



# Meditate & Mediate

## Inhaltsverzeichnis

- Die Verhandlungsrevolution: Hin zu horizontaler Entscheidungsfindung ..... 2
- Von den Positionen zu den Interessen kommen ..... 7
- Auf dem „Balkon“ die eigenen Interessen finden.....13
- Mit dem BATNA die eigene Machtposition stärken.....16
- Zuhören schafft Beziehung .....20
- Den Kontext ändern.....26
- Q&A: Über das Nein des anderen hinwegkommen..... 32
- Q&A: Manipulative Taktiken erkennen und neutralisieren ..... 35
- Q&A: Von Beschuldigungen zu Lösungen kommen .....36
- Q&A: Empathie mit Opfern auf beiden Seiten der Waffe.....38
- Beginn der Meditation .....39
- Ende der Meditation .....42
- Q&A: Gutes Zuhören als Grundlage für Beinhalten .....42
- Q&A: Trauma bezeugen, ohne zu dissoziieren ..... 44
- Q&A: Das Auftauchen unserer inneren dritten Seite .....45
- Q&A: Konflikte innerhalb der einzelnen Parteien zuerst bearbeiten..... 47

Die Übersetzung des Transkripts/der Videountertitelung konzentriert sich darauf, die vermittelten Inhalte so präzise und lesefreundlich wie möglich wiederzugeben und kann daher stellenweise vom gesprochenen Wort leicht abweichen.

[00:00:00]

William: Sehr herzlich willkommen alle zusammen. Mir ist sehr bewusst, dass wir, wie Thomas letztes Mal gesagt hat, auf der ganzen Welt verteilt sind. Wir haben sehr viele Teilnehmer heute, hunderte, und es sind über 600 Teilnehmer insgesamt im Kurs, aus 41 verschiedenen Ländern. Wir umspannen wirklich die Erde, wie eine dritte Seite, eine Gemeinschaft, die einen Kreis bildet, wir halten den Globus mit unseren Händen, unseren Füßen, mit unserer Präsenz.

Wie Nicholas sagte, wollen wir heute kurz die Reise reflektieren, die wir bisher gemacht haben, eine Reise, die hauptsächlich nach innen gerichtet war, auf unsere innere Selbstregulierung, unseren inneren Selbstkontakt, unsere innere Präsenz. Das bereitet uns darauf vor, mit anderen in Kontakt zu kommen, und diese Brücke werden wir heute beschreiten, diese Brücke vom Fokus auf die Innenwelt zur Außenwelt, zu den Menschen um uns herum, zu den Konflikten, mit denen wir vielleicht zu tun haben, zu Hause oder bei der Arbeit oder in der Gemeinschaft oder dem weiteren Umkreis. Wir sind die Dritte Seite, wir tragen die Frage in uns, wie die Menschheit sich selbst heilen kann, angefangen vom Mikrokosmos bis ganz hinauf in den Makrokosmos.

Ihr erinnert euch, wir haben uns mit Situationen beschäftigt, die uns sehr nah sind, aber auch mit Makrosituationen wie der gegenwärtigen existenziellen Krise zwischen den USA und Nordkorea, die wir die DPRK nennen, und wir haben all diese Konflikte im Kopf. Ich würde heute gern damit beginnen, dass wir kurz Rückblick auf die letzte Session halten.

Bitte zeigt doch mal kurz die schöne Grafik von Matthias, damit wir kurz darüber reden können, was unser Ausgangspunkt ist, bevor wir den nächsten Schritt machen. Um also auf letztes Mal zurückzukommen: Wir sind hier auf der ganzen Welt verteilt, da ist dieser hübsche Erdball oben links in der Ecke, und wir sind gewissermaßen ein Teil des Immunsystems der Erde. Wir haben darüber gesprochen, dass wir ein kollektiver Körper sind und selbst als Gruppe ein Mikrokosmos dieses kollektiven Körpers sind.

Die Frage war: Wie fühlen und empfinden wir diesen Planeten? Wie können wir unsere Fähigkeiten trainieren, um ein globaler Prozessbegleiter zu werden, was Thomas einen „globalen sozialen Zeugen“ nennt und ich einen „Drittseiter“? Das ist unser ältestes menschliches Erbe, unser Geburtsrecht in jeder Kultur – bei einem Konflikt als Kreis zusammenzukommen, um einen Container zu schaffen, in dem der Konflikt konstruktiv behandelt werden kann.

Wir haben letztes Mal auch darüber gesprochen, worauf wir abzielen, ob das die Lösung des Konfliktes ist. Wir haben kurz darüber gesprochen, wie das Wort Konfliktlösung uns manchmal dazu bringen kann zu denken, dass wir den Konflikt beenden, wenn wir tatsächlich oft den Konflikt transformieren. Konflikt ist ein Teil des Lebens, Konflikt ist fortwährend, und die wirkliche Herausforderung, die wirkliche Chance, die wir haben, ist die Form des Konflikts zu ändern: von destruktiv, von Missbrauch und Gewalt, zu konstruktiv, zu Zuhören, Dialog und Verhandlung.

Das ist die Hauptchance, und ich hatte Gelegenheit, kurz zu fragen oder euch einzuladen, euch eine Situation vorzunehmen, und euch zu fragen: Was will ich wirklich? Auf den Balkon zu gehen und dich zu fragen: „Was ist es, was ich wirklich will?“ Wir haben über Macht gesprochen und woher die Macht kommt, und darauf kommen wir heute auch wieder zurück.

[00:05:00]

Am Ende kamen dann noch Fragen dazu, wie man Vertrauen aufbaut. Das war wirklich eine sehr reichhaltige Session und es war eine Session in der wir uns, wie in den vorigen, darauf konzentriert haben, wie wir unsere Fähigkeit, mit uns selbst in Verbindung zu bleiben, kultivieren können.

## Die Verhandlungsrevolution: Hin zu horizontaler Entscheidungsfindung

Heute konzentrieren wir uns darauf, wie wir eine Brücke bauen, sodass wir mit uns selbst verbunden bleiben können, während wir uns mit anderen verbinden, mit anderen, mit denen wir vielleicht im Konflikt sind oder bei denen wir als Mediatoren oder Drittseiter agieren, weil sie Parteien sind, die miteinander einen Konflikt haben. Wir machen wir das? Wie ich schon erwähnt habe, hatte ich in den letzten Jahrzehnten die Gelegenheit, in vorderster Reihe bei einer Revolution dabei zu sein, die auf der ganzen Welt stattfindet. Es ist eine stille Revolution. Eine stille Revolution, die mit der Wissensrevolution einhergeht, die mit der Kommunikationsrevolution einhergeht. Und diese Revolution betrifft die Art, wie wir, als Einzelpersonen, als Organisationen, als Gemeinschaften, als Gesellschaften Entscheidungen treffen.

Denn traditionell gesehen war vor einer oder mehr Generationen die Hauptform, die vorherrschende Form der Entscheidungsfindung von oben nach unten. Die Menschen an der Spitze der Machtpyramiden gaben Befehle, und die Menschen im unteren Bereich der Machtpyramiden befolgten sie. Aber im Zuge der Evolution, die auf der Welt stattfindet, stürzten diese Machtpyramiden nun langsam ein, und die meisten von uns arbeiten in Gegebenheiten, die mehr Netzwerken ähneln, wo wir im Wesentlichen abhängig sind von Dutzenden, wenn nicht hunderten oder tausenden oder noch mehr Menschen oder Organisationen, über die wir keine direkte Kontrolle haben, um unsere Arbeit zu machen oder das zu bekommen, was wir brauchen in der Welt. Um zu bekommen, was wir wollen, müssen wir verhandeln.

Und Verhandlung, so wie ich das sehr einfach und sehr generell definiere, ist, wenn man miteinander einen Dialog führt. Wir versuchen, mit der anderen Seite eine Übereinkunft zu erzielen. Vielleicht gibt es da Interessen, die sich widersprechen, und andere, die beiden gemeinsam sind, wie bei einer Beziehung, und die Frage ist, wie erzielt man unter solchen Umständen eine Einigung? Und wie ich überall auf der Welt festgestellt habe, gibt es da diese Revolution, die man die „Verhandlungsrevolution“ nennen könnte, dass nämlich die Entscheidungsfindung sich abflacht von einer vertikalen Form zu einer mehr horizontalen Form, wo man gemeinsam Entscheidungen trifft, wo alle an der Entscheidung beteiligt sind.

Und wir sind eine der ersten oder die erste Generation, die sich dem in all seiner Komplexität auf der ganzen Welt gegenüberstellt, was uns zu Pionieren dieses Prozesses macht. Ich möchte euch einladen, kurz über eure eigenen Erfahrungen als Verhandler nachzudenken. Manchmal halten wir uns selbst nicht für Verhandler, aber das sind wir tatsächlich. Wir haben alle ständig diese Dialoge, um eine Übereinkunft zu erzielen. Denkt nur mal dran, wo ihr im Laufe des Tages überall verhandelt? Mit wem kommuniziert ihr, um eine Vereinbarung zu erzielen? Wenn ihr kurz darüber nachdenkt: In der Familie, verhandelt ihr vielleicht mit eurem Partner und euren Eltern, mit den Kindern, den Geschwistern, den Cousins und Cousinen usw. Und dann bei der Arbeit mit den Kollegen und Mitarbeitern, mit den Chefs oder Vorständen, mit den Angestellten oder euren Untergebenen, mit Kunden oder Menschen, mit denen ihr zusammenarbeitet, mit Lieferanten - denkt nur mal an die vielen verschiedenen Menschen, mit denen ihr im Laufe des Tages verhandelt. Und dann stellt euch die Frage: Wie viel Zeit verbringt ihr schätzungsweise in Dialogen, in denen ihr versucht, mit all diesen Menschen im Laufe des Tages eine Übereinkunft zu erzielen, wie lange also seid ihr am Tag mit Verhandeln beschäftigt? Wenn ihr schätzen müsstet, wie viel Prozent eurer Zeit ihr mit Verhandeln verbringt, wie hoch wäre dieser Anteil? Denkt einen Moment darüber nach. Wie viel Prozent eurer Zeit?

[00:10:00]

Wenn ich diese Frage stelle, sagen viele Menschen: „Wow, das sind 25 % meiner Zeit“ oder 50 % der Zeit. Manche Menschen sagen sogar „75 % meiner Zeit“ und dann fügen manche hinzu: „Na ja, wenn ich dann nachts noch mit mir selbst verhandele ...“ Und dann wird einem klar, dass man tatsächlich von morgens beim Aufstehen bis zum Schlafengehen abends verhandelt, und sogar noch in seinen Träumen. Wir halten es vielleicht nicht immer für Verhandlung, aber in der allgemeineren Bedeutung des Wortes verhandeln wir eigentlich immer.

Ich möchte euch noch eine Frage stellen. Wenn du an die letzten fünf oder zehn Jahre deines Lebens denkst, bei der Arbeit usw., denkst du, dass du weniger verhandelst als früher, etwa gleich viel oder mehr? Wenn du wie die meisten Menschen bist, mit denen ich gesprochen habe, dann ist die Antwort immer „mehr“. Es wird immer mehr verhandelt. Das ist die Auswirkung der Verhandlungsrevolution, von der ich gesprochen habe, und ich sehe das in jedem Land, das ich besuche, überall, wo wir hinfahren, überall wird mehr verhandelt. Und mit mehr Verhandlungen gibt es natürlich auch gewissermaßen mehr Konflikte. Wir navigieren durch diese Zeit und wenn ich eure Fragen lese – sehr schön, viele von euch haben sehr interessante Fragen eingeschickt –, dann sehe ich, dass wir uns als Menschheit dieser Herausforderung gegenübersehen: Wie erreichen wir in den schwierigen Umständen, in den intensiven Zeiten, in denen wir uns befinden, Einigung – ob das in einer Familiensituation ist, am Arbeitsplatz oder in der Welt im Großen und Ganzen.

Ich möchte euch auch in der heutigen Session wie letztes Mal wieder bitten, euch eine Situation vorzunehmen, mit der ihr gerade zu tun habt, irgendeine Verhandlungssituation, in der ihr euch gerade befindet, einen Konflikt, den ihr vielleicht habt – in der Familie, am Arbeitsplatz, in der Gemeinschaft oder der größeren Gesellschaft. Nehmt euch eine Situation vor, mit der ihr gerade zu tun habt und behaltet die im Kopf, während ich euch einen Überblick gebe, wie man diese Situation angehen könnte. Ich weiß, es gibt viele schwierige Situationen, das sehe ich an euren Fragen, also denkt einfach an eine. Denkt daran, was das Thema ist, was ihr wirklich wollt und was die anderen wollen. Habt die Situation im Kopf. Ich denke, ihr bekommt einen Mehrwert aus dem Kurs, wenn ihr wenigstens eine Situation habt, durch die ihr euch gerade durcharbeitet. Und ich hoffe, dass ihr zum Ende der Session heute dann auch eine oder zwei Ideen, neue Ideen bekommen habt, wie man die Situation angehen könnte. Und vielleicht führt das auch zu ein paar richtig guten Fragen.

Und während ihr das macht und diese Situation auswählt, stelle ich euch noch eine Frage. Wenn ihr darüber nachdenkt, dass es zwei Arten von Verhandlungen gibt, zwei Arten von Konflikten, mit denen wir zu tun haben können: Eine ist der interne Konflikt, z. B. innerhalb der Familie, innerhalb der Organisation, mit den Kollegen und Mitarbeitern, und dann gibt es die äußeren Konflikte: Mit Kunden zum Beispiel, mit Händlern, mit Banken, mit Regierungsstellen, mit wem auch immer, der außerhalb der Organisation steht. Und ich bin neugierig, ob ihr euch jetzt gerade eine interne Situation oder eine externe ausgesucht habt, wenn ihr drüber nachdenkt. Und natürlich haben viele Situation von beidem etwas. Aber es ist spannend, drüber nachzudenken, welche von beiden ihr persönlich für die größere Herausforderung haltet: Die externen Situationen, in die ihr verwickelt seid, oder die internen, in der Familie, innerhalb der Organisation? Natürlich können beide schwierig sein, aber es ist spannend, wenn ich Menschen die Frage stelle: „Wenn man es generell betrachtet, welche Situationen findest du persönlich schwieriger, die internen oder die externen?“, dann sagen die meisten Menschen, dass die internen schwieriger sind. Und warum ist das wohl so? Schließlich sind ja vermutlich die Menschen am Arbeitsplatz im selben Team und haben dieselben Ziele, ihr seid alle Teil derselben Familie – aber oft ist es genau so. Die internen Situationen sind tatsächlich viel schwieriger als die externen.

**[00:15:00]**

Und tatsächlich sind die internsten Situationen ja die, die wir in uns selbst haben, und die sind vielleicht auch die größte Herausforderung: Die Verhandlungen, die wir mit uns selbst führen. Deshalb ist dieser Kurs so wichtig, dass wir wirklich bei dem Prozess beginnen, uns selbst zu regulieren, unsere eigenen Themen zu bearbeiten, damit wir dann mit den Themen außerhalb von uns besser umgehen können. Wenn wir zuerst zu einem Ja mit uns kommen, können wir dann zu einem Ja mit anderen kommen. Wenn wir zuerst uns selbst zuhören, können wir dann besser anderen zuhören.

Während ihr an eure Situationen denkt, möchte ich euch bitten, wenn ihr mögt, mal eure Fragen einzuschicken – und ich sehe schon welche hereinkommen. Wir können dann diese Fragen heute in der Session mit behandeln, einfache Fragen wie: „Wie gehe ich um mit ...“ Denkt an eure Situation, und dann kommt vielleicht eine Frage wie: „Wie gehe ich mit dieser Situation um?“ „Wie gehe ich mit einer Situation um, wo es starke Emotionen gibt?“ „Wie gehe ich mit einer Situation um, wo sehr viel Ego involviert ist?“ „Wie gehe ich mit einer Situation um, wo ich die Dinge moralisch anders sehe?“ Wenn ihr Fragen solcher Art einschicken würdet, dann habe ich die im Kopf und kann sie heute in unsere Session integrieren.

Ja, wunderbar. Genau so.

*„Wie gehe ich mit jemandem um, der nicht darüber reden will und sich einfach ausklinkt?“*

*„Wie gehe ich mit einer scheinbar sehr verwirrenden Situation um?“*

*„Was mache ich, wenn mehrere Personen im Spiel sind?“*

Also noch mal, wir bekommen hier nur ein Gefühl für ... Ja, viele gute Fragen.

*„Wie gehe ich mit einer Situation um, wo die anderen denken, ich hätte die ganze Macht?“*

*„Wie gehe ich mit der Situation um, wenn Familienmitglieder im Spiel sind, die sehr emotional reagieren?“*

*„Wie bleibe ich ruhig, wenn ich mich bedroht fühle?“*

*„Wie gehe ich mit jemandem um, der mir nicht zuhören will?“*

Die sind wirklich gut.

*„Wie kann ich präsent bleiben?“*

*„Wie gehe ich mit jemandem um, den ich persönlich abstoßend finde?“*

*„Wo fangen wir an, wenn es große Verletzungen gab, wo viele Gefühle im Spiel sind und wo es Traumata gibt?“*

Das sind wirklich gute Fragen. Das gibt mir ein Gefühl dafür, wo ihr steht. Sehr hilfreich.

*„Wenn ich ärgerlich bin, wie verhandle ich dann? Kann ich meine Gefühle ausdrücken?“*

Ich denke, das wird heute eine sehr reichhaltige Session, so wie's aussieht. Ich konnte sogar noch mehr Fragen sehen. Sehr schön. Gehen wir es also an.

## Von den Positionen zu den Interessen kommen

Was ich vorschlage, wonach wir suchen, wonach wir meiner Meinung nach idealerweise streben und was in den sehr schwierigen Situationen nicht immer leicht ist, ist, mit einem inneren Sieg zu beginnen – viele Situationen, wo wir einen inneren Sieg für uns erreichen oder wo wir mit uns selbst zu einem Ja kommen. Da fängt es an.

Wir suchen nach einer Win-Win-Situation, einer Win-Win-Lösung, etwas, das für uns gut ist, für die andere Partei gut ist, was in einer schwierigen Situation gut für beide Seiten ist – und das ist nicht leicht. Letztendlich wollen wir sogar ein Win-Win-Win, also nicht nur einen Gewinn für beide Seiten, sondern auch einen Gewinn für das Ganze, einen Gewinn für die Familie, für die Organisation, für die Gesellschaft. In der Situation mit Nordkorea ist das also nicht nur etwas, was für Nordkorea zufriedenstellend wäre und für die USA, sondern etwas, das auch für die ganze Welt ein Gewinn wäre. Danach suchen wir. Das ist das Ziel, das ist das kühne Ziel, das wir anstreben. Und wie macht man das in diesen sehr, sehr schwierigen Situationen wie die, zu denen ihr gerade eure Fragen gestellt habt?



Folie 1

Was ich euch vorschlagen möchte, basiert wieder auf meinen Erfahrungen. Den Hauptpunkt, den ich gefunden habe, wenn es darum geht, eine sehr konfliktbeladene, konfrontative Situation umzuwandeln in eine kooperativere Version, wo wir nach einem Gewinn für uns, für die andere Seite und für das Ganze suchen können – also den dreifachen Gewinn –, der Schlüssel in einer solchen Verhandlungssituation, das Thema ist es, sich auf die Interessen zu konzentrieren.

Your  
**negotiating**  
situation

Who are the **parties**

---

What is the **issue**

---

What do **you** want

---

What do **they** want

?

## Folie 2

Erfolgreiche Verhandler machen einen ganz wichtigen Unterschied – und das haben wir schon kurz angerissen – zwischen den *Positionen*, die wir in Verhandlungen haben, den konkreten Forderungen oder Standpunkten, die jede Seite hat oder einnimmt, und den zugrunde liegenden *Interessen*, die die zugrunde liegenden Motivationen sind.

[00:20:00]

Da muss man wirklich persönlich werden: Was sind die Bedürfnisse? Wie lauten die Wünsche? Welche Ängste sind vorhanden, welche Sorgen? Wie sehen die Hoffnungen aus? Diese Unterscheidung ist ganz wichtig.

Um diesen Unterschied zu verdeutlichen, möchte ich ... Eine der federführenden Begründerinnen der modernen Management-Theorie war eine Frau, die vor über hundert Jahren in Boston lebte, sie hieß Mary Parker Follett. Sie hat mal eine Geschichte geschildert, die den Unterschied zwischen Positionen und Interessen sehr gut beschreibt. Sie war mal in einer Bibliothek in Boston, der Harvard-Bibliothek der Universität, und sie beobachtete, wie zwei Studenten in einen Streit gerieten. Der eine wollte ein offenes Fenster und der andere ein geschlossenes, also stand der erste Student auf und öffnete das Fenster, und dann stand der andere auf und schloss es wieder. Fenster auf, Fenster zu, der klassische Konflikt, bei dem die Positionen „Fenster geöffnet“ und „Fenster geschlossen“ sind. Sie beobachtete dann weiter, wie die Bibliothekarin herüberkam und den ersten Studenten fragte: „Warum willst du, dass das Fenster offen ist?“ Das ist die magische Frage, die wir stellen müssen, die Warum-Frage. „Warum soll das Fenster offen sein?“ Und der Student sagte: „Na ja, ich will frische Luft.“ Von der Position „Fenster geöffnet“ geht man also zum zugrunde liegenden Interesse, in diesem Fall „frische Luft“.

Dann fragte sie den zweiten Studenten: „Und du, warum willst du, dass das Fenster geschlossen bleibt?“ Er sagte: „Wegen des Windes. Die Zugluft wirbelt meine Papiere durcheinander. Ich kann so nicht arbeiten.“ Auch hier war wieder die Position, die konkrete Forderung, das geschlossene Fenster, das zugrunde liegende Interesse aber die Zugluft.

Und dann stellte sie folgende Frage: „Wie kommen wir an frische Luft, ohne Durchzug zu verursachen?“ Die beiden Studenten dachten eine Weile darüber nach, und schließlich sagte der eine: „Ich habe eine Idee.“ Er ging in den angrenzenden Raum und öffnete dort ein Fenster, sodass der eine Student frische Luft bekam, ohne dass der zweite Student im Durchzug saß. Jetzt sieht man also in dieser ganz einfachen Situation, was da abläuft. Man fängt mit zwei Positionen an, die im Konflikt miteinander stehen, offenes Fenster versus geschlossenes Fenster. Die Bibliothekarin, in dieser Situation die Mediatorin, die Dritte Seite, stellt die magische Frage: „Warum?“ Warum willst du das, was du willst? Was steht dahinter? Was ist der Hintergrund dieser Position? Von da aus kommt man zur Ebene der Interessen, die in diesem Fall frische Luft und kein Durchzug sind. Indem man den Fokus, das Rampenlicht, wieder auf die Interessen lenkt, hatten die beiden Studenten dann die Möglichkeit, eine kreative Lösung zu finden, wie das offene Fenster im angrenzenden Raum.

Bitte beachten: Das ist nicht nur eine „Kompromiss“-Lösung, wo einer dem anderen auf halber Strecke entgegenkommt. Das wäre in dem Fall ein halboffenes Fenster gewesen, was wahrscheinlich nicht genügend frische Luft und immer noch zu viel Zugluft bedeutet hätte. Ein erfolgreicher Verhandler schaut, wie Mary Parker Follett beobachtete, immer hinter die Positionen der Parteien, um herauszufinden, was wirklich vor sich geht und was die zugrunde liegenden Interessen sind. Und dann kann man vielleicht gemeinsam kreativ werden und schauen, ob man ein Äquivalent zu der Lösung mit dem offenen Fenster im angrenzenden Raum findet.

Das ist für mich der Schlüssel, die Essenz davon, wie man von Konfrontation zu Kooperation kommt: indem man sich auf die Interessen konzentriert, die zugrunde liegenden Bedürfnisse, die hinter dem liegen, was die Leute laut eigener Aussage wollen. Denn allzu oft im Leben geht es uns wie den beiden sprichwörtliche Schwestern, die über eine Orange stritten. Sie stritten über eine Orange, und konnten zu keiner Einigung kommen, und schließlich nahmen sie ein Messer und schnitten die Orange in zwei Hälften. Die erste Schwester nahm ihre Hälfte, schälte sie und aß die Frucht. Die zweite Schwester nahm ihre Hälfte, schälte sie, warf die Frucht weg und benutzte die Schale, um einen Kuchen zu backen. In anderen Worten, das Ergebnis war eine Hälfte der Schalen für die eine und eine halbe Frucht für die andere. Hätte man hinter die Position „Orange“ geschaut, hätte man gesehen, dass die beiden Schwestern verschiedene Interessen hatten. Die eine wollte essen, die andere kochen. Man hätte also durchaus zu dem Ergebnis „ganze Schale für die eine“ und „ganze Frucht für die andere“ kommen können. Und das ist es, was wir in Verhandlungen anstreben: kreative Lösungen. Wie macht man das in euren Situationen? Wie schaut man hinter die Positionen nach den Interessen? Wie macht man das in der ganz realen Welt, in der wir leben? Wie kommt man zu interessenbasierter Verhandlung?

[00:25:00]

**Position:** Concrete demands or stances

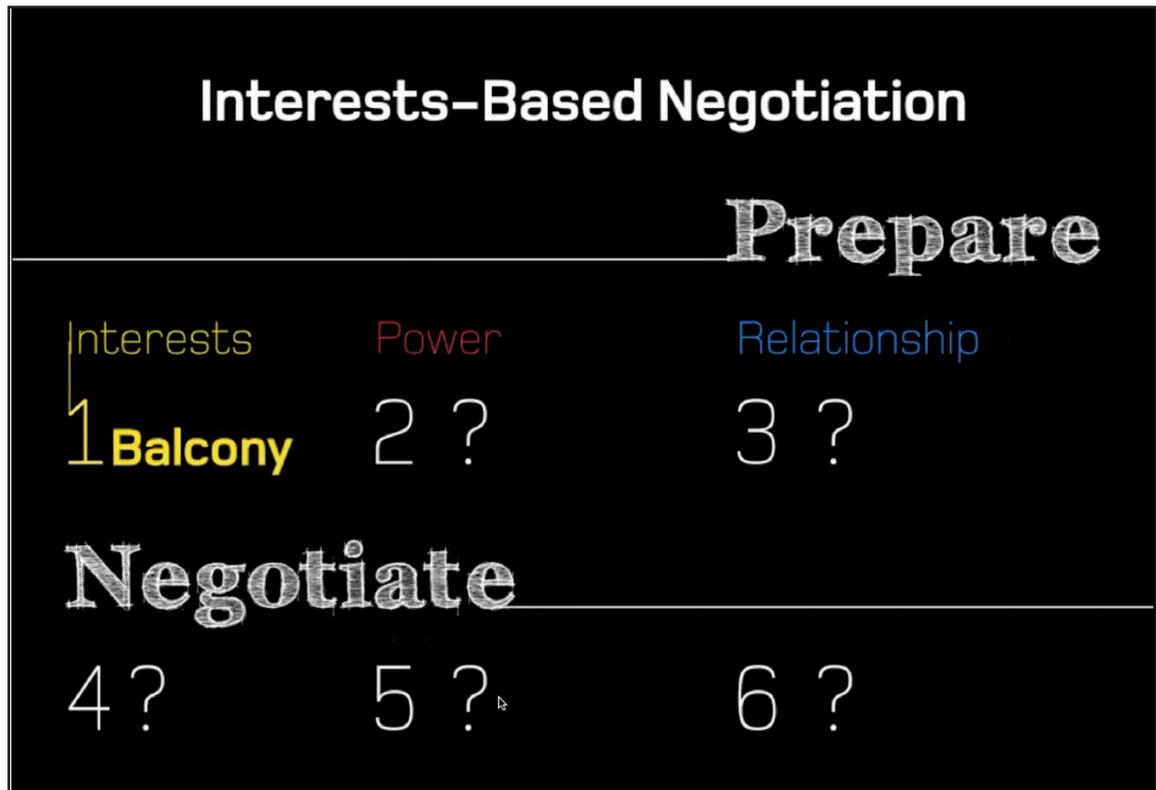
---

**Interests:** Underlying motivations - needs, desires, fears, concerns

Theme:  
**Focus on** **Interests**

Folie 3

Ich möchte euch wieder dazu aufrufen, euch eure eigene Situation ins Gedächtnis zu rufen. Fangen wir an mit: Okay, wie fokussiert man sich auf seine Interessen?



Folie 4a

### Auf dem „Balkon“ die eigenen Interessen finden

Hier ist der Schlüssel die Fähigkeit, auf den Balkon zu gehen, wie wir schon gesagt haben, die Fähigkeit, sich vorzustellen, dass man auf einer Bühne verhandelt. Ein Teil von dir geht auf einen mentalen und emotionalen und spirituellen Rang, der einen Überblick über die Bühne bietet, einen Ort, wo man ... Was ist der Balkon? Der Balkon ist eine Metapher. Er ist ein Ort der Perspektive. Er ist ein Ort der Ruhe. Es ist der Ort, den wir in der Meditation erreichen. Ich komme mal kurz wieder auf den Bildschirm. Wie kann man ... denn ich sehe in vielen eurer Fragen hier, dass das größte Hindernis dafür, das zu bekommen, was wir wollen, wir selbst sind. In anderen Worten, unsere menschliche - und sehr verständliche, ganz natürliche - Tendenz zum Reagieren, zum Reagieren ohne nachzudenken.

Eine der Fragen war: „Wie verhandle ich, wenn ich wütend bin?“ Das erinnert mich an das alte Sprichwort: „Wenn du wütend bist, hältst du die beste Rede, die du jemals bereuen wirst.“ Das passiert ganz oft. Wir sind Reaktionsmaschinen, und eine Menge von dem, was Thomas sagt und worum es in diesem Kurs geht, dreht sich darum, wie wir uns selbst so regulieren, dass wir nicht überreagieren und nicht unterreagieren (wenn wir betäubt und dissoziiert sind), sondern wie wir in der Zone bleiben, dieser Toleranzzone zwischen „über“ und „unter“, dieser optimalen Zone, wo wir dann die Klarheit haben, uns auf das zu konzentrieren, was wir in dieser Verhandlung wirklich wollen. Denn es ist ehrlich gesagt sehr schwer, andere zu beeinflussen, wenn wir uns nicht zuerst selbst beeinflussen können. Das ist ganz wichtig, und darauf hat sich unser Kurs bisher konzentriert.

Challenge:

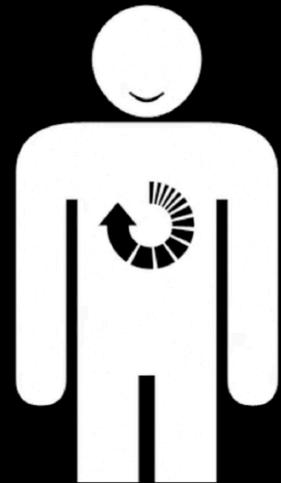
How to Prepare

**interests?**

Biggest obstacle to getting what we want:  
**ourselves**

Tendency to react = **act without thinking**

Can't influence other without being able to  
**influence ourselves first**



Folie 5

Es ist diese Fähigkeit, auf den Balkon zu gehen, wie wir schon gesagt haben, einen Ort der Perspektive, einen Ort der Ruhe, einen Ort der Selbstkontrolle, wo wir uns auf das Wesentliche konzentrieren können. In anderen Worten: Was sind unsere Hauptinteressen? Ihr erinnert euch, in der letzten Session habe ich euch das Beispiel von meinem Freund Abilio erzählt, der ein Industriemagnat ist und in einen großen Geschäftsstreit involviert war. Und ich habe ihn mehrmals gefragt: „Was ist dein Interesse? Was ist das zugrunde liegende Interesse hinter deinen Positionen, hinter den Aktien und der Wettbewerbsausschlussklausel und dem Firmensitz?“ Und am Ende kam „Freiheit“ dabei heraus. Er wollte seine Freiheit.

Was ist dein grundlegendes Interesse? Ist es Freiheit? Ist es irgendeine Form der Zufriedenheit? Ist es Autonomie? Ist es Respekt? Was sind deine Hauptinteressen, die du in dieser speziellen Verhandlung ausdrücken und erfüllt sehen willst? Das ist der Schlüssel – die Fähigkeit, auf den Balkon zu gehen.

Und in der heutigen Zeit ist das gar nicht so leicht, denn jeder von uns hat diese Smartphones und wir bekommen ständig SMS und E-Mails, die uns ständig drausbringen. Ich meine, stellt euch vor, ihr seid bei der Arbeit und bekommt eine Nachricht, eine E-Mail-Nachricht, dass ihr an einer bestimmten Entscheidung nicht beteiligt worden seid. Also werdet ihr ärgerlich, natürlich seid ihr ärgerlich, dass ihr nicht hinzugezogen wurdet.

Die natürlichste Versuchung ist da natürlich, zu reagieren und sofort eine Antwort zu formulieren, eine ärgerliche Antwort, und dann hat man die Befriedigung, den „Antwort“-Button zu drücken. Aber noch schlimmer wird es, wenn man den „Allen antworten“-Button drückt und das ans ganze Team geht, die ganze Organisation, und so kommt es dann zur Eskalation von Konflikten. Aber es gibt auch einen Button auf dem Bildschirm, den ich manchmal den „Balkon“-Button nenne, und das ist der, auf dem steht: „Als Entwurf speichern“. Das ist der Knopf, wo man die Antwort formuliert, sie aus seinem System schafft, und sie dann als Entwurf speichert. Und dann geht man auf den Balkon. Und jeder von uns hat seine Lieblingsart, auf den Balkon zu gehen – das kann meditieren sein, das können ein paar Minuten Stille sein, das kann ein Spaziergang sein, das kann ein Gespräch mit einem Freund sein – und dann kommt man zurück und fragt sich: „Was ist hier das Wesentliche? Was möchte ich in dieser Interaktion wirklich erreichen? Welche Botschaft möchte ich wirklich senden?“ Und dann drückt man auf den „Verwerfen“-Knopf bei dieser Nachricht und greift wahrscheinlich zum Telefonhörer, ruft die Person an und trifft sich mit ihr.

[00:30:00]

Das ist eine ganz wichtige wesentliche Fähigkeit, denke ich, die wir heutzutage in vielen Verhandlungen brauchen: auf den Balkon gehen. Und das ist noch wichtiger geworden, weil wir mit so vielen Ablenkungen konfrontiert sind.



Folie 6

### Mit dem BATNA die eigene Machtposition stärken

Also auf den Balkon zu gehen, die eigenen Interessen zu kennen ... Wenn du an deine eigene Situation denkst, stell dir vor, deine Interessen ... Letztes Mal haben wir darüber gesprochen, wo die Macht herkommt, dass ... Woher die Macht kommt, die eigenen Interessen zu erfüllen. Wir haben das Konzept des BATNA vorgestellt.

# Interests-Based Negotiation

---

## Prepare

Interests	Power	Relationship
1 <b>Balcony</b>	2 <b>BATNA</b>	3 ?

---

## Negotiate

4 ?	5 ?	6 ?
-----	-----	-----

Folie 4b

BATNA, ihr erinnert euch, hat damit zu tun, dass unsere allgemeine Tendenz in Verhandlungen darin liegt, sich auf eine Einigung zu konzentrieren, darauf, eine Einigung zu erzielen. Und da machen wir oft den Fehler, dass wir verhandeln, ohne uns vorher zu überlegen, was wir machen, wenn wir aus irgendeinem Grund keine Einigung mit der anderen Seite erzielen können in dieser speziellen Situation.

Challenge | How to prepare **power?**

**Common tendency** Focus on getting an agreement



**Common mistake** Negotiate without having considered what to do if you cannot reach agreement



## Folie 7

BATNA ist, wie ihr euch erinnert, eure beste Vorgehensweise, wenn ihr keine Einigung erzielen könnt. Das ist fast wie eine Weggabelung – entweder geht man auf eine Einigung zu oder man geht in Richtung seiner besten Alternative zu einer ausgehandelten Einigung – und das ist das BATNA, das ist eine Abkürzung dafür.

Und letztes Mal haben wir darüber gesprochen, wie alles wieder bei uns selbst anfängt, mit unserem inneren BATNA. Unser inneres BATNA ist unsere Verpflichtung, uns selbst um unsere Bedürfnisse zu kümmern. Das ist das Schlüsselement. Da liegt die Macht. Bei deiner Verhandlung denkst du darüber nach, was deine Interessen sind, und dann beantwortest du dir die Frage: „Wie stelle ich sicher, dass meine Interessen erfüllt werden, wenn ich mit der anderen Seite keine Einigung erzielen kann?“

Und der Zweck davon ist ... Stellt euch vor, um ein sehr einfaches Beispiel zu nehmen, dass ihr einen Job sucht und ein Vorstellungsgespräch habt, das nächste Woche stattfindet. Stellt euch vor, wie diese Verhandlung läuft – aber stellt euch vor, dass ihr euch die Woche bis dahin Gedanken darüber gemacht habt, was ihr macht, wenn ihr den Job nicht bekommt. Was ist die Alternative? Wieder zur Uni zu gehen? In eine andere Stadt zu ziehen? Was mache ich dann? Ihr findet eine Alternative. Zuerst findet ihr eine Alternative, und dann verhandelt ihr. Und dann habt ihr in der Verhandlung mehr Selbstvertrauen, weil ihr schon eine Alternative habt. Das gibt euch die psychologische Freiheit zu wissen, dass ihr nicht völlig von der anderen Seite abhängig seid. Das ist die Macht des BATNA. Und bei unserem kleinen Ausflug denke jetzt wieder drüber nach, was dein BATNA in deiner speziellen Situation ist, denn das ist ganz wichtig.



Folie 8

## Zuhören schafft Beziehung

Was uns zum dritten Schritt bringt, den wir schon viel besprochen haben, nämlich wie wichtig es ist, zuzuhören. Der Balkon ist der Ort, wo du deine Interessen und dein BATNA vorbereitest, um deine Macht vorzubereiten, und durchs Zuhören bereitest du den Beziehungsaspekt der Verhandlung vor.



Folie 4c

Ich sehe in Verhandlungen oft zwei klassische Fehler, die immer wieder vorkommen. Entweder wollen wir bei einer Verhandlung – weil es eine für uns wichtige Person ist, ein Familienmitglied, ein Kunde, ein Kollege – nachgiebig mit den Menschen sein, und sind dann oft am Ende auch zu nachgiebig beim Problem. In anderen Worten, wir lösen das Problem nicht wirklich, weil wir nur ... wir geben nach, wir sind gefällig, wir nehmen darauf Rücksicht, also sind wir nachgiebig bei den Menschen, und letztendlich auch beim Problem. Oder wir machen den umgekehrten Fehler und sind unnachgiebig beim Problem, wodurch wir am Ende auch unnachgiebig der Person gegenüber sind. Wir wollen unbedingt das Problem lösen und sehen dann manchmal die Person nicht mehr und geraten deshalb mit ihr in Streit.

Challenge:  
How to **prepare**  
**relationship**

Two classic **mistakes**



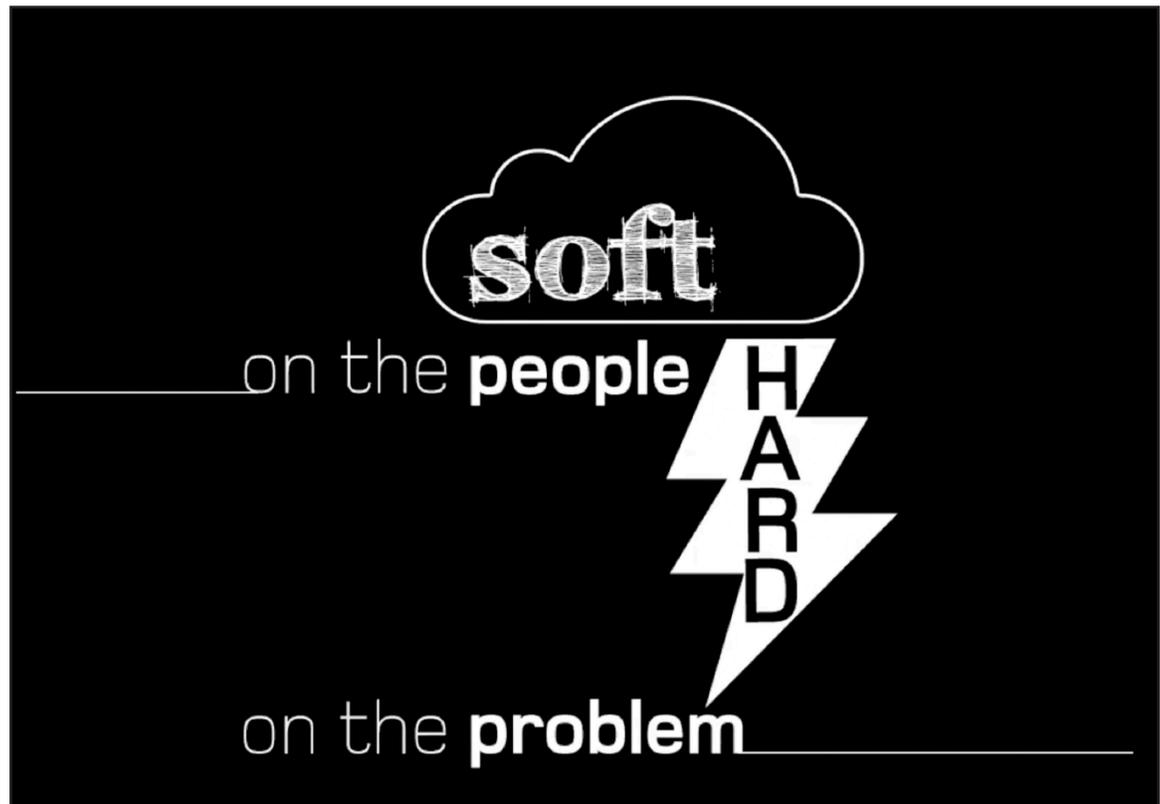
Be soft on **people**,  
therefore soft on **problem**

Be hard on **problem**,  
therefore hard on **people**

## Folie 9

Das ganze Geheimnis bei Verhandlungen liegt darin, beides zu trennen. Als ob wir im Kopf die Menschen vom Problem lösen, sodass wir gleichzeitig nachgiebig mit den Menschen sein können, freundlich zu den Menschen, während wir gleichzeitig dem Problem gegenüber unnachgiebig bleiben.

Tatsächlich ist es so: Je strenger man mit dem Problem umgehen muss, desto weicher muss man mit dem Menschen umgehen, damit die Menschen, ihre Gefühle, ihre Emotionen usw. nicht die Problembehandlung behindern.



## Folie 10

Wie macht man das? Nun ja, der Schlüssel liegt, wie schon gesagt, im Zuhören. Wenn man sich erfolgreiche Verhandler anschaut, die hören viel mehr zu als sie reden, weil man sich durch Zuhören in die Lage des anderen versetzen kann. Dann kann man Empathie zeigen.

[00:35:00]

In den vorigen Sessions haben wir viel darüber gesprochen, uns selbst zuzuhören. Und indem wir uns selbst zuhören, bereiten wir uns darauf vor, jetzt auch anderen zuzuhören. Die Hauptherausforderung liegt darin, mit dir selbst in Verbindung zu bleiben, während du dich mit dem anderen verbindest – das ist eine der wirklichen Herausforderungen bei Verhandlungen. Und wenn man zuhört, dann hört man nicht zu, um dem anderen zu widersprechen, nicht nur, um ein Gegenargument zu finden. Das Zuhören, über das wir hier reden, ist ein Zuhören, um zu verstehen. Wir hören nicht nur den Worten zu, sondern dem, was hinter den Worten steht. Wir hören nicht nur den Positionen zu, sondern den zugrunde liegenden Interessen. Was motiviert diesen Menschen wirklich? Wir hören also nicht nur von unserem Standpunkt aus zu, wie wir das gewöhnlich tun – da haben wir dann diese kleine Stimme in uns, die sagt: „Da stimme ich zu, da stimme ich nicht zu“ – wir hören nicht nur aus unserem Bezugsrahmen heraus zu, sondern aus dem Bezugsrahmen des anderen. Das ist die größte Herausforderung. Wie fühlt es sich denn an, in der Lage des anderen zu sein?

Und das ist wirklich nicht leicht, denn oft mag man die andere Person nicht mal. Ich denke, eine der Fragen war: „Wie geht man mit jemandem um, der abstoßend ist?“ Aber selbst in diesen Situationen ist es so – was versucht man denn in einer Verhandlung? Man versucht, jemanden zu beeinflussen, man versucht, seine Meinung zu ändern. Und wie kann man überhaupt die Meinung von jemandem ändern, wenn man nicht weiß, wie seine Meinung ist oder woran sein Herz hängt? Das ist die Hauptherausforderung in Verhandlungen.

Deshalb denke ich, dass es in Verhandlungen mehr ums Zuhören gehe, auch wenn wir oft denken, es geht ums Reden. Es geht tatsächlich mehr ums Zuhören. Wenn man in einem Team verhandelt, ist es meiner Erfahrung nach so, dass man oft einen Sprecher ernennt, aber ich denke, es wäre viel wichtiger, einen Zuhörer zu ernennen. Das Zuhören ist genauso wertvoll, wenn nicht sogar wertvoller als das Reden. Durch Zuhören zeigt man auch Respekt. Und was bedeutet Respekt? Respekt bedeutet, den anderen zu hören, dem anderen zu begegnen – und das erreicht man hauptsächlich durch Zuhören.

Listen **more** than you talk

Listen to **understand**, not to refute

Listen from within **their** frame of **reference**

Appoint a **listener**

**Paraphrase**



**Listen:**  
Put yourself in **their shoes**

#### Folie 11

Wenn man drüber nachdenkt, viele von euch kennen das vielleicht ... Ich denke, diese Folie haben wir vielleicht schon mal benutzt, wir überspringen die jetzt mal.

Das sind also die Vorbereitungen. Ich mache mal Pause, damit ihr das verinnerlichen könnt: Balkon, BATNA, Zuhören.

Ich glaube, ich werde mir jetzt mal ein paar der Fragen ansehen. Jemand hat gerade gefragt, wie beide Seiten, wie jede Seite besser zuhören kann. Für mich ist da der Schlüssel ... Eine Herausforderung, zu der mich Leute oft befragen, ist: „Okay, ich bin ja willens zuzuhören, aber die andere Seite hört einfach nicht zu.“ Wie geht man mit jemandem um, der einem nicht zuhört? Zuerst einmal würde ich sagen: Der beste Weg, jemanden zu ermuntern, einem zuzuhören, ist, ihm zuzuhören. Wenn man das erst einmal vormachen kann, gibt man dem Ganzen schon eine andere Note.

Ich erinnere mich an eine Arbeiter-Management-Verhandlung, wo es einen riesigen Streik gab, und jetzt setzten sie sich drei Jahre später wieder an den Verhandlungstisch. Und es sah ganz danach aus, als würde es wieder in einem Streik enden. Das Management legte seine Positionen dar. Dann war die Gewerkschaft dran, ihre Positionen darzustellen. Aber in diesem Fall beschloss der Gewerkschaftsführer, mal was anderes zu tun. Er entschied sich, zuzuhören. Er sagte zum Management: „Erzählt mir mehr. Ich will es verstehen. Mit welchen finanziellen Einschränkungen habt ihr es in eurer Situation zu tun?“

Er hat sie aus der Reserve gelockt. Er hat ihnen eine Menge Fragen gestellt und indem er zugehört hat, hat er die Modalität dieser Verhandlung verändert, sodass das Management sich sagte: „Die Gewerkschaft hört wirklich zu. Sie versuchen wirklich, unsere Situation zu verstehen. Vielleicht sollten wir ihnen auch zuhören.“ Und dann haben beide Seiten einander zugehört und konnten in dieser speziellen Situation zu einer Einigung kommen und einen Streik verhindern. Und es hat alles damit angefangen, dass eine Seite, in diesem Fall die Gewerkschaft, die Initiative ergriff und zuhörte.

[00:40:00]

## Interests-Based Negotiation

---

Interests

1 **Balcony**

Power

2 **BATNA**

Relationship

3 **Listen**

## Negotiate

---

4 **Reframe**

5 ?

6 ?

Folie 4d

## Den Kontext ändern

Das bringt uns wieder zurück zu eurer Situation von: „Okay, aber wie ändere ich den Verlauf“, wie mir eure vielen Fragen dazu zeigen. Was, wenn man sich auf die Interessen konzentrieren will, aber die andere Seite beharrt auf ihren Positionen? Wie ändert man den Verlauf? Was, wenn die andere Seite eine unvernünftige Position einnimmt – das war auch eine Frage. Wenn sie eine unvernünftige Position haben, ist unsere natürliche Tendenz, die allgemeine Tendenz, unsere eigene Position zu verstärken und ihre Position zurückzuweisen, was uns dann natürlich wieder in den traditionellen Konflikt führt.

**Challenge:** How to negotiate **interests?**

What happens when you **reject their position**

To assert **your position**

and **reject theirs**

**COMMON TENDENCY**

Folie 12

Welche Alternative gibt es? Gibt es überhaupt eine? Die Alternative ist, meiner Meinung nach, das Ändern des Kontexts, ein Reframing, was in einer Verhandlung eine der größten Kräfte ist. Es bedeutet, etwas anderes in den Mittelpunkt zu stellen. In Verhandlungen steht oft etwas im Rampenlicht.



Folie 13a

Und im Rampenlicht kann entweder ein Interesse stehen oder ... Im Mittelpunkt können Positionen stehen oder Interessen. Wir verschiebt man das Rampenlicht? Das erinnert mich an eine persönliche Geschichte, wo ich vor vielen Jahren als Drittseiter und Mediator in Holland zu tun hatte, um zwischen Vertretern von Russland und Vertretern von Tschetschenien zu vermitteln, die zu dem Zeitpunkt im Krieg waren. Wir hatten den Vizepräsidenten von Tschetschenien und den Berater für die nationale Sicherheit von Russland in einem Raum.

Die Verhandlungen fingen ganz schlecht an. Wir trafen uns in Den Haag, in dem Raum, wo die Tribunale gegen Kriegsverbrecher aus dem Jugoslawien-Krieg stattfanden, und der tschetschenische Vizepräsident fing gleich damit an, die Russen anzuprangern, indem er sagte: „Ihr seid auch für Kriegsverbrechen verantwortlich und ihr solltet auch hier vor Gericht stehen.“ Er begann den Dialog also mit einem sehr harten Angriff. Dann wandte er sich irgendwann mir zu und meinte: „Oh, und du bist Amerikaner, ich sag dir, was es mit den Amerikanern auf sich hat und was die so machen – schau dir doch nur an, was ihr in Puerto Rico macht.“ Und dann redete er sehr aggressiv und angriffslustig über Puerto Rico, wie ich das in einigen euren Fragen auch sehe, und ich hörte der Übersetzung zu. Inzwischen schaute mich jeder an und wartete gespannt darauf, wie ich reagieren würde. Durch die Übersetzung konnte ich einen Moment auf den Balkon gehen und einen Moment Pause zu machen. Und als ich dran war mit Antworten, kamen mir diese Worte: „Ich höre dich. Ich höre, wie die Tschetschenen leiden“ – denn er hatte auch über die ganze Geschichte von Tschetschenien gesprochen. „Ich höre das Leiden.“ Ich versuchte zu hören, was hinter dieser ganzen Durchsetzungskraft wirklich für ihn Sache war. Ich sah da sehr viel Trauma, hunderte Jahre von Traumatisierung des tschetschenischen Volkes. Ich hörte das Leiden, und das wollte ich anerkennen, und dann sagte ich: „Und ich höre auch die Kritik, einschließlich der Kritik an meinem Land. Ich nehme das als Zeichen, dass wir hier unter Freunden sind und offen miteinander reden können, und so nehme ich auch deine Kritik auf. Und wir sind hier, um ...“

Ich habe also das Rampenlicht verschoben. Er stellte Puerto Rico in den Mittelpunkt, und ich habe kurz darüber nachgedacht: „Was weiß ich eigentlich über Puerto Rico?“ Aber dann wurde mir klar: Darum ging es hier ja gar nicht wirklich. Also sagte ich: „Was können wir tun, um uns mit dem Leiden des tschetschenischen Volkes zu beschäftigen? Deshalb sind wir ja hier. Wir sind hier, um uns mit dem Leiden des tschetschenischen Volkes zu beschäftigen, um dazu einen Dialog zu führen, damit wir diesen Krieg beenden können.“ Das heißt also, es gibt in Verhandlungen einen Mittelpunkt, der entweder auf Positionen und aggressiven Angriffen liegt oder darauf, wie wir dieses Problem gemeinsam lösen. Das habe ich also genutzt, um den Kontext zu ändern, das umzudeuten – und das ist für mich eine der größten Kräfte, die wir als Verhandler haben: die Macht, die Situation umzuwenden, zu in einen anderen Kontext zu setzen, das Reframing.

Wie macht man das? Oftmals so, dass man das Rampenlicht von den Positionen zu den Interessen verschiebt, auf konstruktive Optionen, wie man mit der Situation umgehen könnte oder welche fairen Möglichkeiten es gibt, die Situation zu lösen.

[00:45:00]

Hauptsächlich ändern wir den Kontext, indem wir viele gute Fragen stellen. Welche problemlösenden Fragen gibt es, um den Fokus von den Positionen zu den Interessen, Optionen und Kriterien zu verschieben? Das habe ich in dieser Situation versucht: die Macht des Reframing zu nutzen. Das ist für mich eine der größten Hebel, die wir haben, die Macht, dieses Rampenlicht zu verschieben – und das gelingt uns oft nicht, indem wir Äußerungen machen, sondern nur, indem wir Fragen stellen. In Verhandlungen geht es letztendlich doch weniger ums Reden als ums Zuhören, und mehr darum, Fragen zu stellen als Feststellungen abzugeben.



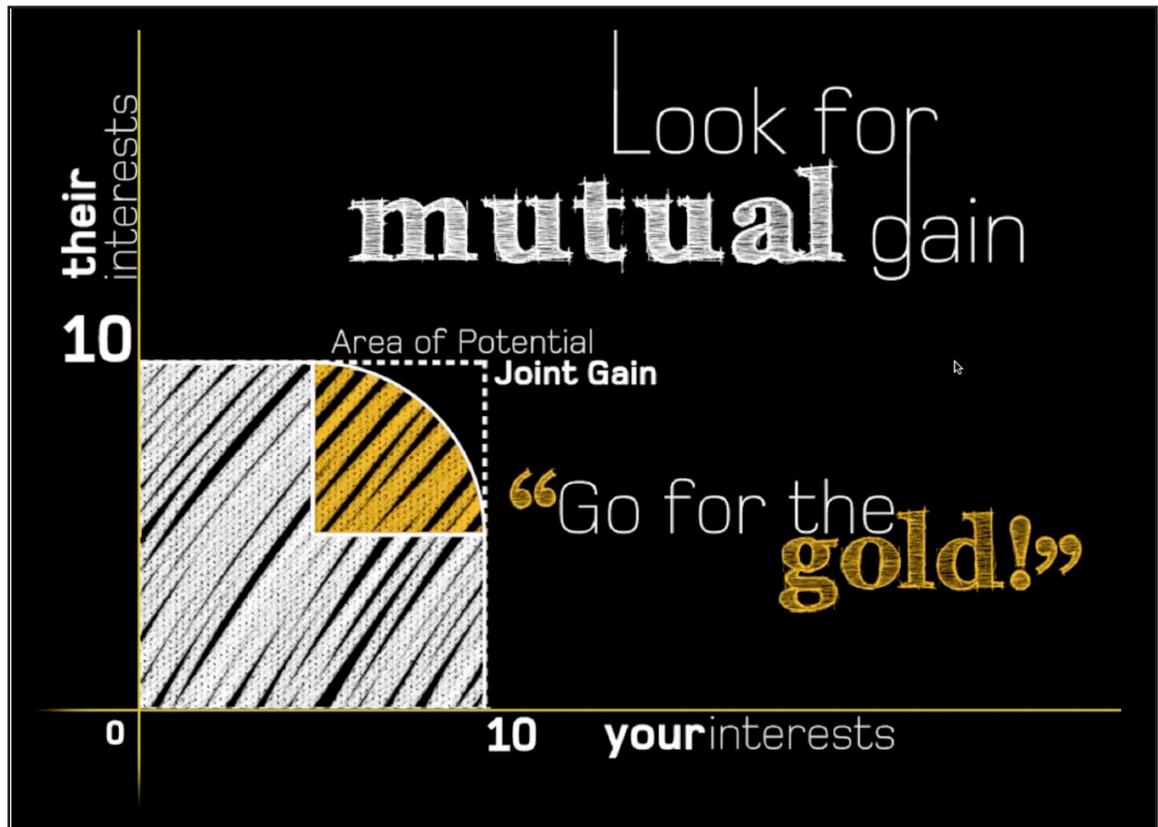
Folie 13b

Wenn ihr euch das mal kurz vorstellt, die Idee beim Kontext ändern ist es, das Problem hart anzugehen. Was bedeutet „das Problem hart angehen“? Man ist nachgiebig zu den Leuten, aber unnachgiebig, was das Problem angeht. Das Problem hart angehen bedeutet nicht, dass man im Verfolgen seiner Positionen unnachgiebig ist. Es bedeutet, unnachgiebig darauf zu achten, dass die Interessen beider Seiten erfüllt werden. Hart insofern, rigoros zu versuchen, die besten Optionen zu finden. Hart insofern, darauf zu bestehen, dass es bei den Verhandlungen fair zugeht. Das bedeutet es in diesen Situationen, hart zu sein.



Folie 14

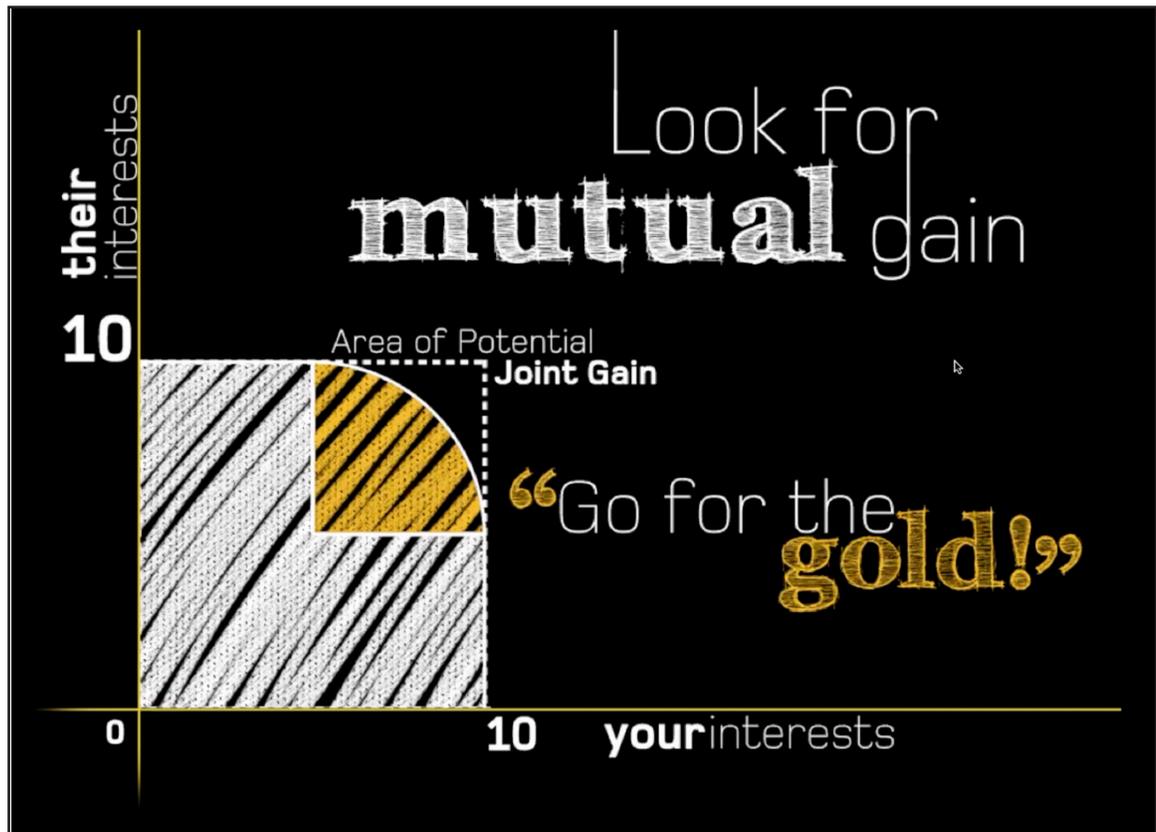
Die Idee dabei ist, dass man auf einen Gewinn für beide Seiten aus ist. Wir suchen nach Lösungen, die die Interessen aller an dieser Situation Beteiligten erfüllen.



Folie 15a

Es ist fast so, als ob ... Wenn man das in eine Grafik packt: Wenn man das Ergebnis betrachtet, das potenzielle Ergebnis, zu welchem Grad werden deine Interessen in der Verhandlung erfüllt auf einer Skala von 0 bis 10, und zu welchem Grad werden die Interessen der anderen Seite erfüllt? Ihr seht, dass es da einen großen Bereich der Möglichkeiten gibt. Es gibt einen großen Bereich an Möglichkeiten.

Oft endet es mit einem 5 zu 5, es ist also okay für mich und es ist okay für dich – und das ist okay. Aber die Grafik zeigt, dass es da einen Bereich von potenziellem gemeinsamen Gewinn gibt, in dem wir unsere Lösungen tatsächlich optimieren können. Wir können nach diesem offenen Fenster im angrenzenden Raum streben. Wir können nach Lösungen suchen, die echte Win-Win-Lösungen sind – danach suchen wir, nach Lösungen in diesem goldenen Bereich. Das ist es, was man mit kreativen Lösungen erreicht. Das ist es, was wir in solchen Verhandlungen anstreben.



Folie 15b

### Q&A: Über das Nein des anderen hinwegkommen

Sprecher/in 1: Ich bin in einen langen Konflikt involviert, der läuft schon über 30 Jahre, und ich bin noch immer drin, in einer männerorientierten Firma, und ich habe zu einer Zeit angefangen, als es dort noch nicht viele Frauen gab. Mir ist klar geworden, dass ein großer Teil der Konflikte über die Jahre und besonders der aktuelle, den verschiedenen Kommunikationsstilen von Männern und Frauen geschuldet ist, der da eine große Rolle spielt. Und damit wir unser Problem lösen können, müssen wir beide Seiten zusammenbringen. Meine Herausforderung ist, herauszufinden, wie ich das mache, welche Rolle ich dabei spiele, wie ich ihnen helfen kann und ... Ja. Es ist was Großes.

Und es ist schon interessant, weil wir jetzt dieses Chaos haben wegen dieser „Me too“-Geschichte, das ist wie eine Eiterbeule im Geschäftsleben, die da aufgegangen ist, dass wir dachten, wir sind alle gleich, was wir aber nicht sind, und jetzt wissen wir nicht, was wir machen sollen, wenn der Eiter überall hinläuft.

Diese besondere Sache, die ich hier habe, ohne ins Detail zu gehen, betrifft ein sehr großes Thema, in dem es um Geld geht und darum, sich um Menschen zu kümmern, die leiden.

William: Ja.

Sprecher/in 1: Ja. Das Geld besser zu verwalten, damit sie sich um die leidenden Menschen kümmern können, aber sie haben auch Mühe, einige der Themen anzugehen, unter denen die Menschen leiden, und die Frauen sind da besser geeignet, damit umzugehen. Zusammen können wir das Problem wirklich lösen, aber in der Zwischenzeit will keiner mit mir reden, sie schreiben mir nur Briefe.

[00:50:00]

Und ich bin sogar im August nach New York City gefahren und habe mich mit dem Betriebsleiter unserer Firma zum Mittagessen getroffen, und es hat fünf Monate gedauert, bis ich ... Niemand hat mich angerufen. Fünf Monate später haben sie mir einen Brief geschrieben, in dem nichts Neues stand. Das ist definitiv ein Ausklinken. Jeder Punkt, den du angesprochen hast, kommt hier vor. Ja.

William: Ja, das ist keine leichte Frage. Sie hat viele Aspekte. Eine der Herausforderungen, eine der Chancen heutzutage ist es, dass Frauen oft besser sind in den Qualitäten, die absolut wichtig sind für Verhandlungen – wie Empathie, wie Mitgefühl, wie darauf, auf Beziehungen zu achten. Männer konzentrieren sich mehr aufs Geschäft. Männer sind vielleicht mehr darauf konzentriert, das Problem hart anzugehen, während Frauen weichherzig mit den Menschen umgehen. In den Verhandlungen heutzutage brauchen wir aber beides, das wäre für mich das Optimum. Wir müssen weichherzig zu den Menschen sein, wir müssen uns um das Leiden kümmern, während wir das Problem weiterhin hart angehen. Die Frage ist, wie können wir diese beiden in der Welt heutzutage zusammenbringen, denn wir brauchen beides, die weiblichen und die männlichen Qualitäten, und zwar sehr. Geschichtlich gesehen waren die männlichen Qualitäten bisher vorherrschend und dominierend, und die Frage ist, wie können wir das ausbalancieren und integrieren?

In deiner speziellen Situation ist eins der Dinge, die du andenken könntest, die Fähigkeit, kurz auf den Balkon zu gehen und dich wirklich darauf zu konzentrieren, was deine Ziele sind. Was willst du wirklich? Was ist dein Hauptgewinn? Wenn ich zwischen den Zeilen lese, ist das für dich eine Firma, die sich um das Leiden kümmert.

Ich denke, es wäre sehr wichtig – da deine Stimme nicht gehört wurde und du so behandelt wurdest – dass du dir wirklich über die BATNA-Frage Gedanken machst: Was bist du bereit zu tun, um deine Interessen voranzutreiben, wie muss die Firma laufen, wenn die andere Seite nicht zuhört, wenn sie dir nicht zustimmen? Was ist dein BATNA?

Eine Sache, die beim BATNA noch wichtig ist: Beim BATNA geht es nicht darum, die andere Seite zu bestrafen. Es geht darum, dich selbst zu ermächtigen. In deiner speziellen Situation frage ich mich zum Beispiel ... Eine der Arten, um die eigene Macht aufzubauen und zu stärken, um den Rücken zu stärken für die Situation, ist es, eine Koalition zu bilden, also frage dich: „Mit wem könnte ich mich hier ganz natürlich verbünden?“ Wer teilt zum Beispiel dieses allgemeine Interesse mit dir, das Leiden anzugehen, und würde sich mit dir verbünden? Denn es ist leichter für die Männer in der Firma, dich abzuweisen, aber es ist nicht so leicht, viele von euch abzuweisen. Je mehr du deine Stimme verstärken kannst, desto wichtiger wird sie werden.

Und ich denke, der Schlüssel sind wieder all diese Elemente, der anderen Seite wirklich zuhören zu können, fähig sein, den Kontext zu ändern, das Rampenlicht wieder darauf zu richten: „Okay, wie verdienen wir Geld und kümmern uns gleichzeitig um das Leiden?“ Es geht mehr um „sowohl/als auch“ als um „entweder/oder“, und die Möglichkeit, das dauerhaft so einzurichten, wird ein Schlüsselement sein.

Wir werden auch noch darüber sprechen, dass man an einem gewissen Punkt der Verhandlungen „Nein“ sagen muss. Bei Verhandlungen geht es nicht nur darum, zu einem „Ja“ zu kommen. Es geht auch darum, „Nein“ zu sagen, und wir werden noch darüber sprechen, wie man kunstfertig „Nein“ sagt, um zu dem „Ja“ zu kommen, das man wirklich will.

Sprecher/in 1: Nur, dass das genau der Punkt ist, an dem sie sind. Sie sagen: „Wir haben ja schon mehrmals Nein gesagt“ zu einer bestimmten Sache, aber wir geben einfach nicht auf, bis es für uns einen Sinn ergibt, und diese spezielle Sache ergibt für uns immer noch keinen Sinn. Das ist etwas, wo wir nicht nachlassen können, bis es Sinn ergibt, aber das ist eben ihre Position. Es ist wie mit den Eltern, wenn sie sagen: „Ich habe Nein gesagt.“ Und dann geht man zur Mutter und die sagt ja. In dieser Firma laufen Familiendynamiken ab.

William: Sicher. Sicher.

Sprecher/in 1: Eine große Firma, aber dennoch ... Sie haben ein Herz, also endet man in vielen Dingen in denselben Familiendynamiken. Wir lernen, unsere Probleme zu lösen, ohne zu Mama und Papa zu rennen.

[00:55:00]

William: Das ist eine der echten Herausforderungen heutzutage, wie wir das machen, wie wir unsere Probleme untereinander lösen, auf horizontaler Ebene, anstatt immer zu Mama und Papa zu laufen. Das ist eine der Herausforderungen der heutigen Welt.

Ich würde auch gern mit dir über diese spezielle Situation reden, wenn du mir offline schreiben willst, dann können wir mehr in die Details gehen. Aber ich sehe schon, eine der Herausforderungen ist es, über dieses Nein hinwegzukommen. Und um über dieses Nein hinwegzukommen, brauchst du, denke ich, etwas mehr Macht, damit sie wirklich zuhören, damit deine Stimme wirklich gehört wird, und deshalb ist es so wichtig, dich auf dein BATNA zu konzentrieren. Danke dir für diese Frage.

### Q&A: Manipulative Taktiken erkennen und neutralisieren

*Moderator/in: Über hundert Teilnehmer sind deiner Einladung gefolgt, Fragen einzureichen, und ich denke, auf viele hast du schon geantwortet. Die Art, wie du diesen Ausflug aufgebaut hast, hat viele der Fragen beantwortet, aber hier ist noch eine ... Die nehmen wir. Jemand hat gefragt: „Was, wenn man das Gefühl hat, die andere Seite ist unehrlich, dass es da eine Strategie gibt, die die Situation manipulieren soll?“ Wie würde man da vorgehen?*

William: Ja, das kommt vor, dass wir das Gefühl haben, die andere Seite ist nicht ehrlich oder erzählt sogar Lügen. Das unterstreicht für mich wieder – besonders in den herausfordernden und schwierigen Situationen wie so einer und den vielen, die sich in euren Fragen spiegeln – wie wichtig es ist, auf den Balkon zu gehen. Denn Manipulation funktioniert oft so, dass wir nicht ... wir erkennen nicht immer ganz, dass wir manipuliert werden.

Die Fähigkeit, auf den Balkon zu gehen und das Ganze zu beobachten wie wenn man einen Film anschaut oder ein Theaterstück, ist ganz wichtig. Und dann hört man sich selbst zu, und das geht wieder zurück auf ... Wie erkennen wir, ob jemand uns nicht die Wahrheit sagt? Oft nicht nur mit dem Verstand. Wir hören oft, wenn wir lernen, unserem Körper zuzuhören, dann ist das oft ein Bauchgefühl, wir haben dieses Bauchgefühl, dass etwas nicht stimmt. Zwischen dem, was die Person sagt, und dem, was wir wissen, gibt es eine Inkongruenz, zwischen dem, was die Person sagt und dem Tonfall, zum Beispiel.

Das ist interessant, ich habe einen Kollegen, der Lügen studiert und wie man sie entdeckt. Er hat unter anderem herausgefunden, dass es Menschen oft leichter fällt, eine Lüge zu hören, dass es leichter ist, eine Lüge zu erkennen oder die Unwahrheit zu erkennen, wenn man am Telefon ist und nur zuhört – denn wenn man zuhört, dann kann das Ohr eine Veränderung, einen Unterschied im Tonfall erkennen.

Eine Sache, die man in so einer Situation tun kann, um herauszufinden, ob man belogen wird oder nicht, ist, wie ein Wissenschaftler vorzugehen: Man weiß nicht, ob man belogen wird, aber man vermutet es. Dann stellt man Fragen, deren Antworten man schon kennt, und schaut, wie der andere seine Antworten formuliert. Denn Menschen, die lügen, sind oft nicht nur in einer Situation unehrlich. Sie machen das wiederholt, also kann man das austesten und schauen, wie sie das darstellen, die Situation. Und wenn einem klar wird, dass sie tatsächlich nicht die Wahrheit sagen, wenn einem klar wird, dass sie manipulieren, dann kann man Maßnahmen ergreifen, um sich zu schützen. Das ist der Schlüssel. Um die Taktik neutralisieren zu können, muss man sie zuerst erkennen, und um sie zu erkennen, müssen wir auf den Balkon gehen. Man muss die Sache beim Namen nennen, sie austesten und schauen, was passiert.

Wenn man zum Beispiel manipuliert wird, läuft es wieder darauf hinaus, wirklich sein BATNA zu kennen – denn in manchen Situationen ist die beste Alternative, etwas anderes zu machen, um seine Interessen voranzutreiben, als mit der anderen Seite zu verhandeln. Das ist dann vielleicht eher angebracht.

### Q&A: Von Beschuldigungen zu Lösungen kommen

*Moderator/in: Noch eine schriftliche Frage. Das ist eine große Frage, denke ich, und man kann das vielleicht mit dem aktuellen Trump-Israel-Palästina-Thema in Verbindung bringen. Saskia fragt: „Wir Mediatoren, Meditierende, globalen Zeugen scheinen uns immer auf die Interessen der Opfer oder der weniger Mächtigen zu konzentrieren – wie Nordkorea oder die Palästinenser. Und ich frage mich, ob es nicht wichtiger ist, uns auf die zugrunde liegenden Bedürfnisse oder die Heilung der Täter zu konzentrieren?“ Natürlich bringt das schon die ganze Unterscheidung zwischen Tätern und Opfern auf den Tisch, aber trotzdem ...*

[01:00:00]

William: Du sagst es, und da ist viel Wahres dran. Wenn wir Nordkorea und die USA nehmen, da das als Beispiel genannt wurde, oder auch den Nahen Osten, die Israelis und Palästinenser ... Es gibt oft, und das zieht sich auch als Thema durch eure Fragen, eine Partie mit mehr und eine mit weniger Macht. Und wenn wir eine Lösung finden wollen, müssen wir als Drittseiter auf den Balkon gehen und beiden Seiten tiefgreifend zuhören können: Den Mächtigeren, den sogenannten Tätern müssen wir genauso gut zuhören wie den Opfern – da hast du absolut Recht.

Im Moment verbringen meine Kollegen und ich in dem Projekt, an dem wir arbeiten, zwischen den USA und Nordkorea, genauso viel Zeit damit, zu versuchen, die Psychologie des amerikanischen Staatsoberhauptes zu verstehen wie die des nordkoreanischen. Und zwar wirklich die Psychologie zu verstehen, einschließlich der Trauma-Psychologie.

Ich finde es wichtig, sich auf beide zu fokussieren, und zwar von der Balkonperspektive aus, von einer empathischen Perspektive aus. Um wirklich empathisch sein zu können, müssen wir zeitweise den Teil von uns zur Seite schieben, der verurteilt. Denn wir haben alle eine persönliche Meinung, aber wenn wir wirklich empathisch sein wollen, dann heißt das, dass wir uns wirklich in die Lage des anderen versetzen und unsere natürliche Tendenz zu verurteilen oder unsere eigene Meinung zu haben aussetzen, damit wir diese Person wirklich von innen heraus verstehen können. Das gibt uns die beste Möglichkeit, diese Person konstruktiv zu beeinflussen – wenn wir sie nicht beschuldigen. In Verhandlungen bringen uns Schuldzuweisungen meiner Erfahrung nach nie sehr weit. Es geht darum, die Frage von „Wer hat Schuld?“ zu verändern in: „Wie können wir jede Seite in der Situation wirklich verstehen?“. Und dann: „Wie finden wir eine Lösung, die die grundlegenden Bedürfnisse von allen Seiten erfüllt?“ Das ist für mich die nützlichere Frage.

*Moderator/in: Genau. Ich meine, gewissermaßen höre ich dich sagen: Wie können wir unser Herz offenhalten, ohne in so ein schwammiges „Alles ist in Ordnung“ zu verfallen.*

William: Genau so.

*Moderator/in: Wie können wir der Situation gegenüber offen und in Beziehung bleiben?*

William: Ja. Ich denke, es ist wichtig, mit seinen eigenen Werten verbunden zu bleiben. Es geht nicht um ... Es geht um unsere Werte, unser Gerechtigkeitsgefühl. Und gleichzeitig können wir empathisch sein, wir können ... Es ist „sowohl/als auch“, nicht „entweder/oder“. Und manchmal stellen wir Frieden und Gerechtigkeit in einen echten Widerspruch zueinander, wenn wir eigentlich nach Lösungen suchen, die Frieden *und* Gerechtigkeit beinhalten, Frieden und Gerechtigkeit und Wahrheit und Versöhnung. Es geht darum, all das unter einen Hut zu bringen. Das ist sehr wichtig.

### Q&A: Empathie mit Opfern auf beiden Seiten der Waffe

Sprecher/in 2: Ja, ich verstehe. Ich würde ... Ich lebe im Moment in Australien und arbeite ziemlich viel mit den einheimischen Gemeinschaften der Aborigines. Und ich komme immer mehr zu dem Schluss, wie wichtig es ist, mit den Kolonialherren zu arbeiten und diesen Teil von uns zu heilen – hier sind viele Fliegen –, den Teil zu heilen, der so leicht beschuldigt wird, und unter uns zu reden und nicht auf diese automatische Tendenz zu reagieren, der Person zu helfen oder sie zu retten, die als Opfer angesehen wird. Aber unsere Tendenz ist es, der Person zu helfen, die weniger Macht hat.

Ich würde das gern ändern. Ich würde das gern dahingehend verändern, dass wir wirklich nach innen schauen – was macht das mit dir, wenn du der Täter genannt wirst, wo geht dieser Schmerz hin, wo bleibt der? Und wie sich das oft in einem sehr hohen Maß von Abwehr ausdrückt. Und wie können wir das heilen?

[01:05:00]

William: Ja, ganz, ganz wichtig. Man kann die Situation wahrscheinlich nur wirklich verändern, wenn man sowohl dem Täter als auch dem Opfer empathisch begegnen kann, dem Kolonialherren genauso wie den Kolonialiserten. Sogar große Anführer wie Nelson Mandela: Als er sagte: „Ich kämpfe für die Freiheit“, stellte er sein ganzes Leben lang klar, dass er für die Freiheit nicht nur der Schwarzen kämpfte, sondern auch die der Weißen, denn die Kolonialherren sind gewissermaßen auch von der Situation belastet.

Das ist für mich ganz wichtig. Die Fähigkeit, zu erkennen, dass ... Ich erinnere mich an etwas, was ein Freund gesagt hat, ein Mann, den ich einst kennenlernte, der eine schreckliche Tragödie erlebt hatte. Sein Sohn wurde von einem Jungen ermordet, der zu einer Gang gehörte. Sein Sohn lieferte Pizza aus, und als er das tat, wurde er von diesem Jungen, der erst 14 war, als Teil einer Gang-Initiation getötet, und er erlebte diesen furchtbaren Schmerz, seinen Sohn zu verlieren. Er suchte Trost im Gebet, und die Antwort, die er im Gebet bekam, die Einsicht, die er im Gebet bekam, war, dass es auf beiden Seiten der Waffe Opfer gab. Es gab Opfer auf beiden Seiten der Waffe – und das hat ihn veranlasst, auf den Täter zuzugehen, den Jungen, der seinen Sohn getötet hatte und den Großvater des Jungen, und zusammen haben sie eine Stiftung gegründet, um Aufklärung an Schulen zu betreiben, um zu versuchen, die Gewalt an Schulen zu reduzieren, damit so etwas nicht noch einmal passierte.

Er ist auf ihn zugegangen und hat sich versöhnt. In dieser Situation gab es Gerechtigkeit, der Junge musste ins Gefängnis usw., aber als er herauskam aus dem Gefängnis, hat er dann für diese Stiftung gearbeitet. Aber diese Einsicht, dass es auf beiden Seiten der Waffe Opfer gibt, ist für mich besonders relevant in Bezug auf das, was du sagst.

Danke für all eure Fragen. Ich sehe, da sind so viele ... Dies ist so ein reichhaltiges Thema, und deshalb wollten Thomas und ich diesen Bereich aufgreifen, wo wir die innere Perspektive mit der äußeren Perspektive verbinden, weil uns das helfen kann, mit so vielen dieser sehr schwierigen Situationen umzugehen. Deshalb schaffen wir eine Lerngemeinschaft, wo wir die Frage stellen, wie die Menschheit sich selbst heilen kann. Und diese Fragen sind sehr relevant dafür.

## Beginn der Meditation

Lasst mich aber zuerst kurz Thomas channeln und uns durch eine kleine Meditation führen, um uns einen kleinen Meditationsmoment zu gönnen. Sie sind so wertvoll, ich finde die so wertvoll in unserer gemeinsamen Zeit.

Nehmt eine bequeme und aufrechte Haltung ein und schließt die Augen, und dann machen wir eine Meditation, die sich auf diese Themen konzentriert.

Spüre deinen Körper, fang vielleicht mit den Zehen an, den Füßen. Entspanne dich einfach. Entspanne die Füße, die Beine, langsam den Körper hinauf, den Beckenbereich. Spüre den Bauch und die Brust, den Atem, die Arme. Spüre einfach den Körper, den Hals. Entspanne die Schultern. Spüre den Kopf. Entspanne das Gesicht.

Schau, ob du diese innere Raumhaftigkeit erforschen kannst und schau nach Empfindungen. Spüre den Boden und die Erde unter den Füßen, wie sie dich unterstützt. Und bemerke, wie du auf den Balkon gehst.

[01:10:00]

Bemerke die Gefühle, die du gerade hast, Gefühle, die vielleicht mit der speziellen Konfliktsituation zu tun haben, mit der du zu tun hast. Welche Gefühle sind das? Wo in deinem Körper spürst du sie? Sind das Gefühle von Frustration oder Ärger oder Angst oder Scham oder Schuld? Und fühl diese Gefühle einfach, wo in deinem Körper diese Emotionen sich befinden, bemerke sie.

Bemerke die Gedanken, die du vielleicht hast, Gedanken, die mit der speziellen Situation zu tun haben oder mit dem Kurs, und erinnere dich daran, dass diese Gedanken und diese Gefühle, diese Empfindungen wie Wolken sind, die durch den Himmel ziehen.

Nimm dir einen Moment der Stille, wir können einen Moment der Stille haben, wo wir einander auf der ganzen Welt spüren, zusammen, in einem Moment der Stille.

Atmen, das Einatmen bemerken, die Inspiration, das Ausatmen, den Atem bemerken.

Bemerke deinen Atem und wie deine Lungen sich füllen. Spüre beim Ausatmen diese innere Raumhaftigkeit.

Und wo wir jetzt auf dem Balkon sind, diesem Ort der Perspektive, der Ruhe, lasst uns anschauen, was auf der Bühne passiert und kommt vielleicht zurück zu der Situation, die ihr euch vorgestellt habt, den Konflikt, die Verhandlungen, die Situation, das Thema, mit dem ihr zu tun hattet.

Schau dir aus dieser Perspektive die Parteien an, als ob du ein Theaterstück anschaust. Eine von ihnen bist du, dort auf der Bühne, und da sind noch andere Menschen. Schau, wer mit dir auf der Bühne steht und schau in dein eigenes Herz – was ist da das wichtigste Bedürfnis? Was ist das wichtigste Interesse? Was ist der Hauptwunsch oder die Hauptsorge, die dich in dieser Situation antreibt? Versetze dich einen Moment lang in deine eigene Lage. Was ist dein Hauptgewinn?

[01:15:00]

Dann, wenn du soweit bist, schau, ob du dich selbst in die Lage der anderen Person oder anderen Personen versetzen kannst, aber nimm im Moment nur eine Person, vielleicht die, die dir am meisten Schwierigkeiten macht, mit der es schwer war, zurechtzukommen. Schau, ob du aus der Balkonperspektive dich in die Lage dieser Person versetzen kannst. Wie fühlt es sich an, in ihrer Lage zu sein? Gibt es da auch Traumata? Gibt es Ängste? Gibt es Wünsche? Und gibt es Hoffnungen?

Wie würdest du das formulieren, wenn du in ihrer Lage wärst, wenn du sie wärst? Versetze dich wirklich einen Moment lang in ihre Lage, wie fühlt sich das an, in ihrer Haut zu stecken? Was treibt sie an? Welche Emotionen hat sie?

Nun stell dir vor, was du vom Balkon aus siehst. Hast du Einsichten zur Situation? Siehst du, worum es geht und wo es wirklich hingehet? Siehst du irgendwelche Auswege, wenn du aus der Balkonperspektive schaust? Kannst du dir vorstellen, mit der anderen Person oder den anderen beiden oder den anderen drei oder wenn es noch mehr sind auf eine Reise zu gehen, wo ihr nach einer Lösung sucht, die für alle Seiten gut ist, die die grundlegenden Bedürfnisse aller Seiten erfüllt? Gibt es ein Win-Win-Win, siehst du dafür irgendwelche Möglichkeiten auftauchen? Irgendwelche Hinweise? Oder irgendetwas, was du dazu beitragen könntest, wie Zuhören?

Gibt es eine Frage, die du stellen könntest? Gibt es eine Möglichkeit, den Kontext zu ändern? Gibt es eine Möglichkeit, eine Transformation zu erzeugen? Gibt es Drittseiter? Gibt es andere, die in dieser Situation helfen könnten? Wo liegen die Chancen oder Samen für neue Möglichkeiten?

Versetze dich aus der Balkonperspektive empathisch in die Lage beider oder aller Parteien, verstehe, dass jeder seine eigenen Traumata hat, seinen eigenen ... Wo liegen die Chancen? Was will hier entstehen? Gibt es positive Möglichkeiten?

Und wenn ich eine Situation einbringen darf, der wir uns heute alle in der Welt gegenübersehen, dem Konflikt zwischen den USA und Nordkorea, der auf Messers Schneide steht, der in eine destruktive Richtung gehen könnte oder in eine konstruktive. Was bemerkst du von der Balkonperspektive aus an diesem Konflikt, der die ganze Menschheit als Geisel nimmt? Wie befreien wir diese Geisel? Wie befreien wir uns selbst?

Wie können wir als Drittseiter eine konstruktive Transformation dieser Beziehung fördern, jede Seite verstehen, die Bedenken jeder Seite für ihre Sicherheit verstehen, das Bedürfnis nach Respekt jeder Seite? Gibt es einen Weg, der für beide Seiten gut ist und für die Welt als Ganzes? Haltet diese Möglichkeit wirklich offen. Gibt es einen Weg nach vorn?

Bedenkt, dass es in wenigen Wochen Olympische Spiele auf der koreanischen Halbinsel geben wird, wo die ganze Welt ihre Athleten hinschickt, Männer und Frauen im friedlichen Wettstreit. Ist das ein Weg nach vorn?

[01:20:00]

Können wir auf gute Art voranschreiten? Was will hier passieren? Wie können wir als Kreis von besorgten globalen Zeugen und Drittseitern diesen positiven und konstruktiven Weg bezeugen und präsent damit sein?

Lasst uns darüber reflektieren und die Möglichkeit offenhalten, dass die Menschheit ein einzelner Körper ist, ein einzelner Körper, und dass all diese Konflikte, die wir haben, nur symptomatisch für das Ganze sind. Wir versuchen hier, unser kollektives Immunsystem zu aktivieren, damit die Menschheit sich selbst heilen kann.

Okay, ich danke euch. Wenn ihr soweit seid, könnt ihr die Augen öffnen.

### Ende der Meditation

### Q&A: Gutes Zuhören als Grundlage für Beinhalten

Sprecher/in 3: Ich mochte die Mediation sehr, denn ich habe sie auf mich selbst angewandt, und ich habe dasselbe entdeckt wie im Fall Nordkorea und USA, ich konnte nämlich wirklich sehen, dass ich nicht sehr gut darin bin, diesen Teilen in mir zuzuhören, die entweder traumatisiert sind oder Ängste hervorrufen. Und das war ziemlich kraftvoll, weil es mir geholfen hat – als ich das große Ganze gesehen habe – zu sehen, dass niemand wirklich zuhört. Und das war alles, was ich sagen wollte.

William: Ja, da hast du völlig Recht. Wenn ich bei mir selbst anfangen habe, habe ich bemerkt, dass wir auch ... Zuhören ist wirklich Mangelware. Jeder redet, aber wer hört zu? Und im Fall von den USA und Nordkorea habe ich festgestellt, wenn ich den ziemlich hochrangigen Entscheidungsträgern zuhöre, wirklich hohe Tiere, dass jeder was sendet, aber niemand wirklich die Botschaften empfängt, und das Ergebnis ist eine wirklich breite Kluft von Missverständnissen. Für mich betrifft das nicht nur die, sondern uns. Wir hören alle nicht zu.

Eine ganz spannende Sache – da ich derzeit daran arbeite: Wenn ich die Situation mit Nordkorea ins Gespräch bringe, sogar bei Menschen in der Friedensarbeit ... Es ist spannend, wie oft ich das anspreche und sage: „Wir haben dieses sehr reale Problem, die Gefahr ist wirklich sehr groß, wir stehen hier auf Messers Schneide“, und die Menschen wechseln das Thema, weil das nur schwer in unsere Köpfe und unsere Herzen geht. Es ist wirklich schwer, zuzuhören. Und für mich ist das die große Chance für diejenigen in unserem Kreis, die ihre Fähigkeit zum Zuhören verfeinern wollen, angefangen damit, wie du sagst, uns selbst zuzuhören. Denn die Wahrheit ist ja, wie ich festgestellt habe: So wichtig das Zuhören ist, wir verstehen es ja: „Oh ja, Zuhören ist wichtig“, aber warum hören wir dann nicht zu?

[01:25:00]

Ich denke, die Antwort ist, wie du selbst gesagt hast: Wenn wir uns nicht die Zeit nehmen können, unseren eigenen Körperempfindungen und -wahrnehmungen zuzuhören und unseren Gedanken und Gefühlen – und deshalb ist Meditation für mich so eine essenzielle Grundlage der Mediation – , wenn wir nicht uns selbst zuhören können, können wir keinen Raum schaffen, und wenn wir keinen Raum schaffen können, wie können wir dann den anderen beherbergen? Wie können wir, wenn wir keinen Raum in uns schaffen können ... Wir müssen uns selbst beherbergen, um dann den anderen beherbergen zu können, um dann Konflikte zu beinhalten, die so enorm sind wie die gegenwärtige Gefahr zwischen den USA und Nordkorea, um die Menschheit beinhalten zu können.

Ich denke, die wirkliche Frage, die wir uns stellen, lautet: Wie beinhalten wir? Wie lernen wir, den anderen in uns aufzunehmen? Und das fängt damit an, dass wir gute Zuhörer sind.

### Q&A: Trauma bezeugen, ohne zu dissoziieren

*Moderator/in: Ich möchte eine Frage stellen, die, denke ich, für viele Menschen Relevanz hat, und es wäre toll, deine Meinung dazu zu hören. Sie kommt von John-David. Es ist eine lange Frage, ich werde sie also zusammenfassen: Wenn du zum Beispiel sehr traumatische Informationen in einer Konfliktsituation bekommst oder du ... zum Beispiel haben wir im Pocket Project einen erfahrenen Psychologen in Gaza, und sein Team ist sehr traumatisiert von dem, was sie jeden Tag hören müssen. Die Frage an dich ist also, welche Methoden und Praktiken hast du, um dich in der Art von Situationen, in die du kommst - ich zögere, das Wort „schützen“ zu benutzen, obwohl John-David es verwendet hat -, also um dir zu helfen, die schrecklichen Dinge, von denen du manchmal wohl hörst, zu integrieren.*

William: Ja. Oh, das ist eine wirklich gute Frage. Es erinnert mich daran, wie vor ein paar Jahren meine Kollegen und ich an der schrecklichen Tragödie arbeiteten, die sich in Syrien entwickelte. Wir sind ganz nah an die syrische Grenze gefahren und syrische Anführer - Bürgermeister, Anführer von Gruppen usw. - kamen zu uns, und wir hatten eine Art Interviewprozess, um alle Seiten zu verstehen und all die umliegenden Seiten, um hinter die Positionen zu kommen zu dem, was denn die Interessen eigentlich waren. Das war der Zweck des Projekts, zuzuhören, um hinter die Positionen zu kommen zu dem, was jede Seite wirklich wollte, denn miteinander haben sie nicht geredet. Wir dachten, wenn wir zuhören, könnten wir diese Informationen vielleicht weitergeben und jede Seite wissen lassen, was die andere Seite wirklich wollte.

In dieser speziellen Session, die eine Woche dauerte, kamen die Leute zu uns, aber es war buchstäblich, als ob ... Sie kamen über die Grenze zur Türkei, wir waren ein paar Kilometer hinter der Grenze, und ich glaube, meine Kollegen, die Akademiker waren, dachten: „Okay, wir versuchen nur herauszufinden, was ihre Interessen sind.“ Aber die Menschen, die zu uns kamen, waren so traumatisiert, es war, als ob sie direkt aus der Hölle kämen für ein paar Stunden und dann wieder zurück in die Hölle mussten. Da waren Bomben gefallen, nahe Familienmitglieder waren getötet worden. Das war nicht länger eine intellektuelle Übung, es stand so viel Trauma im Raum. Die Geschichten waren so schmerzlich, da konnten wir keine intellektuelle Distanz mehr aufrechterhalten.

Ich fühle diese Frage, ich habe das auch in anderen Situationen gespürt, wo man all das Leiden direkt fühlen kann. Für mich ist das Wichtigste dann, dass ich mich gut um mich kümmere, da dient mir eine Meditationspraxis gut. Einfach morgens zu meditieren, sicherzustellen, dass Zeit dafür ist, dass es Pausen gibt, damit ich diese Informationen aufnehmen kann und wirklich beinhalten kann, ohne zu dissoziieren.

Das geht auf einen der ursprünglichen Impulse zurück, weshalb Thomas und ich diesen Kurs entwickelt haben: Wir haben uns eine Gemeinschaft von Menschen vorgestellt, die in beidem geübt sind, der inneren Kunst und der äußeren Kunst, die mit tief traumatischen kollektiven Traumata umgehen können, wie wir sie heute auf der Welt vorfinden, und damit präsent sein können, sie bezeugen können, ohne zu dissoziieren, ohne sich zu betäuben, damit sie ganz bezeugt werden können ...

[01:30:00]

Damit wir sie bezeugen können und die richtigen Handlungen der dritten Seite dann ganz natürlich aus diesem Bezeugen emergent auftauchen, aus dieser Präsenz heraus – denn für mich ist die wichtigste Rolle der dritten Seite die des Zeugen, aber des Zeugen nicht nur mit dem Verstand, sondern mit dem Herzen und dem Körper. Da ist eine meiner Hoffnungen für diesen Kurs, dass wir die besten Praktiken dafür entwickeln: Wie können wir lernen, Trauma wirklich so zu bezeugen, dass wir dann effektive Drittseiter in der Welt sein können, die heilen und helfen, den Prozess zu heilen?

### Q&A: Das Auftauchen unserer inneren dritten Seite

Sprecher/in 4: Danke. Eine Frage, die sich mir stellt, wenn ich auf meine Notizen schaue: Ich frage mich, ob du einen Weg gefunden hast, jede der Parteien in einem Konflikt darin zu unterstützen, innerhalb der sichtbaren in Konflikt befindlichen Menschen und Positionen zu einem Punkt zu kommen, wo sie die Zeugenposition der Dritten Seite einnehmen können. Und eine Stimme, die ich während deines Vortrags heute immer wieder gehört habe, ist das, was Thomas erklärt hat, wie das, was man als traumatisiert betrachten könnte oder – ich finde das Wort nicht – als „nicht gut eingerichtet“ ... Ich erinnere mich, wie er über die Jahre immer wieder betont hat, dass das, was wie ein Zusammenbruch aussah, zu dem Zeitpunkt, wo ein Muster entwickelt wurde, immer das Brillianteste war, das das System finden konnte, um zu dem Zeitpunkt zu überleben. Ich frage mich, ob du Wege gefunden hast, wie man die jeweiligen Parteien darin unterstützen kann, die Position des anderen empathisch zu sehen – ich weiß nicht, ob das das richtige Wort ist –, sie als Drittseiter zu unterstützen.

William: Ja, daraus besteht unsere Arbeit. Das ist das Ziel, denn die dritte Seite ist nicht nur eine dritte Partei. Oft spiele ich die Rolle einer dritten Partei, aber die dritte Seite ist in jedem Menschen vorhanden. Die dritte Seite ist einfach diese Perspektive, die wir erreichen, diese Balkonperspektive, diese Fähigkeit, das Ganze zu beinhalten. Ganz genau, die Arbeit, die ich in allen möglichen Kontexten mache, ist die, dass ich mit den Parteien arbeite, um das Element der dritten Seite in ihnen zu erwecken oder zu stärken, und man sieht bei großen Anführern – Mandela habe ich ja zum Beispiel schon erwähnt. Mandela war nicht nur der Anführer seiner eigenen Seite. Er war ein Anführer der Dritten Seite. Seine Sprache, alles drehte sich bei ihm um das Ganze, in dem seine Gegner mit enthalten waren, es umfasste die anderen, umfasste all die verschiedenen Parteien, er stand für das Ganze. Und ich denke, an dem Punkt gibt es in der Arbeit, die ich gemacht habe, Durchbrüche. Und manchmal geht es nur langsam voran und des gibt Rückschläge.

Das ist vielleicht die schwerste Arbeit, die wir Menschen machen können, denn ein Großteil dieser Arbeit ... besonders, wenn man an Punkte kommt, wo man zum Beispiel Dinge hört, die man nicht hören will, Dinge anerkennt, die man nicht anerkennen will, sich für Dinge entschuldigt, für die man sich nicht entschuldigen will. Denn oft gibt es da so viel Trauma. Aber ich habe auch immer und immer wieder gesehen, dass es funktioniert – ob in Südafrika, ob in Nordirland zwischen Katholiken und Protestanten, ob im Nahen Osten, ob zwischen den USA und Russland. Ich habe diese angeborene menschliche Fähigkeit, den Schmerz des anderen, das Leiden des anderen zu hören, in so vielen verschiedenen Umständen am Werk gesehen. Es braucht Zeit. Es gibt sehr viel Abstumpfung, aber da kommt für mich die Dritte Seite wirklich zum Vorschein: Die dritte Seite, bei der die Parteien selbst Drittseiter sind.

[01:35:00]

Sprecher/in 4: Ich habe gesehen, wie kraftvoll das für mich war, den verschiedenen Teilen zuzuhören, aus Thomas' Perspektive, wo ich zu einem Punkt gekommen bin, Mitgefühl für diesen Bereich in mir zu haben, der als Kind vielleicht – aus Sicht des Erwachsenen gesehen – dysfunktional reagiert hat, aber Thomas hat ja gezeigt, wie brilliant die Antwort damals war. Ich habe Mitgefühl gefunden für dieses sogenannte Dysfunktionale, aber damals war es für das Kind ja zum Beispiel die absolute Realität. Es wirkte wie eine existenzielle Bedrohung.

William: Genau. An Thomas' Ansatz ist mir aufgefallen, wie das, was wir als Verteidigungsmechanismen bezeichnen, die wir ja fast als pathologisch betrachten oder zumindest negativ sehen, für das Kind von damals, das unter den gegebenen Umständen sein Bestes tat, eine sehr intelligente Reaktion war. Heute haben wir vielleicht mehr Ressourcen, um eine noch intelligentere Reaktion auf den Moment zu finden, aber zu erkennen, dass wir diese Teile in uns nicht stigmatisieren, sondern sie schätzen und für diese frühen Schutzreaktionen dankbar sein sollten ... Ich erinnere mich, dass er letztes Mal das U-Boot erwähnt hat, wo man, wenn es sinkt, die Schotten dichtmacht. Betäubung ist also eine sehr intelligente Reaktion. Und so können wir sie retten und mit einbeziehen, um sie letztendlich zu transzendieren.

Sprecher/in 4: Ja, das berührt mich, dass ich durch die Perspektive mit der Intelligenz Mitgefühl gefunden habe für diesen Teil von mir, anstatt ihn abzustempeln, zu verurteilen und zu versuchen, ein scheinbares Unvermögen von mir zu kompensieren, wenn ich wie ein Zweijähriger agiere, der jetzt in einem 69 Jahre alten Körper steckt.

### Q&A: Konflikte innerhalb der einzelnen Parteien zuerst bearbeiten

Sprecher/in 5: Ich möchte etwas über meine kürzliche Arbeit im Nahen Osten sagen, die mit Gaza zu tun hat. Nicholas hat schon einen unserer Kollegen erwähnt, er ist Psychologe, ein Psychologe in Gaza, und er hat mich eingeladen mit ihm im Bereich Trauma zu arbeiten, also bin ich letzten Monat nach Gaza gefahren. Du hast vorhin erwähnt, wie man Konflikte beinhaltet, aber Konflikte in Gaza zu beinhalten ist extrem schwierig, weil es in diesem Konflikt nicht nur eine Gruppe gibt. Es sind nicht nur die Palästinenser gegen die Israelis, es sind auch die Palästinenser gegen einander, wie Fatah und Hamas, die die ganze Zeit im Konflikt sind und das schon lange. Ich wollte meine Frage stellen, weil in Gaza jeder traumatisiert ist. Nicht nur der Psychiater und der Psychologe, sondern jeder. Für einen Trauma-Arbeiter wie mich ist es schwierig, diese Konflikte zu beinhalten, die da ablaufen und auf Familiensystemen oder sogar Stammesystemen basieren.

Ich bin auch gelernte Anthropologin. Wir haben mit vielen Ebenen von Konflikt und Positionen zu tun, wie du schon gesagt hast. Nun ja, ich habe keine wirkliche Frage, wie mir klar geworden ist, aber vielleicht wende ich mich an dich als Anthropologe: Wie geht man aus unserer Sicht mit Stammesgruppen und Konflikten um, kannst du dazu ein bisschen was sagen?

[01:40:00]

William: Ja, die Wahrheit ist, dass wir alle in Stammesgruppen leben, auch wenn wir das selbst nicht so sehen mögen. Und jetzt müssen wir mit der Möglichkeit leben, dass es vielleicht den Stamm der Menschen gibt, und es stimmt, was du sagst: Die Menschen sehen das als einen Konflikt zwischen Palästinensern und Israelis, aber genauso gibt es einen Konflikt der Palästinenser untereinander und der Israelis untereinander.

Im Allgemeinen habe ich festgestellt, dass oft die echten Probleme bei Verhandlungen nicht da liegen, wo man sie vermutet. Bei vielen Verhandlungen gibt es drei Tische – ein Tisch zwischen den beiden Parteien – also hier den Palästinensern und den Israelis –, aber dann gibt es diese zwei internen Tische der Palästinenser untereinander und der Israelis untereinander, wo die echten und sogar größeren Hindernisse liegen. Du hast also sehr Recht.

Und bei Stämmen sind die stammesinternen Dynamiken oft noch komplizierter als die zwischen den Stämmen. Für mich ist das einer der wichtigsten Teile der Arbeit, die man macht. Wir tendieren dazu, uns auf den Aspekt „zwischen“ zu konzentrieren – zwischen den Organisationen, zwischen den Gemeinschaften, zwischen den Gruppen – aber tatsächlich muss man sich um die inneren Aspekte noch mehr kümmern. Ich erinnere mich zum Beispiel, als wir vor vielen Jahren in Nordirland gearbeitet haben, war der Gedanke: „Okay, wie können wir einen Dialog aufbauen zwischen den Katholiken und den Protestanten?“ Aber tatsächlich mussten wir zuerst einen Dialog der Katholiken untereinander und der Protestanten untereinander aufbauen, um sie auf die Gespräche zwischen den Katholiken und Protestanten vorzubereiten.

Als Drittseiter, als Mediatoren müssen wir wirklich auf die internen Dynamiken genauso achten wie auf die externen. Und oft stellt man fest, dass in Organisationen oder Familien, in denen man verhandelt ... Sagen wir, man verhandelt etwas mit einem Kunden oder über einen Hauskauf oder man will etwas verkaufen, dann sehen wir das als Verhandlung. Wir setzen unseren Verstand ein und wir sehen es als Verhandlung und wir denken über unsere Strategie nach usw. Aber wenn wir mit unserem Kind oder unseren Eltern oder einem Kollegen oder Mitarbeiter zu tun haben, wenn es also innerhalb der Familie oder der Organisation ist, dann denken wir, wir müssten uns nicht vorbereiten. Wir denken: „Oh, na ja, es ist ja nur ... Das ist nur Maria. Das ist nur Juan.“ Oder wer auch immer es ist, aber tatsächlich ist es so, dass man bei diesen internen Verhandlungen genauso auf den Balkon gehen muss, genauso sein BATNA durchdenken muss, genauso seine Interessen durchdenken muss, genauso der anderen Seite tief zuhören muss, genauso Kontextänderung und das Suchen nach Lösungen erfordern, wie es bei jeder externen Verhandlung der Fall ist.

Besonders angesichts der psychologischen Dynamiken wie der Trauma-Situation, mit der du in Gaza gearbeitet hast, Ingrid ... Ich würde sagen, je mehr wir uns da auf das Interne konzentrieren können und damit anfangen, uns auf das Interne zu konzentrieren, desto besser dienen wir dem Externen. Das ist ja auch die Prämisse vom Kurs, dass wir innen anfangen und dann zum Äußeren übergehen. Wie bleiben wir mit uns selbst und unseren inneren Dynamiken in Verbindung, während wir uns mit dem anderen verbinden?

Sprecher/in 5: Vielen Dank, das ist sehr hilfreich. Ich werde dich über den Fortgang des Prozesses in Gaza auf dem Laufenden halten.

William: Bitte mach das. Viel Erfolg.

Sprecher/in 5: Danke.

