

## **Vom Marktplatz zum Verhandlungstisch: eine Debatte über Konfliktlösung wie man zu einem "Ja" kommt**

Roger Fisher, Vater der in Harvard entwickelten Verhandlungsmethode zur Lösung von Konflikten, diskutierte mit Ernst Sucharipa, dem österreichischen Sonderbotschafter für Restitutionsfragen. Das Gespräch leitete Erhard Stackl.

Standard: Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass sich erfolgreiches Verhandeln interessenbezogen abspielen soll und nicht positionsbezogen wie das Feilschen auf einem Markt. Wie sieht das in der Praxis der Diplomatie aus?

Sucharipa: Wir befinden uns irgendwo dazwischen. Auf einer bestimmten Stufe der Verhandlungen muss man sich treffen, nicht unbedingt in der Mitte. Aber man muss mit den Interessen und Prinzipien beginnen. Die erste Aufgabe eines Verhandlers ist es aber, die gemeinsame Gesprächsbasis herauszufinden. Es darf kein Nullsummenspiel sein, beide Seiten müssen Vorteile erreichen.

Fisher: Wenn man ein gebrauchtes Auto kauft, wenn man etwas auf einem Basar verkauft, dann wird weltweit eines verstanden: Der Käufer bietet weniger, als er zu zahlen bereit ist, der Verkäufer verlangt mehr, als er zu bekommen erwartet. Man beginnt mit überzogenen Positionen und tritt dann in einen Wettbewerb ein, wer starrköpfiger ist, wer die wenigsten Konzessionen macht. Dazu kommt die demonstrative Haltung, dass man bereit ist wegzugehen. Wenn es nur um eine Sache geht - um Geld - und unter der Voraussetzung, dass es zu einer Vereinbarung kommt, dann wird der gewinnen, dessen Position "extremer" war. Die Gefahr bei komplexen Problemen wie dem israelisch-arabischen Konflikt besteht darin, dass Sie so in fünfzig Jahren zu keinem Abschluss kommen. Denken Sie an Jerusalem, da geht es nicht um ein einziges Thema, man kann nicht Souveränität gegen Heilige Stätten oder gegen Sicherheit tauschen. Die Verhandlungspartner können nur weiterkommen, wenn sie die Interessen der Gegenseite verstehen. Dann kann man versuchen, Leute aus der zweiten Reihe eine Vielzahl von Optionen entwickeln zu lassen.

STANDARD: Ein gemeinsames Brainstorming?

Fisher: Ja, von beiden Seiten gemeinsam - z. B. wie können wir den Zugang zu den Moscheen, zu den Siedlungen regeln. So acht bis zehn Hauptfragen, für

die jeweils fünf Lösungsansätze entwickelt werden. Das ergibt dann vierzig bis fünfzig Optionen. Dann kommen die "Bosse" und verhandeln: "Ich gebe Ihnen Option A beim Thema 6, wenn Sie uns Option D beim Thema 4 geben."

Sucharipa: Offensichtlich muss es ein gemeinsames Interesse geben - sonst würde man sich nicht zusammensetzen. Die erste Aufgabe wäre es also, diese Gemeinsamkeit zu finden. Um das weiter entwickeln zu können, halte ich es für wichtig, sich in die Rolle des anderen zu versetzen.

STANDARD: Wie schaut es da bei den Restitutionsverhandlungen aus?

Sucharipa: Man könnte meinen, dass das so eine Situation wie auf einem Markt ist. Wo jüdische Organisationen sagen, Österreich hat als Kompensation für die Nazizeit zu wenig getan, wir wollen den Betrag X. Die österreichische Regierung könnte sagen, wir haben viel, eigentlich alles getan, aber um die Sache zum Abschluss zu bringen, sind wir bereit, den Betrag Y zu zahlen - und dazwischen klafft eine große Lücke. Und wir verhandeln und treffen uns dann irgendwo in der Mitte. Aber so läuft das nicht. Es steht mehr auf dem Spiel als - aus österreichischer Sicht - den Betrag zu minimieren, den man schlussendlich zahlen muss. Es geht zum Beispiel auch um das Image.

STANDARD: Man könnte die Verhandlungen gewinnen, aber an Image verlieren.

Sucharipa: Das Interesse der österreichischen Seite muss auch im Bereich der Bewältigung der Vergangenheit liegen. Wenn man das nicht getan hat, und Österreich hat es bei weitem nicht, wird man weitere Schwierigkeiten haben. Die Bereitschaft, weitere Restitutionen zu bezahlen, hat etwas damit zu tun - und das ist wichtiger, als zehn Prozent mehr oder weniger zu bieten.

Fisher: In den USA gibt es derzeit eine Debatte über Entschädigungen für die Sklaverei. Geld hat in diesem Zusammenhang nur symbolischen Charakter. Es geht um die Anerkennung des Verbrechens menschlicher Versklavung. Man kann Erziehungsfonds für schwarze Kinder schaffen, man kann eine Form der Anerkennung für frühere Misshandlung finden. Statt auf das enge finanzielle Gebiet sollte man sich auf die Zukunft, auf die Hoffnungen und Ängste dieser Menschen konzentrieren. Im Jahr 1980 habe ich geholfen, die Verhandlungen zwischen der amerikanischen Regierung und dem Iran über die mehr als ein Jahr in der US-Botschaft in Teheran festgehaltenen Menschen in Gang zu bringen. Ich fragte Ayatollah Beheshti, worum es ihm wirklich ging. Er sagte: Ihre Regierung hat unsere Revolution nie anerkannt. Ich schrieb auf:

Anerkennung. Dann beklagte er sich, dass amerikanische Gerichte über iranisches und Schah-Eigentum in den USA entschieden. Ich fragte: Was schlagen Sie vor? Er nannte den Gerichtshof in Den Haag. Dann verlangte er, dass die US-Botschaft, dieses "Spionennest", geschlossen wird, der Iran aber später zur Wiedereröffnung einladen könnte. Wir begannen mit einem Problem - Geiseln gegen Lösegeld - und endeten bei acht bis zehn Themen. Ich entwarf eine Rede für Präsident Jimmy Carter, da hieß es, wir zahlen kein Lösegeld, wir lassen uns nicht erpressen, aber Sanktionen werden nichts nützen, und die Spionagetätigkeit bedauern wir. Es ging darum, an die eigenen Leute zu denken, gleichzeitig aber etwas zu tun, um die Emotionen der anderen Seite zu besänftigen. Geld allein schafft das nicht.

STANDARD: In der Restitutionsfrage - sieht die andere Seite die Verhandlungsthematik auch so breit?

Sucharipa: Einer der faszinierenden Aspekte ist es, dass es da drei oder vier "andere Seiten" gibt. Man könnte sich fragen, was das Interesse der amerikanischen Regierung an dieser Sache ist. Warum wendet der stellvertretende US-Finanzminister Stuart Eizenstat so viele Stunden auf, um mit österreichischen Abgesandten zu verhandeln? Österreichische Politiker wenden dafür viel weniger Zeit auf. Die sehr konstruktive Rolle, die Eizenstat spielt, hat offensichtlich nichts mit den Beträgen zu tun. Es geht um die Frage: Wie gehen die Europäer, nicht nur die Österreicher, mit dem Holocaust um? Da geht es nicht um Geld. Dann gibt es noch andere Beteiligte - die österreichische jüdische Gemeinde, internationale jüdische Organisationen wie die Claims Conference. Da könnte man herausfinden, dass deren Interessen nicht völlig übereinstimmen. Der jüdischen Gemeinde geht es auch um Österreichs Einbekenntnis früheren Fehlverhaltens. Andere Beteiligte wie die Claims Conference könnten meinen, dass ausstehende Gelder für Opfer, die nicht mehr leben, für Erziehungsprojekte eingesetzt werden sollten. Dann gibt es noch die Sammelklagen-Anwälte, deren Interesse vermutlich enger definiert ist.

STANDARD: Da geht es mehr um die Beträge . . .

Sucharipa: Die Kunst am Verhandlungstisch ist es dann, die Gemeinsamkeiten aller herauszufinden. Da ist "kreatives Denken" nötig.

Fisher: Ich habe mit der Regierung von Ecuador 1998 an der Lösung des 57 Jahre andauernden Grenzkonflikts mit Peru gearbeitet. Der kritische Punkt war, dass die einzige Schlacht, die Ecuador jemals gegen Peru gewonnen hat, bei einem kleinen Dorf namens Tiwintza stattfand - und das wollte Ecuador unbedingt als sein Staatsgebiet haben. Peru betrachtete das aber als Teil seines Territoriums. Wir lösten das so: Die Grenze wurde gezogen, wie Peru sie wollte, doch Tiwintza und ein Quadratkilometer herum wurde permanentes Privateigentum der Regierung von Ecuador. Beide Präsidenten - Ecuadors Jamil Mahuad und Perus Alberto Fujimori - retteten ihr Gesicht.

Sucharipa: Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass beide Seiten, um zu einer Lösung zu kommen, historische und psychologische Belastungen berücksichtigen müssen.

STANDARD: Welche Möglichkeit sehen Sie für Österreich in der Frage der EU-Sanktionen?

Fisher: Die EU könnte nun sagen, mit den Sanktionen haben wir eine Botschaft geschickt - und diese Botschaft wurde in Österreich gehört. Österreich könnte erklären, dass die Nachricht angekommen ist, hier aber ein demokratischer Prozess stattgefunden hat. Mit unserer Reaktion haben wir zudem das Risiko aufgezeigt, das mit der Einmischung in innere Angelegenheiten verbunden ist. Jede Seite könnte auf einen Erfolg verweisen - und die Angelegenheit als erledigt betrachten. Jetzt müsste sich nur noch jemand hinsetzen und ein entsprechendes Statement entwerfen.

Dann kommen die ‚Bosse‘ und verhandeln über Lösungsansätze: ‚Ich gebe Ihnen Option A beim Thema 6, wenn Sie uns Option D beim Thema 4 geben.‘ Roger Fisher

Den USA geht es (in den Restitutions-verhandlungen) um die Frage: Wie gehen die Europäer, nicht nur die Österreicher, mit dem Holocaust um? Ernst Sucharipa