

Marc-A. Nicolas Hermann

„Roger Fishers Erben“: Program on Negotiation

Knapp drei Jahre nach dem Tod des Leiters des „Harvard Negotiation Projects“ und Mitautors des internationalen Bestsellers „Getting to Yes“ – zu deutsch: „Das Harvard- Konzept“ – bleibt das Erbe *Roger Fishers* lebendig und unterliegt einer stetigen Weiterentwicklung. Dieser Beitrag wirft einen Blick auf aktuelle Projekte rund um das „Program on Negotiation“ (PON) an der Harvard Law School (Cambridge/USA). Dabei stellt die ausgeprägte Interdisziplinarität eine Besonderheit des PON dar. Dadurch entstehen ungewöhnliche Ansätze, wie der „Wanderpfad des Urvaters Abraham“, auf dem ein analytisches Rahmenwerk zu den Atomverhandlungen mit dem Iran erarbeitet wurde. Im Folgenden wird eine Auswahl des PON-Engagements mit dem Schwerpunkt auf den Nahostkonflikt vorgestellt.

A. Alte Lehren aus der Neuen Welt

„Enter to Grow in Wisdom“. Dieser einst von Harvard-Präsident *Charles William Eliot* formulierte Wahlspruch zielt den der Massachusetts Avenue zugewandten Teil des Dexter Gate in Cambridge, Massachusetts (USA). Beim Verlassen des Campus liest

man den ebenfalls von *Eliot* formulierten Wahlspruch „Depart to Serve Better Thy Country and Thy Kind“.

Wie dieses selbstbewusst propagierte Sendungsbewusstsein der Universität auf das Feld der Mediation und anderer alternativer Konfliktbeilegungsverfahren ausstrahlt, erkennt man an dem weiten Forschungsfeld und den Aktivitäten des in dieser Tradition stehenden „Program on Negotiation at Harvard Law School“ (PON). Seit seiner Gründung im Jahre 1983 leistet dieses aus der Harvard University, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Tufts University bestehende Konsortium gemäß seinem Credo „dedicated to developing the theory and practice of negotiation and conflict resolution“ einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung alternativer Konfliktlösungssysteme und zur Optimierung von Verhandlungstechniken.¹

Aufbauend auf dem von *Roger Fisher* wesentlich beeinflussten Fundament und dem damit verbundenen Forschungsengagement des PON im Bereich der

¹ Program on Negotiation at Harvard Law School, Annual Report Academic Year 2013-2014, S. 1.

„Entscheidungstheorien“ im Allgemeinen und der „normativen Entscheidungstheorie“ im Besonderen, sieht sein Nachfolger *Robert H. Mnookin*² die zukünftigen Herausforderungen dieses erfolgreichen Programms in der kontinuierlichen weiteren Erforschung aller drei Teilgebiete der Entscheidungstheorie, also der normativen, präskriptiven und deskriptiven Theorien. Als wichtiges Element hebt *Mnookin* hierbei den Aspekt der Interdisziplinarität hervor.³

Diese ausgeprägte und gelebte Interdisziplinarität stellt eine Besonderheit des PON dar. So unterstützt das Programm eine Vielzahl von Forschungsprojekten auf dem Feld des Konfliktmanagements und bündelt somit das Wissen und die Erfahrung aus den verschiedensten Fachbereichen, wie beispielsweise der Rechtswissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften, der Politikwissenschaften, der Soziologie und aus dem Bereich Internationale Beziehungen und Governance.⁴ „Legal and business disputes must be managed if

» *„Legal and business disputes must be managed if not resolved“ (Robert H. Mnookin) «*

not resolved“ (*Robert H. Mnookin*) Durch die Arbeit dieser „cross-disciplinary projects“ entstehen innovative, pragmatische und zuweilen auch ungewöhnliche Ansätze,⁵ mit dem Ziel, die Gesellschaft für neue Anwendungsbereiche und Methoden alternativer Konfliktbeilegungsformen weiter zu sensibilisieren und diese im Idealfall zu implementieren. Hierbei verneint *Mnookin* die vom Verfasser dieses Artikels gestellte Frage nach der Notwendigkeit der Entwicklung einer „specific cultural attitude“ der Gesellschaft „in order to establish mediation“ und verweist in diesem Zusammenhang auf die informelle Existenz des Gedankens der alternativen Konfliktbeilegung in nahezu allen Gesellschaften und Rechtssystemen.⁶

Auf Basis der interdisziplinären Zusammenarbeit und des damit verbundenen Wunsches der Weiterentwicklung der Bereiche „Konfliktmanagement“ und „Verhandeln“, entstehen unter der Ägide des PON

2 *Robert H. Mnookin* ist Samuel-Williston-Professor an der Harvard Law School und Chair of the PON.

3 *Hermann*, ZKM 2015, S. 94 f.

4 Program on Negotiation at Harvard Law School, Annual Report Academic Year 2013-2014, S. 4.

5 Siehe beispielsweise: *Wheeler*, Negotiation Journal 2013, S. 22-38.

6 *Hermann*, Die Entwicklung alternativer Streitbeilegungsverfahren in Deutschland nach Inkrafttreten des Mediationsgesetzes, Masterarbeit im weiterbildenden Master-Studiengang „Mediation“ der FernUniversität in Hagen, 2014 (unveröffentlicht).



Foto: Marc-A. Nicolas Hermann

Das „Program on Negotiation“ an der Harvard Law School (Cambridge/ USA) verfolgt ungewöhnliche Ansätze, wie den „Wanderpfad des Urvaters Abraham“, und leistet damit wertvolle Arbeit, alternative Konfliktlösungssysteme und Verhandlungstechniken weiter zu entwickeln.

zahlreiche Forschungsprojekte, Programme und Initiativen mit Bezug auf schwelende globale Konflikte. *Roger Fisher* legte schon 1972 mit seinem Buch „Dear Israelis, dear Arabs“⁷ einen Schwerpunkt seines Wirkens auf den Nahostkonflikt und stellte 1994 in seinem viel beachteten Buch „Beyond Machiavelli“ fest: „Conflict is a growth industry“.⁸ Leider hat sich diese Einschätzung *Fishers*, in den letzten zwanzig Jahren in vollem Umfang bewahrheitet. Im Folgenden soll daher eine Auswahl des gegenwärtigen Engagements des PON mit dem Schwerpunkt auf den Nahostkonflikt vorgestellt werden.

» Gegenstand dieses Projekts ist die Analyse der Verhandlungstaktiken von ehemaligen US-Außenministern durch Angehörige der Fakultäten. «

B. Secretaries of State Project

Ein interessantes, im Zusammenhang mit den Aktivitäten des PON stehendes interdisziplinäres Vorhaben stellt das derzeit laufende – von *Mnookin* lancierte – „American Secretaries of State Project – Diplomacy, Negotiation and Statecraft“ dar, dem auch *James Sebenius*, Professor an der Harvard Business School,

7 *Fisher*, *Dear Israelis, dear Arabs – A working approach to peace*, 1972.

8 *Fisher/Kopelman/Kupfer-Schneider*, *Beyond Machiavelli – Tools for Coping with Conflict*, 1996, S. 1.

und *Nicholas Burns*, Professor an der Harvard Kennedy School, angehören. Gegenstand dieses Projekts ist die Analyse der Verhandlungstaktiken von ehemaligen US-Außenministern durch Angehörige

der Fakultäten. An diesem Vorhaben werden alle lebenden ehemaligen US-Außenminister von *Henry Kissinger* über *George P. Shultz* bis hin zu *James Baker*, *Madeleine Albright*,

Colin Powell, *Condoleezza Rice* und *Hillary Clinton* teilnehmen und sich zu ihren herausforderndsten und bedeutendsten Verhandlungen ihrer Amtszeit befragen lassen.

Ziel dieses ambitionierten Projekts ist es, Wendepunkte in der Diplomatie, beispielsweise die wirtschaftliche Öffnung Chinas, das Ende des Kalten Krieges oder die Wiedervereinigung Deutschlands, aus US-amerikanischer Sicht zu beleuchten und die Verhandlungstechniken der jeweiligen US-Außenminister zu analysieren. Nach Abschluss dieses Projekts sind die Veröffentlichung eines Buches und eines Dokumentarfilms beabsichtigt.⁹

C. Nahost-Engagement

Ein besonderer Forschungsschwerpunkt des PON liegt auf dem bis heute andauernden Drama um Land und Frieden im Nahen Osten – dem Israel-Palästina-Konflikt. Nicht wenige staatliche und nichtstaatliche Akteure und Initiativen versuchten oder versuchen sich an der Beilegung dieses hoch komplexen Konflikts,¹⁰ im Zeichen eines Friedens von Gerechtigkeit und Humanität. Zu diesen gehören auch die unter der Ägide des PON laufenden Projekte, Programme und Initiativen.

I. Middle East Negotiation Initiative

Eines dieser derzeit laufenden Projekte ist die als Langzeitinitiative angelegte „Middle East Negotiation Initiative“ (MENI), deren Anliegen mit dem Versuch, den Gordischen Knoten ohne das Schwert lösen zu wollen, vergleichbar ist. MENI berät weltweit Regierungen und nichtstaatliche Organisationen bei ihren

9 Belfer Center „American Secretaries of State Share Insights on Diplomacy.“ Belfer Center Newsletter, Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School, Summer 2015.

10 Zur Komplexität des Konflikts siehe beispielsweise *Blum*, *Islands of Agreement – Managing Enduring Armed Rivalries*, 2007, S. 200 ff.



Foto: Marc-A. Nicolas Herrmann

Bemühungen um Lösungen für den schwelenden Konflikt im Nahen Osten. Ein weiteres Tätigkeitsfeld der MENI besteht in der Ausrichtung von Seminaren und Workshops. So ermöglichte MENI jungen Palästinensern und Israelis die Teilnahme an der von dieser Initiative durchgeführten Veranstaltungen, um neben der Vermittlung theoretischer und praktischer Kenntnisse in den Bereichen „Negotiation and Conflict Management“ auch ein Teilnehmernetzwerk von Ehemaligen in der Region zu schaffen.¹¹

Der gegenwärtige Fokus der MENI liegt auf dem akademischen Austausch und der Unterstützung der „Abraham Path Initiative“ (API) und der „Israeli Palestinian Negotiating Partners“ (IPNP), einem Netzwerk bestehend aus aktuellen und ehemaligen hochrangigen Vertretern und Beamten des Staates Israel und der Palästinensischen Autonomiegebiete.¹²

II. Abraham Path Initiative

Einen weiteren interessanten Ansatz verfolgt die von der U.N. „Alliance of Civilisations“ (AoC) unterstützte „Abraham Path Initiative“ (API). Diese von *William Ury* mitbegründete „non-profit, non-religious and non-political organization“¹³ hat es sich zur Aufgabe gemacht, den legendären Wanderpfad des Urvaters Abraham (Ibrahim) zu revitalisieren und diesen sowohl als Katalysator für nachhaltigen Tourismus und wirtschaftliche Entwicklung in der Region zu nutzen, als auch, um eine internationale und interdisziplinäre Plattform für „junge Brückenbauer“ zu schaffen. Ziel ist es hierbei, den Pfad für Interessierte wieder erlebbar zu machen und die Teilnehmer der Initiative im Geiste der universellen Werte und Prinzipien von Gerechtigkeit, Vertrauen, Respekt, Freundschaft und Gastfreundschaft zusammenzuführen.

Ein Alleinstellungsmerkmal dieser Initiative liegt in der grenzüberschreitenden Bindungskraft des Urvaters Abraham, der gleichermaßen im Judentum, im Islam und im Christentum von Bedeutung ist. Durch das gemeinsame Wandern wird die Grundlage für einen sowohl regionalen als auch globalen Austausch unter den Teilnehmern geschaffen.¹⁴ So erarbeitete

auf dem „Pfad“ beispielsweise die interdisziplinäre „Belfer Center Iran Nuclear Working Group“ in Zusammenarbeit mit dem PON ein analytisches Rahmenwerk zu den Atomverhandlungen mit dem Iran.¹⁵

Geografisch verläuft der Abrahams Pfad, dessen genauer historischer Verlauf unbekannt ist, von Harran in der heutigen Südtürkei durch Syrien, Jordanien, Israel und die Palästinensischen Autonomiegebiete und ist aufgrund der gegenwärtigen Sicherheitslage in der Region nur in Teilabschnitten begehbar. Ursprünglich war auch eine Ausdehnung der Routen auf den Irak, Saudi-Arabien und Ägypten geplant.¹⁶

III. Shades Negotiation Program

Ausgehend von dem Wissen um die Gefahr eines „Schwarz-Weiß-Denkens“ in Zeiten von Krisen und Konflikten und der damit einhergehenden fatalen Vereinfachung von komplexen Sachverhalten in „richtig“ oder „falsch“, verfolgt das „Shades Negotiation Program“ (Shades NP) den Ansatz, seinen Teilnehmern die „Grautöne“ eines Konflikts aufzuzeigen, um hieraus Lösungsansätze zu entwickeln. Hierfür richtet sich das von PON und MENI unterstützte Programm¹⁷ an junge israelische und palästinensische Nachwuchskräfte aus dem öffentlichen und privaten Sektor und ermöglicht jährlich 20 bis 30 Teilnehmern aus einem breiten interdisziplinären Spektrum, dem auch Diplomaten angehören, die Teilnahme an einem speziell für die Problematik des Nahostkonflikts entwickelten Workshop-Programm, dessen Curriculum sich aus den Komponenten „Negotiation“, „Leadership“ und einem Kommunikationstraining zusammensetzt. Nach Abschluss des Programms sollen die Nachwuchskräfte durch das Anwenden der im Rahmen des Workshops erlernten Inhalte über ein besseres Verständnis zur Analyse der Entwicklungen in der Region verfügen und sich idealerweise zu einem Netzwerk zusammenfinden.¹⁸

king Paper 10-049, Harvard Business School, S. 1-4.

15 *Sebenius/Singh*, Is a Nuclear Deal with Iran Possible? An Analytical Framework for the Iran Nuclear Negotiations: Working Paper 2011-xx, Belfer Center Iran Nuclear Negotiation Working Group.

16 *Leary/Sebenius/Weiss*, Negotiating the Path of Abraham: Working Paper 10-049, Harvard Business School, S. 4.

17 Program on Negotiation at Harvard Law School, Annual Report Academic Year 2013-2014, S. 48.

18 Folke Bernadotteacademy – Swedish Agency for Peace, Security and Development, Negotiation Workshop for Palestinians and Israelis, <https://www.fba.se/en/About-FBA/News/2015/Negotiation-workshop-for-Palestinians-and-Israelis/>; New

11 Program on Negotiation at Harvard Law School, Annual Report Academic Year 2013-2014, S. 12 f.

12 *Sebenius/Shula*, The Israeli-Palestinian Negotiating Partners: 2010 Strategic Re-assessment, Harvard Business School Case 911-025, December 2010.

13 Abraham Path Initiative, <http://abrahampath.org/> (Login vom 2. September 2015)

14 *Leary/Sebenius/Weiss*, Negotiating the Path of Abraham: Wor-

D. Non ad perniciem

„Non ad perniciem“ – nicht bis zum Untergang. Diese mahnende Devise zierte das Wappen des Diplomaten und Mediators *Alvise Contarini* und hat auch mehr als drei Jahrhunderte nach Abschluss des Westfälischen Friedens nicht an Aktualität eingebüßt. Auch wenn sich eine direkte Übertragung der mediatorschen Prinzipien und Grundsätze *Contarinis* aus dem 17. Jahrhundert auf den heutigen Nahostkonflikt als schwierig erweist und auch ein mittelbarer Vergleich nicht überstrapaziert werden soll, so ist das Wirken des Venezianers doch eine Quelle der Inspiration für all jene, die in seinem Sinne, „dem Frieden das Wort sprechen“¹⁹ wollen, oder, wie es *Roger Fisher* anstrebte²⁰ und *Farah Stockman* treffend formulierte,

Story Leadership, The Shades Negotiation Program, <http://www.newstoryleadership.org/the-shades-program/> (Login vom 8. September 2015).

19 Internet-Portal „Westfälische Geschichte“, Datensatz zu Alvise Contarini, http://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/finde/langDatensatz.php?urlID=5492&url_tabelle=tab_person (Login vom 9. September 2015).

20 Siehe hierzu: Shapiro, *Negotiation Journal* 2013, S. 179-185.

einem „Getting to Yes in the Middle East“,²¹ näherkommen wollen.



Marc-A. Nicolas Hermann
Mediator und Jurist

Marc-A. Nicolas Hermann (Dreieich) studierte Rechtswissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main und ist Absolvent des weiterbildenden Masterstudiengangs „Mediation“ an der FernUniversität in Hagen. 2014 war er Teilnehmer am „Program on Negotiation“ an der Harvard Law School (USA), wo er unter anderem durch die Workshops von *Robert H. Mnookin*, *Michael Wheeler* und *Daniel Shapiro* zu diesem Beitrag inspiriert wurde. Sein besonderes Interesse gilt den Themenkreisen alternative Konfliktbeilegungsverfahren, Verhandeln und Rhetorik.

21 Stockman, *The Boston Globe*, „Getting to Yes“ in the Middle East (July 30, 2013), <http://www.bosonglobe.com/opinion/2013/07/30/primer-for-progress-palestinian-israeli-conflict/JL2zhlXhL2nc7dBTfGwKLL/story.html> (Login vom 3. September 2015).