 2019). Solche Verhandlungen benötigen hochvertrauliche, geschützte Räume, in denen jenseits vom Interessen- und Loyalitätsdruck auch Tabus angesprochen werden können. Bei Rollenanmaßungen (ein Verhandlungspartner verhält sich gegenüber dem anderen desavouierend) kann es wichtig sein, unter vier Augen

eine Grenze zu ziehen und die Rollen wieder zurechtzurücken. Zum Schutz der Verhandelnden müssen die Vorstandsvorsitzenden der Unternehmen (da es hier auch um betriebswirtschaftliche Einschätzungen geht) ein ehrliches, integrierendes und sinnstiftendes Narrativ liefern: Was droht bei zu hohen Abschlüssen? Welche Zukünfte müssen wir im Blick haben – welche Zukunft wollen wir einladen? Wie zeigen wir uns verantwortlich gegenüber aller Beteiligter Interessen? Was werden wir alle (auch ethisch) gewinnen, wenn wir einen solidarischen Abschluss erreichen? (Zur gestiegenen politisch-gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen siehe auch Bohnen 2020.)

Shapiros personale Wirkung – wie bei den Diné-*Peacemakern* – hat nicht zuletzt mit seiner Persönlichkeit und Reputation zu tun; Shapiro ist ein international anerkannter Mediator schwierigster Verhandlungen, vornehmlich im Nahen Osten. Dieses Phänomen sehen wir ebenfalls bei Nelson Mandela; Leitbild-Wirkungen sind personal gebunden (Mandela 2010; Keltner 2016).

Das *Transaktionsanalytische Konzept* der drei Ps – *Power, Potency, Protection* – von Pat Crossmann (1966) als konstituierendes Merkmal der Praxis wirksamer Berater:innen halte ich in diesem Zusammenhang für überaus wertvoll. Meiner Meinung nach beinhaltet das Konzept eigentlich ein viertes P: für *Perspektive,* als Metadimension über den anderen Ps. Ich verstehe die drei Ps als Persönlichkeits-Reifungsmerkmale. Auf dem Weg zur Hervorbringung dieser Merkmale entwickeln psychologisch geschulte Berater:innen meiner Auffassung nach entlang der *Leiter des Seins* eine persönliche Tiefe und verkörpern damit ganz natürlich die Perspektive hin zu einer universellen Menschlichkeit. Die neurobiologischen Forschungen von Gerhard Roth zu seinem Modell der therapeutischen Allianz scheinen diese Zusammenhänge zu belegen (2016). Die größte Stärke der *Transaktionsanalyse* war für mich immer ihre hochentwickelte Lernkultur – getragen durch die Leitbilder der Lehrenden. In diesem Sinne werden die Übergangsrituale von der Begegnungsqualität der Beteiligten, von Leitbildspiegelungen und Resonanzphänomenen getragen, die auch als positive Parallelprozesse verstanden werden können.

Praxis des Übergangsrituals

In vielen der eingangs erwähnten politischen Situationen war auffällig, wie unklar die zugrunde liegenden Kontrakt- und die davon abhängigen Rollen-Logiken waren (– handelt es sich hier um einen Diskurs, einen Disput, einen Dialog oder um eine mit Kompetenzen ausgestattete Verhandlung, und welcher Rolle habe ich hier demzufolge zu entsprechen?). Es ist dysfunktional, wenn beispielsweise ein als Dialog etikettiertes Format alles andere als dialogisch abläuft. Die DNA eines Dialogs besteht aus spezifischen Bestandteilen beziehungsweise Maximen: »Der eigenen Stimme Ausdruck verleihen«, »Tiefes Zuhören«, »Ansichten in der Schwebe halten können«, »Respekt« und als Folge die »Entstehung des kollektiv Sinnvollen« (Bojer 2008). Die hierzu notwendige Haltung der Beteiligten ist alterozentriert (im Gegensatz zur Egozentrierung), eine »Grundeinstellung, die es einem Menschen erlaubt, von sich selbst und seinen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen abzusehen und sich auf das Ziel, das er verfolgt und die Menschen, die dabei eine Rolle spielen, möglichst umfassend einzustellen …« (Lay 2001, S. 19). Dies ist gleichzeitig die Grundlage einer pluralistischen Dialogkultur.

In meinen Mandaten höre ich lange zu und arbeite *aus der Stille* und einer *Verlangsamung der Zeit* heraus (Kessel 2012). Meine Interventionen gestalte ich als Narrative, die die persönlich bedeutsamen Themen meiner Mandanten aufnehmen. Identität wird immer dialogisch und in gegenseitiger Anerkennung der Seins-Ebene initiiert.

In festgefahrenen politischen Dialogen oder Verhandlungen wende ich eine Methodik an, die mein Team und ich häufig als Unternehmensanalyse zu Beginn der Begleitung größerer Transformationsprozesse einsetzen (hierzu siehe auch Drevs 2017). In vertraulichen, bilateralen Interviews mit Schlüsselpersonen werden persönliche Einschätzungen und Wertungen der Interviewten zu relevanten Fragestellungen erhoben. Die Fragen werden im Vorfeld gemeinsam entworfen. Die Ergebnisse werden in einer »Landkarte« zusammengefasst. Diese wird in einem Auswertungsworkshop mit allen Beteiligten als »Galerie« präsentiert. Abwertun-

gen, Beschämungen oder auch Tabuthemen aus den Interviews nehme ich nicht in die Rückmeldungen auf. Diese verhandle ich in geschützten Räumen an anderer Stelle. Nach dem Framing einer offenen Lernatmosphäre wird eine circa 20-minütige stille Begehung der Galerie durchgeführt. Diese Stille erzeugt bei den meisten Beteiligten unmittelbar einen Perspektivwechsel von einer Haltung im *System zu einer* am *System und zu einem übergeordneten Narrativ. Für das »Halten« der gesamten Sequenz ist entscheidend, dass die Mediator:innen eine Verbundenheit mit allen Beteiligten hervorbringen können.*

Im eingangs erwähnten Fall, in dem es um Menschenrechtsfragen ging, wurde in einer ähnlichen Galeriebegehung eine ungeklärte Kontraktkonstellation sichtbar, die die unterschiedlichen Identitätsdynamiken zusätzlich eskalierte. Unterschiedliche Positionen waren ja willkommen – wo also lag die Grenze des Sich-Einbringens in ein Dialogformat, in dem es darum gehen sollte, Kontakt aufrechtzuerhalten und zu pflegen?

Es stellte sich heraus, dass es von den Regierungs-Administrationen beider beteiligter Nationen unabhängig voneinander verdeckte Aufträge an Teilnehmer:innen des Formats gab, die in den Dialog hineindiffundierten. Dahinter standen politische Interessen. Mit anderen Worten saß ich schlichtweg nicht im relevanten Klienten-System, und es existierte real kein Vertrag für einen Dialog. Auch in so einem Fall müssen bestimmte Dynamiken als Tabus respektiert werden, um die Betroffenen nicht in eventuell schwere Loyalitätskonflikte zu bringen: Wenn es durch eine sinnstiftende Wirkung der Verhandlung zu Identitätstransformationen käme, könnte dies aus den politischen Communities der Betroffenen heraus schnell als »Verrat« oder Schwäche gedeutet werden. In solchen Momenten wird die »Topografie« der Verhandlungen schlagartig komplex, und die unterschiedlichen Interessengruppen müssen mit in Betracht gezogen werden.

Der weitere Umgang mit der Situation hängt sehr von den Machtpositionen der Betroffenen ab. Als Regel kann gelten: Je geringer der Machtstatus der Beteiligten, desto wichtiger das Respektieren von Tabus. Die Offenheit im vorliegenden Format war begrenzt. Meine Erzählung in die Runde verlief sinngemäß so:

»Sie wissen, dass ich weiß, dass Sie hier nicht alles sagen. [Zustimmung] Ich glaube, das hat eine große Bedeutung, und ich möchte dies respektieren, auch zu Ihrer aller Schutz. [Erleichterung] Ich möchte nur sicherstellen, dass wir alle wissen, dass wir dies wissen. [Pause] Diesen Ball übernehme ich, davon möchte ich Sie entlasten. Ich kann Ihnen nichts versprechen, werde mich aber bemühen, mit meinen Auftraggebern zusammen die Verhandlung auch auf einer anderen Ebene zu führen. Das entlässt Sie nicht aus Ihrer eigenen Verantwortung Ihren Auftraggebern gegenüber. [Betroffenheit] Und bitte bemühen Sie sich ab jetzt, achtsamer mit wechselseitigen Kränkungen umzugehen – das haben Sie nicht nötig, und das haben Sie auch nicht verdient. [Stille]«

Ähnliche Situationen sehe ich in politischen Kontexten häufig. In solchen Fällen führt die Schärfung des Auftrags mit den beauftragenden politischen Gremien (beispielsweise: »Ja, es soll sich um einen pluralistisch-partnerschaftlichen Dialog handeln – aber die Zuspitzung bestimmter politischer Dissense soll auf anderen [staatlichen] Bühnen ausgetragen werden«) zu einer sofortigen Entlastung von falschen Erwartungen. Damit öffnet sich ein Raum für die Neuverhandlung eines verbindenden, sinnstiftenden Narrativs. Eine Arbeit allein an Beziehungsqualitäten wäre hier eine falsche Attribuierung.

Die systemische Transaktionsanalyse verfügt in solchen Kontexten beispielsweise mit der Vertragsarbeit, dem Rollenmodell, der Trennung von Person und Rolle und der Rollentreue über ein reichhaltiges Inventar.

Dies alles sind für mich zeitgemäße Elemente des Übergangsrituals.

Ausklang

Mit Sicht auf die gewonnenen Erkenntnisse müssen wir uns heute konsequenter fragen, welche die sinnstiftenden Erzählungen sind, die unsere psychischen, sozialen oder geistigen Bedürfnisse berühren. Gerade in Zeiten großer Verunsi-

cherung benötigen Menschen und Gesellschaften diese Narrative. Fehlen diese, bilden Echoräume ihre eigenen – und diese können nicht nur mitunter schrecklich sein, sie stehen obendrein häufig alternativen Erzählungen dogmatisch ablehnend gegenüber.

Warum tun sich unsere Verantwortungs-Eliten so schwer, diese Erzählungen zu liefern? Und dies zumal in einer Zeit, in der unsere Kirchen zunehmend die Glaubwürdigkeit ihrer Geschichten verlieren? Jacinda Ardern, die Premierministerin von Neuseeland, bildet hier eine große Ausnahme. Ihre integrierenden Ansprachen an die Neuseeländer:innen anlässlich des Attentats von Christchurch sind Meilensteine politischer Erzählkunst.

Ich teile die Einschätzung der neueren Politikberatung, dass auch innerhalb der Governance-Ebenen von Unternehmen die Verantwortung für die Stärkung unserer Demokratie stärker in den Fokus rücken muss (Bohnen 2020). Ist es nicht grotesk, dass Weiterentwicklungen in Unternehmen immer aus ökonomischer Perspektive legitimiert werden müssen? Das gilt auch für das Thema *Diversity*. Wollen wir uns nicht einfach mal erzählen, dass etwa Frauen allein schon aus rein repräsentativen Gründen ins Topmanagement von Unternehmen gehören? Was ist die Erzählung eines geeinten Europas? Was ist die Erzählung einer solidarischen Bewältigung der Umwelt- oder COVID-Herausforderungen? Was ist die Erzählung eines geeinten Deutschlands, in dem Menschen nicht zurückgelassen werden? Und was wäre die Erzählung einer gelingenden Aufnahme von Flüchtlingen aus Syrien gewesen?

Ich glaube, dass es einen besseren Weg gibt. Es *muss* ihn geben.

Literatur

- Berg, S. (2016): Gabriels Weg der Eskalation. Spiegel Politik vom 16. 01. 2016, https://www.spiegel.de/politik/deutschland/koeln-kommentar-zu-aeusserungen-von-spd-chef-sigmar-gabriel-a-1072367.html.

- Bojer, M., Roehl, H., Knuth, M. & Magner, C. (2008): Mapping Dialogue: Essential Tools for Social Change. Chagrin Falls: Ohio Taos Publishing.
- Bohnen, J. (2020): Corporate Political Responsibility (CPR). Wie Unternehmen die Demokratie und damit sich selbst stärken. Berlin: Springer Gabler.
- Clifford, J. (2013): Returns: Becoming Indigenous in the Twenty-First Century. Cambridge: Harvard University Press.
- Crossman, P. (1966): Permission and protection. Transactional Analysis Bulletin, Vol. 5, Issue 19, S. 152–154.
- Drews, M. (2017): DNA-Analyse von Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.
- Eddy, B. (2019): Always Adversarial: Why High-Conflict Leaders Are on the Rise in Business and Politics. Berrett-Koehler Publishers, June 20.
- English, F. (1994): Transaktionsanalyse. Gefühle und Ersatzgefühle. Salzhausen: iscopress.
- Ernst, F. H. (1973): Psychological Rackets in the OK Corral. Transactional Analysis Bulletin, Volume 3, Issue 2, S. 19–23.
- Flocken, A. (2020); Streitkräfte und Strategien. Interview Andreas Flocken mit Prof. Staack. NDR Info – Das Forum, 05. 09. 2020.
- Frankl, V. (2015): Grundkonzepte der Logotherapie. Wien: Facultas.
- Frishberg, N. (1972): Navajo object markers and the great chain of being. In: Syntax and semantics, Vol. 1. New York: Seminar press.
- Gennep, A. v. (2005): Übergangsriten, 3., erweiterte Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Gergen, K. (2009): Relational being: Beyond self and community. New York: Oxford University Press.
- Gergen, K. & Walter, R. (1989): Real/Izing the relational. Journal of Social and Personal Relationships, Vol. 15, Issue 1, S. 110–126. doi: 10.1177/0265407598151007.
- Graves, C. (2005): The never ending Quest, 2. Auflage. Kansas City: ECLECT Publishing.
- Heidegger, M. (1927): Sein und Zeit. Halle: Niemeyer.
- Hüther, G. (2013): Die biologischen Grundlagen der Spiritualität. In: G. Hüther, W. Roth & M. von Brück (Hrsg.), Damit das Denken Sinn bekommt: Spiritualität, Vernunft und Selbsterkenntnis. Freiburg im Breisgau: Herder.

- Hüther, G. (2015): Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, 9. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kahneman, D. (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Penguin.
- Kegan, R. (1983): The Evolving Self: Problem and Process in Human Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Keltner, D. (2016): Das Machtparadox: Wie wir Einfluss gewinnen oder verlieren. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Kessel, B. & Kugele, J. (2012): Die Welt anhalten: Das Wirken von Managern und Beratern im Dienste der DNA von Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4.
- Korpiun, M. (2020): Relational Organizational Development. Transactional Analysis Journal, Vol. 50, Issue 3.
- Lay, R. (2001): Dialektik für Manager, 3. Auflage. Berlin: Ullstein.
- Lenhardt, V. (1992): Stadien der Autonomieentwicklung. In: G. Kottwitz & V. Lenhardt (Hrsg.): Integrative Transaktionsanalyse. Berlin: Institut für Kommunikationstherapie.
- Loevinger, J. (1997): Stages of Personality Development. In: R. Hogan et al. (Hrsg.): Handbook of Personality Psychology. San Diego: Academic Press, S. 199–208.
- Mandela, N. (2010): Bekenntnisse. München: Piper.
- Maturana, H. & Varela, F. (2005): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlicher Erkenntnis. München: Goldmann.
- McNeley, J. K. (2009): Holy Wind in Navajo Philosophy. Tuscon: The University of Arizona Press.
- Nielsen, M. O. & Zion, J. W. (2005): Navajo Nation Peacemaking: Living traditional justice. Tsucon: The University of Arizona Press.
- Rafiq, H., Haas, O. & Kottmann, I. (2017): Wenn Terror Sinn stiftet. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.
- Rizzolatti, G., Fogassi, L. & Gallese, V. (2001): Neurophysiological mechanisms underlying the understanding and imitation of action. Nature Reviews Neuroscience, Vol. 2, S. 661–670. doi: 10.1038/35090060

- Roehl, H. (2008): Nelson Mandela: Organisationalisierung eines Vermächtnisses. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4.
- Roehl, H. (2018): Ich Anderer. Berlin: Nicolai Publishing & Intelligence.
- Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
- Roth, G. & Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Konzepte wirksamer Veränderungsprozesse. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sedlacek, T. (2011): The Economy of Good and Evil. Oxford: Oxford University Press.
- Shapiro, D. (2018): Verhandeln. Frankfurt am Main/New York: Campus. (Originalausgabe: Negotiating the Nonnegotiable. New York: Penguin Random House, 2016.)
- Sinek, S. (2019): The Infinite Game. New York: Penguin Random House.
- Singer, T. & Ricard, M. (2015): Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht. München: Albrecht Knaus.
- Varela, F., Thompson, E. & Rosch, E. (2017): The embodied mind: Cognitive Science and Human Experience, Revised Edition. Cambridge: MIT Press.
- Weber, M. (1919): Politik als Beruf. Frankfurt am Main: Büchergilde Gutenberg.
- Zion, J. (2005): The dynamics of Navajo Peacemaking. In: M. O. Nielsen & J. W. Zion: Navajo Nation Peacemaking: Living traditional justice. Tuscon: The University of Arizona Press.

Zusammenfassung: Der Artikel ist ein kurzer Abriss eines Vortrags, den der Autor im November 2019 auf einer DGTA-Lehrenden-Konferenz gehalten hat. Anhand von Beispielen aus der eigenen Praxis politischer Verhandlungen wird das neue Verhandlungskonzept von Daniel Shapiro vorgestellt. Im Fokus steht, wie in emotional und moralisch aufgeladenen Konflikten über das Verständnis der Entstehung von Identitäten und Beziehungsidentitäten neue Perspektiven generiert werden können. Für schwere, kaum noch verhandelbare Konflikte wird die Wirkweise integrierender, sinnstiftender Narrative vorgestellt. Aus den Konzepten der *Leiter des Seins* von Shapiro und der drei Ps von Pat Crossman werden Rückschlüsse auf die personale Wirkung von Mediator:innen und auf

Resonanzphänomene innerhalb von Verhandlungen abgeleitet. Diese Zusammenhänge werden am Beispiel des *Peacemakings* der Diné (Navajo) veranschaulicht.

Schlüsselwörter: nichtverhandelbar, Homo identicus, Verantwortungsethik, Relatedness, Leiter des Seins, Peacemaking

Abstract: The article is a short outline of a lecture the author gave at a DGTA faculty conference in November 2019. Daniel Shapiro's new negotiation concept is presented using examples from the author's own practice of political negotiations. The focus is on how new perspectives can be generated in emotionally and morally charged conflicts by understanding the emergence of identities and relationship identities. For severe, hardly negotiable conflicts, the impact of integrating, meaningful narratives is presented. Using the concept of Shapiro's *ladder of being* and Pat Crossman's three Ps, conclusions are drawn about the personal impact of mediators and resonance phenomena within negotiations. These connections are illustrated using the example of *Peacemaking* of the Diné (Navajos).

Keywords: nonnegotiable, Homo identicus, ethics of responsibility, relatedness, ladder of being, peacemaking

Kontakt
Bernd Kessel
Hanstedt
E-Mail: bernd.kessel@kesselundkessel.de

Bernd Kessel berät seit langen Jahren nationale und internationale Organisationen in ihren Transformationsprozessen. Seine besondere Expertise liegt in der Beratung von Macht-, Entscheidungs- und Governanceprozessen auf Führungsebene.