

Die Nuancen erkennen

Daniel L. Shapiro über die tieferen Schichten in Konflikten und Verhandlungen

Als Gründer und Leiter des Harvard International Negotiation Program ist Daniel L. Shapiro ein weltweit anerkannter Experte für die Psychologie der Konfliktlösung und Autor von «Verhandeln: Die neue Erfolgsmethode aus Harvard». Im Gespräch reflektiert er über die **emotionalen Dynamiken und Identitätsaspekte**, die Konflikte sabotieren können, ohne dass es uns bewusst ist, und schildert, wie er uns dabei unterstützt, sie zu erkennen und zu überwinden.

[Die Nuancen erkennen - OrganisationsEntwicklung \(zoe-online.org\)](http://zoe-online.org)

ZOE: Wie beeinflusst all die Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität der heutigen Zeit Ihre Verhandlungsarbeit?

Shapiro: Meine große Neugierde gilt dem menschlichen Geist und der menschlichen Natur. Ich denke, die Welt ist sicherlich kompliziert, und mit der Technologie und der Vernetzung, die wir erleben, ist das Leben in vielerlei Hinsicht noch komplizierter geworden. Dennoch bleibt die menschliche Natur aus meiner Sicht weitgehend gleich. Mein Interesse gilt der Frage, wie wir die menschliche Natur verstehen können, um mit dem umzugehen, was die Umwelt uns auferlegt.

ZOE: Gibt es Trends oder Veränderungen in der Art und Weise, wie Sie Dialoge und Verhandlungen beobachten?

Shapiro: Wir haben sicherlich globale Muster in der Struktur von Konflikten und in der Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird, festgestellt. Der Kalte Krieg ist ein Beispiel dafür, wie zwei Weltmächte in einen bipolaren Konfliktansatz verwickelt waren. Es überrascht nicht, dass sich die Verhandlungsforschung zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich auf die **Spieltheorie und rationale, interessenbasierte Verhandlungsansätze** konzentrierte.

Dann ging der Kalte Krieg zu Ende, und die Welt erlebte eine Zunahme von identitätsbasierten Konflikten, die oft innerstaatlicher und regionaler Natur waren. Dementsprechend veränderte sich auch das Feld der Verhandlungsführung, und das Interesse an der Rolle der **sozialen Identität und des Konfliktmanagements** nahm zu.

In den frühen 2000er Jahren bemerkte ich dann einen neuen Trend, den ich damals als politischen **Tribalismus und politische Polarisierung** bezeichnete. Mit dem Aufkommen des Internets und bald darauf der sozialen Medien sowie dem Fall der Trennlinie des Kalten Krieges wurde die Welt sozial, technologisch und wirtschaftlich so vernetzt wie nie zuvor, und dies schuf neue Trennlinien. Ich begann, diesen Trend in verschiedenen internationalen Foren zu diskutieren und darüber zu schreiben – aber so offensichtlich wie sich die politische Polarisierung heutzutage anfühlt, war sie in den ersten Jahren dieses Jahrhunderts kein großes Thema. Ich erinnere mich sogar daran, dass ich versuchte, in einer großen Fachzeitschrift zu diesem Thema zu veröffentlichen und mein Artikel prompt abgelehnt wurde.

Heute, etwa 20 Jahre später, sehen wir die politische Polarisierung als einen wichtigen globalen Trend. **Das politische Umfeld entwickelt sich mit der Zeit, und wir in der Wissenschaft scheinen sein Schatten zu sein, der ihm folgt, wohin auch immer er geht, und versuchen, die neuen Formen der Komplexität in der Welt zu verstehen.**

ZOE: Sie reflektieren über Konflikte und Verhandlungen auf politischer und gesellschaftlicher Ebene. Sehen Sie diese Trends auch in Ihrer Arbeit mit Organisationen?

Shapiro: Bis zu einem gewissen Grad denke ich, dass das Wort Polarisierung nur eine neue Art ist, das zu umschreiben, was wir **im Bereich der Konfliktlösung schon immer getan haben**: nämlich mit Menschen umzugehen, die sehr polarisierte Ansichten zu einem Thema haben. Die Streitparteien halten an ihren Positionen fest, und die Herausforderung besteht darin, ihnen zu helfen, die Nuancen, die Ungewissheit, die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede, die nicht konkurrierend

sind, zu erkennen. In gewisser Weise denke ich, dass wir in diesem Bereich schon immer darüber nachgedacht haben. Wir verpacken es jetzt neu, indem wir es als moderne Formen von Konflikten – Polarisierung – bezeichnen, und es gibt sicherlich Nuancen im Umgang mit Polarisierung, die für dieses Phänomen einzigartig sind. Aber im Allgemeinen glaube ich, dass **die Verhandlungstheorie**, die über viele Jahre hinweg entwickelt wurde, auch in der heutigen Zeit sehr relevant ist.

ZOE: Sie unterscheiden drei Ebenen in Ihrem Ansatz, wenn Sie mit diesen polarisierten Situationen arbeiten. Können Sie diese kurz erläutern?

Shapiro: Ich unterscheide **drei grundlegende Ebenen für Verhandlungen und Konfliktlösungen**.

Ebene eins ist die **Rationalität**. Hier geht es darum, dass wir den Konflikt **als ein zu lösendes Problem** betrachten. Israelis und Palästinenser haben zum Beispiel viele Probleme miteinander. Wie gehen sie mit diesen Problemen um? Der beste rationale Verhandlungsansatz, den ich kenne, ist die interessenbasierte Verhandlungsführung, die von meinen Kollegen des Harvard Negotiation Projects entwickelt wurde und in dem Buch «Getting to Yes» dargestellt ist. Dieser Ansatz rät den Parteien, über ihre **Positionen** hinauszugehen und die zugrunde liegenden Interessen zu erkunden. Sobald sie die Breite und Tiefe der zugrundeliegenden **Interessen** verstanden haben, können die Parteien **Optionen** für beiderseitige **Vorteile** entwickeln. Ich wende diese Methode regelmäßig in meiner Beratung mit streitenden Parteien auf hoher Ebene an und helfe ihnen dabei, Optionen zu entwickeln, die besser sind als ihre Ausweichmöglichkeiten.

ZOE: Die zweite Ebene betrifft die Emotionen?

Shapiro: Ja, wie geht man mit der komplexen emotionalen Landschaft in Verhandlungen um? Diplomaten aus zwei streitenden Ländern können ein potenzielles Abkommen ausarbeiten, das alle rationalen Fragen anspricht, aber wenn es einen **anhaltenden Groll** gibt, kommt das Abkommen möglicherweise nicht zustande. Dies ist ein einfacher, aber aussagekräftiger Punkt, der durch empirische Untersuchungen gestützt wird: Selbst eine objektiv großartige Vereinbarung kommt möglicherweise nicht zustande, wenn die Emotionen nicht wirksam angesprochen werden. Im Laufe der Jahre haben wir im Harvard Negotiation Project daran gearbeitet, einen **praktischen Rahmen** zu schaffen, um die emotionale Dimension von Verhandlungen zu berücksichtigen.

«Es geht um etwas Tieferes als nur um Gefühle, nämlich um Identität.»

ZOE: Es gibt aber noch eine weitere Ebene?

Shapiro: Es gibt eine tiefere Ebene – **die Identität**. In den frühen 1990er Jahren habe ich in Ost- und Mitteleuropa an der Lösung von Konflikten gearbeitet, unter anderem in Serbien, Kroatien und Mazedonien, als diese Region gerade implodierte. Und ich stellte fest: Es kommen Experten aus der internationalen Gemeinschaft hierher, um sich mit den wirtschaftlichen Problemen zu befassen, um bei den politischen Herausforderungen zu helfen, um bei den militärischen Übergängen zu helfen, die hier stattfinden. Aber wie geht man mit dem menschlichen Übergang um? Mir wurde klar, dass es hier um etwas Tieferes geht als nur um Gefühle, nämlich um Identität. Wie geht man mit Konflikten um, wenn die Identität eine große Rolle spielt?

ZOE: Hier kommt also die Theorie der relationalen Identität ins Spiel?

Shapiro: Die Theorie der relationalen Identität ist eine einfache Idee, die sich aus einem Rätsel ergab, das ich nicht lösen konnte: Wie können Parteien in identitätsbasierten Konflikten jemals zu einer Lösung kommen, ohne dass es zu einem regelrechten Völkermord, einer Auslöschung der einen Seite durch die andere kommt? Wenn man davon ausgeht, dass Identität eine feste Größe ist, gibt es im Extremfall keinen anderen Ausweg. Entweder man akzeptiert sie oder man löst sie auf. Durch meine internationale Arbeit und ein tiefes Eintauchen in die Forschungsliteratur über Identität wurde mir dann klar, dass es **viele verschiedene Arten von Identität** gibt. Eine Art von Identität bezeichne ich als **Kernidentität**. Sie bezieht sich auf die Merkmale, die Sie als Person oder Gruppe ausmachen. Das sind Ihre Überzeugungen, Rituale, Werte, emotional bedeutsame Erfahrungen und so weiter. Ihre Kernidentität ist ziemlich fest. Ich kann meine Werte oder Überzeugungen ändern, aber das ist nicht einfach, und es gibt viele Widerstände dagegen.

Mein intellektueller Durchbruch war, als mir klar wurde, dass wir noch eine andere Art von Identität haben, die fließender ist – **die Beziehungsidentität**. Diese bezieht sich auf die Merkmale, die

definieren, wer ich im Verhältnis zu Ihnen bin. Während meine Kernidentität ziemlich fest ist, ist meine Beziehungsidentität viel fließender. Wenn Sie an eine Ehe denken, hat jeder Ehepartner seine eigenen Werte – das ist Teil seiner Kernidentität und lässt sich nur schwer ändern. Aber sie können viel tun, um ihre Beziehungsidentität so zu verändern, dass jeder sich emotional näher und freier fühlt, so zu sein, wie er es in seiner Ehe gerne wäre. Für mich wurde die Idee der Beziehungsidentität extrem spannend, weil ich erkannte: Wenn wir **die grundlegenden Bestandteile einer Beziehung herausfinden** können, können wir Methoden entwickeln, um die strukturelle Essenz belasteter Beziehungen zu verändern.

ZOE: Das ist auch der Punkt, an dem der Begriff des Raums zwischen den Konfliktparteien ins Spiel kommt? Das scheint für den Ansatz, den Sie bei der Konfliktlösung verfolgen, wesentlich zu sein.

Shapiro: Absolut, mein Interesse liegt darin, was **den Raum zwischen den Parteien** definiert. Es gibt mich, es gibt Sie, und dann gibt es unsere Beziehung. Wie definiert sich dieser Raum zwischen uns? Wir alle nehmen diese Phänomene wahr, aber wir geben ihnen selten einen Namen und verstehen sie nur selten. Wir alle haben schon einmal die Erfahrung gemacht, dass wir uns mit einem engen Kollegen zusammensetzen und ein gutes Verhältnis zu ihm haben, und dann gehen wir in eine andere Sitzung mit einem Kollegen, den wir verachten, und spüren plötzlich dieses hässliche Gefühl in uns. Dieser Beziehungsraum ist getönt, gefärbt, auf unterschiedliche Weise gemalt, und das hat meine Neugierde geweckt. Was ist es, das diesen Raum psychologisch definiert? Einige der Theorien, die ich seither entwickelt habe, haben versucht, einige dieser Faktoren herauszufinden.

ZOE: Welches sind die Identitätsfaktoren, die wir bei der Konfliktlösung oder in einem guten Dialog beachten müssen?

Shapiro: Ein wichtiges Element ist **die Zugehörigkeit** – die emotionale Verbindung. Gute Mediatoren und Mediatorinnen arbeiten sehr effektiv daran, den Parteien zu helfen, die Verbindung wiederherzustellen, zumindest so weit, dass eine produktive Problemlösung möglich ist. Ein weiteres wichtiges Element ist **die Autonomie** – Menschen möchten sich in einer Beziehung frei fühlen, so zu sein, wie sie wollen. Sie mögen es nicht, wenn man ihnen etwas aufzwingt. Diese beiden Variablen – **Zugehörigkeit und Autonomie** – scheinen für das Konzept einer Beziehung von wesentlicher Bedeutung zu sein, ganz gleich, ob man die Dynamik einer Ehe oder sogar die Beziehungen zwischen identitätsbasierten Gruppen untersucht.

ZOE: Wie können Manager*innen oder Beratende bei organisatorischen Spannungen, Paradoxien und Konflikten die relationale Identität praktisch nutzen, um Unterstützung zu bieten und Organisationen zu helfen, voranzukommen?

Shapiro: Wenn ich in eine Organisation gerufen werde, neige ich dazu, meine Intervention anhand der drei Verhandlungsebenen zu strukturieren. Auf der ersten, der rationalen Ebene, helfe ich Führungskräften, die Grundlagen interessenbasierter Verhandlungen zu verstehen, indem ich sie dabei unterstütze, eine Sprache und Instrumente zu entwickeln, um optimale Ergebnisse zu verhandeln.

ZOE: Die zweite Verhandlungsebene adressiert dann wohl das Verstehen der emotionalen Dimension?

Shapiro: Der Schlüssel dazu liegt meiner Meinung nach darin, Organisationen zu helfen, **Emotionen nicht mehr als Gefahr oder Hindernis, sondern als potenziellen Vorteil zu betrachten**. Das Grundgerüst, das ich zum Thema Emotionen lehre, heißt **Core Concerns Framework**. Vor vielen Jahren haben Roger Fisher und ich ein Buch mit dem Titel **«Beyond reason»** veröffentlicht. Darin warfen wir die entscheidende Frage auf: «Wie sollte man mit Emotionen umgehen, wenn man verhandelt?» Wir stellten fest, dass die meisten Verhandlungsführer nicht weiterkommen: Einerseits kann niemand seine Emotionen loswerden. Sie sind Teil unserer menschlichen Natur. Aber gleichzeitig ist der Umgang mit Emotionen äußerst kompliziert! Die meisten von uns haben nicht den Luxus der Zeit, die Sigmund Freud hatte, als er jahrelang mit Patienten oder Patientinnen auf der Couch arbeitete und Träume, Wünsche und Ängste sezierte. Verhandlungsführer haben diese Zeit nicht – und sie müssen sich neben den Emotionen mit vielen anderen inhaltlichen Fragen befassen. Roger und ich haben das Core Concerns Framework als praktische Methode für Verhandlungsführer

entwickelt, um die Macht der Gefühle zu nutzen. Das Modell zeigt, wie positive Emotionen in einer Verhandlung stimuliert werden können. Die Auswirkungen sind enorm: Die Parteien werden innovativer, geben mehr Informationen weiter, engagieren sich stärker für den Prozess und das Ergebnis und sind einander gegenüber loyaler. Die Beziehung verbessert sich – selbst in strittigen Situationen. Man erhält all diese erstaunlichen Vorteile, **wenn man die positiven Emotionen einbringen kann.**

ZOE: Sie konzentrieren sich also weniger auf Emotionen, sondern auf Grundbedürfnisse?

Shapiro: Ganz genau. Das ist die verborgene Kraft des Modells! Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf einige wenige Grundbedürfnisse, die in Verhandlungen viele Emotionen auslösen. Roger und ich haben **fünf Grundbedürfnisse** formuliert, von denen wir festgestellt haben, dass sie am stärksten zur Verbesserung von Verhandlungen beitragen: **Wertschätzung, Autonomie, Zugehörigkeit, Status und Rolle.** Wenn man mit diesen **fünf Kernanliegen** effektiv umgehen kann, stimuliert man positive Emotionen und erzielt positive Auswirkungen auf die Beziehung und das inhaltliche Ergebnis. Dieses Modell hat sich als äußerst effektiv erwiesen, von den höchsten Ebenen der Regierung und der Wirtschaft bis hin zu den Erfahrungen des täglichen Lebens.

ZOE: Sie stellen den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt. In Organisationen haben wir unter anderem Rollen, Hierarchien und formale Rahmenbedingungen. Wie beeinflusst das Ihre Arbeit?

Shapiro: Jedes Mal, wenn ich eine Organisation berate, erkenne ich, dass ich ihre Welt, ihre Kultur, ihre Art, Dinge zu tun, betrete – und das wird zu einer nützlichen Information für die Diagnose potenzieller Quellen von Konflikten und Dysfunktionen. Ich erinnere mich, dass ein Kollege und ich vor Jahren gebeten wurden, eine Bank zu beraten. In einer ihrer wichtigsten Abteilungen hatten die Mitarbeitenden Konflikte miteinander, **es gab passiv-aggressives Verhalten**, und all das stand der Effizienz der Organisation im Wege. Der Leiter der Abteilung lud uns zu einer Beratung ein und sagte zu uns: «Mein Team muss Verhandlungsgeschick lernen! Sie sind nicht geschickt genug!» Mir war sofort klar, worauf er die Schuld schob: auf die Fähigkeiten seiner Untergebenen. Während unseres Workshops beobachtete ich außerdem die Interaktionen dieser wohlmeinenden Führungskraft mit ihrem Team. Es wurde deutlich, dass alle ihn **als autoritäre Führungskraft** betrachteten und Angst hatten, etwas zu sagen, was seiner Meinung zuwiderlaufen könnte. Sie wollten ihren Job und ihr Ansehen in der Organisation nicht verlieren.

Was sollten wir als Berater nun tun? Wir wurden hinzugezogen, um ein Verhandlungstraining anzubieten, nicht um den Leiter der Einheit zu coachen. Ich fühlte mich aber ethisch verpflichtet, meine Beobachtungen mit ihm zu teilen. Als wir den Workshop nach dessen Ende mit ihm nachbesprachen, führten wir ein behutsames Gespräch unter vier Augen, um ihm die potenziellen Auswirkungen seines sehr entschiedenen Führungsstils auf die Arbeitskultur und das Arbeitsumfeld der Abteilung zu verdeutlichen. Das Bewusstwerden dieses Zusammenhangs gab ihm nun die Möglichkeit, sich zu entscheiden, wie er in Zukunft führen wollte.

ZOE: Bei all Ihrer Erfahrung mit komplizierten Gesprächen – was ist das Wesentliche an einem guten Dialog?

Shapiro: Bei einem **guten Dialog** geht es darum, sich die Sichtweise des anderen anzuhören – wirklich zu versuchen, ihn auf einer tiefen Ebene zu verstehen – und seine eigene Sichtweise respektvoll zum Ausdruck zu bringen. Das hört sich so einfach an – aber in der Realität eines Konflikts ist das extrem schwierig zu bewerkstelligen. Ein Beispiel dafür ist eine Übung, die ich im Laufe der Zeit entwickelt habe, die so genannte **Stämme-Übung**. Das erste Mal haben wir sie Mitte der neunziger Jahre in der Praxis erprobt, als es so aussah, als würde sich Mazedonien möglicherweise auf eine innenpolitische Krise mit möglicher Gewalt zubewegen. Wir wurden eingeladen, mit einigen der lokalen politischen Führer, Lehrer und anderen zu arbeiten, um ihnen zu helfen, die gefährliche Dynamik zu erkennen, auf die sie sich zubewegten, und um sie zu unterstützen, einen besseren Weg zu finden. Wir teilten die Teilnehmenden nach dem Zufallsprinzip in acht verschiedene Gruppen ein. Jede Gruppe hatte die Aufgabe, ihre eigene Stammesidentität zu schaffen. Wir gaben ihnen eine Reihe von Fragen, um ihre Kernidentität zu definieren. Eine Stunde später kamen sie zurück und wir ließen sie ihre Stammesidentität mit dem Rest der Gruppe teilen. Dann wurde das Licht im Raum komplett schwarz

und ein intergalaktischer Außerirdischer – jemand, der wie ein Außerirdischer gekleidet war – platzte in den Raum und sagte: «Ich bin ein intergalaktischer Außerirdischer. Ich bin gekommen, um die Erde zu zerstören. Ich werde euch eine Gelegenheit geben, diese Welt vor der völligen Zerstörung zu retten. Ihr müsst euch alle für einen Stamm entscheiden, der für immer der Stamm von allen sein wird, sonst wird die Welt zerstört.» Drei Runden später war die Welt zerstört.

Obwohl alle die Welt retten wollten, obwohl alle Teilnehmenden den Wert des guten Zuhörens und der Problemlösung kannten, entstand in diesem Raum die Dynamik des Konflikts – und die Welt explodierte. Sie waren schockiert. Als sie ihre Erfahrungen Revue passieren ließen, erkannten sie, dass diese Übung in vielerlei Hinsicht einen Mikrokosmos der Welt darstellte, auf die sie sich im wirklichen Leben zubewegten. Es war ein Weckruf, der diese lokalen Führungskräfte dazu motivierte, sich mehr für die Friedenskonsolidierung in ihrem Land einzusetzen.

Ich habe diese Übung seither Dutzende Male mit Gruppen unterschiedlichster Art auf der ganzen Welt durchgeführt, und fast immer wurde die Welt zerstört. Das hat mich tief getroffen. Denken Sie darüber nach: **Im Laufe von buchstäblich 60 Minuten bilden Menschen eine fiktive Identität, mit der sie sich so sehr identifizieren, dass sie sich lieber an diese Identität klammern, als die Welt zu retten.**

ZOE: Eine ziemlich entmutigende Erfahrung?

Shapiro: Die Übung hilft den Menschen, all die **psychologischen Fallen zu erkennen**, die Konflikte mit sich bringen können. Wir müssen nicht in diese Fallen tappen. Wir müssen uns ihrer bewusst sein und ihnen bewusst entgegenwirken. Die Übung mag im Moment entmutigend sein, aber die Lektionen sind eine Quelle der Hoffnung für einen besseren Umgang mit Konflikten im wirklichen Leben. Die **wichtigste Lektion** ist meines Erachtens, dass, wenn wir uns in unserer Identität **bedroht fühlen**, eine **Reihe von emotionalen Dynamiken** entstehen, um unsere Identität zu schützen. Aber dieselbe Dynamik kann die Beziehung zu unserem Gegenüber oft zutiefst schädigen und eine potenzielle Partnerschaft in eine feindselige Situation verwandeln. In dem Buch «Verhandeln» habe ich fünf dieser emotionalen Dynamiken identifiziert, die uns **zu einer spalterischen Haltung** verleiten. Ich nenne sie **die «Fünf Verlockungen der trennenden Denkweise»**. Wenn Sie sich dieser Dynamiken bewusst sind, können Sie ihnen entgegenwirken.

ZOE: Was sind diese fünf Verlockungen?

Shapiro: Die erste ist das, was ich «Schwindel» nenne. Damit meine ich eine Bewusstseinsverschiebung, bei der wir emotional völlig in einen Konflikt hineingezogen werden. Wenn ich etwas sage, das Sie wirklich beleidigt, können Sie sehr schnell in ein **Schwindelgefühl** geraten. Es ist, als ob Sie in der Mitte eines Tornados festsitzen. Sie können nicht über die Grenzen des Tornados hinaussehen. Jetzt gibt es kein rationales Denken mehr – **man steckt im Schwindel fest.**

ZOE: Was wäre ein Beispiel?

Shapiro: Die Polarisierung in den Vereinigten Staaten. Versuchen Sie einmal, einen Demokraten und einen Republikaner, die unterschiedlich gewählt haben, zusammen an den Tisch zu bringen, um über Politik zu sprechen. Innerhalb von Sekunden schlägt der Blitz ein, und ihnen wird schwindlig. Sie hören nicht mehr zu. **Selbst wenn sie rational zuhören wollen, sind sie im Schwindelgefühl gefangen.**

ZOE: Was ist die zweite Verlockung?

Shapiro: Der **Zwang zur Wiederholung**. Einfach ausgedrückt: Wenn wir uns in unserer Identität bedroht fühlen, neigen wir dazu, dieselben dysfunktionalen Verhaltensmuster, die wir schon unzählige Male zuvor gezeigt haben, zu wiederholen. Wir streiten, kämpfen, brüllen, schreien oder behandeln den anderen mit Schweigen. Je mehr wir uns unserer dysfunktionalen Muster bewusst sind, desto bewusster können wir entscheiden, ob wir sie wiederholen oder ob wir neue Verhaltensweisen ausprobieren, die konstruktiver sind.

ZOE: Was ist die dritte Verlockung, und können Sie ein organisationales Beispiel nennen?

Shapiro: **Tabus sind soziale Verbote. Was darf ich nicht sagen oder tun?** Wenn man ein Tabu bricht, wird man oft von der Gesellschaft oder einer institutionellen Macht bestraft. Zurück zu meinem Beispiel vorhin in der Bank bei der Zusammenarbeit mit dem Bankdirektor: Ich habe ein Tabu gebrochen, indem ich dem Direktor der Abteilung meinen Rat angeboten habe. Er hatte mich nicht

um diesen Rat gebeten. Damit riskierte ich, dass er mich nicht mögen und mich dafür beschimpfen könnte, dass ich den Rahmen meiner Rolle sprengte. Aber ich fühlte mich ethisch verpflichtet, ihm meine Beobachtungen mitzuteilen. Ich bin ein Risiko eingegangen und habe ein Tabu gebrochen, zu einem Zweck, den ich für sinnvoll hielt.

ZOE: Und die vierte Verlockung?

Shapiro: Das ist ein **Angriff auf das Heilige**. Das ist ein Angriff auf das, was Ihnen zutiefst wichtig ist, seien es religiöse, spirituelle oder säkulare Überzeugungen oder Werte. Wenn Sie das Gefühl haben, dass ich das angegriffen habe, was Ihnen heilig ist – dann wird unsere Beziehung plötzlich feindselig. Wir bewegen uns auf diese trennende Denkweise zu.

ZOE: Welche ist die fünfte Verlockung?

Shapiro: Ich nenne sie Identitätspolitik. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff Identitätspolitik verstanden, dass es sich um eine Minderheitengruppe handelt, die sich um eine bestimmte Identität versammelt und mit Hilfe der Politik versucht, für ihre Rechte und Gleichstellung einzutreten. Das ist nicht ganz das, was ich meine. **Meine Version von Identitätspolitik** ist viel allgemeiner und pragmatischer. Für mich entsteht Identitätspolitik immer dann, wenn man versucht, mit Hilfe der Identität politische Entscheidungen zu beeinflussen. Politische Führer bedienen sich oft der Identitätspolitik, wenn sie sagen: «Wir müssen uns alle vereinigen!» Normalerweise ist dieses «Wir» eine Auswahl von Gesellschaftsmitgliedern, die sie unter einer politischen Identität vereinen wollen, um einen politischen Zweck zu erreichen. **Das «Wir» ist exklusiv**. Man kann Identitätspolitik zum Guten oder zum Schlechten nutzen. **Mandela** nutzte sie zum Guten, und zwar auf eine sehr integrative Weise. Er wies darauf hin, dass «wir» – jeder in der Gesellschaft – uns zusammenschließen müssen, um die Gesellschaft zu verändern. Er und Erzbischof Tutu stützten sich auf die Philosophie des **Ubuntu**, dieses wunderbare traditionelle afrikanische Konzept, das besagt, dass die Menschheit **miteinander verbunden** ist, um die Gesellschaft in der Zeit nach der Apartheid zu vereinen.

ZOE: Wie werden die Menschen auf diese Verlockungen aufmerksam?

Shapiro: **Indem man den Rahmen lehrt**. In meinem Buch «Verhandeln» beschreibe ich jede einzelne Verlockung ausführlich und mein Ziel ist es, dass das Modell so weit wie möglich verbreitet wird. Je mehr Menschen **diese Konzepte verstehen, desto mehr Macht haben sie**, ein bisschen mehr Frieden in unsere Welt zu bringen. Ich habe das Modell bei vielen scheinbar unlösbaren Konflikten mit Erfolg eingesetzt. Ich erinnere mich an einen Workshop, den ich vor nicht allzu langer Zeit mit einer Gruppe von israelischen und palästinensischen Diplomaten leitete und in dem wir über diese Verlockungen sprachen. Eine Woche nach dem Workshop erhielt ich eine E-Mail von einer der Diplomatinen. Sie schrieb mir, dass sie an einem offiziellen diplomatischen Tisch mit der anderen Seite saß und die meiste Zeit ein freundschaftliches und produktives Gespräch führte. Doch plötzlich seien sie bei einem der **heikleren Themen angelangt. Sie sagte, dass sie plötzlich merkte, dass sie in einen Schwindel gezogen wurde**. Doch anstatt einfach nur zu reagieren und sich zu wehren, wurde sie sich ihrer eigenen emotionalen Dynamik bewusster. Sie berichtete dann, dass sie sich selbst eine wichtige Frage stellte: «Will ich mich wirklich dem Schwindel hingeben?» Sie beschloss, dies nicht zu tun. Sie schrieb mir, dass es ihr Ziel sei, sich auf einige politische Ziele zu einigen, und dass eine zu starke Emotionalisierung am Verhandlungstisch sie daran hindern würde, dieses Ziel zu erreichen. Kurz gesagt, **das Bewusstsein für den Schwindel half ihr, ihre Ziele zu erreichen**. Ich war beeindruckt von ihrem Verhandlungsansatz. Sie war in der Lage, am Verhandlungstisch effektiver zu sein, weil sie nun über eine Sprache verfügte – ein Wort namens Schwindel –, um ihre emotionale Erfahrung zu benennen, was ihr wiederum die bewusste Kontrolle darüber gab, ob sie sich deren Auswirkungen beugen wollte. Sie entschied sich dagegen, was sich letztendlich positiv auf den Verhandlungsprozess auswirkte. --- **ZOE: Vielen Dank für Ihre Zeit und das Gespräch.**

Daniel L. Shapiro --- Founder and Director, Harvard International Negotiation Program; Associate Professor of Psychology, Harvard Medical School/McLean Hospital; Deputy Director, Harvard Negotiation Project, Harvard Law School

Prof. Dr. Thomas Schumacher -- ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Programmleiter und Co-Leiter Management Lab an der HBM Unternehmerschule der Universität St. Gallen, Partner osb international, Verwaltungsrat Max Zeller Söhne AG

Literatur:

- **Fischer, R. & Shapiro, D. (2005).** Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate, Penguin Books.
- **Fischer, R. & Shapiro, D. (2019).** Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand, 2. Aufl., Campus.
- **Shapiro, D. (2018).** Verhandeln. Die neue Erfolgsmethode aus Harvard, Campus.

DANIEL L. SHAPIRO UND THOMAS SCHUMACHER | ZOE 1/24

Daniel L. Shapiro – Biografie



Daniel Shapiro ist Gründer und Leiter des Harvard International Negotiation Program. Er unterrichtet einen hoch bewerteten Verhandlungskurs am Harvard College, unterrichtet Psychologie-Praktikant*innen an der Harvard Medical School/McLean Hospital und leitet Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen des Programms für Verhandlungen an der Harvard Law School, der Harvard Kennedy School und der Harvard Medical School/McLean Hospital. Außerdem war er Mitglied der Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University und der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology.

Shapiro, der zu einem der 15 besten Professoren der Harvard University ernannt wurde, ist auf praxisorientierte Forschung spezialisiert – er entwickelt Theorien und testet sie in realen Kontexten. Er hat erfolgreiche Konfliktlösungsinitiativen im Nahen Osten, in Europa und Ostasien gestartet und war drei Jahre lang Vorsitzender des Global Agenda Council on Conflict Resolution des Weltwirtschaftsforums. Er hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, darunter den Early Career Award der American Psychological Association und den Cloke-Millen Peacemaker of the Year Award.

Aus Ausgabe Nr. 1/24: **Wagnis Dialog – Wo Veränderung entsteht**

Der Zugang zur menschlichen Kreativität und Leistungsfähigkeit für Organisationen steht im Mittelpunkt dieser Ausgabe der ZOE und in langer Tradition der Organisationsentwicklung. Ein früher Hoffnungsträger war dabei der Dialog als Instrument, um Potenziale, Ideen und Beobachtungen des ganzen Menschen auf Augenhöhe in einem ergebnisoffenen Gespräch zu erschließen. Das Fazit aus den seit über drei Jahrzehnten laufenden – teils naiven – Bemühungen ist allerdings ernüchternd. Wie sind diese Scheiterns-Erfahrungen zu interpretieren? Und: Was sind Perspektiven, um mit einem organisationsangemessenen Dialogverständnis vielleicht doch die menschlichen Potenziale für Organisationen zu erschließen?