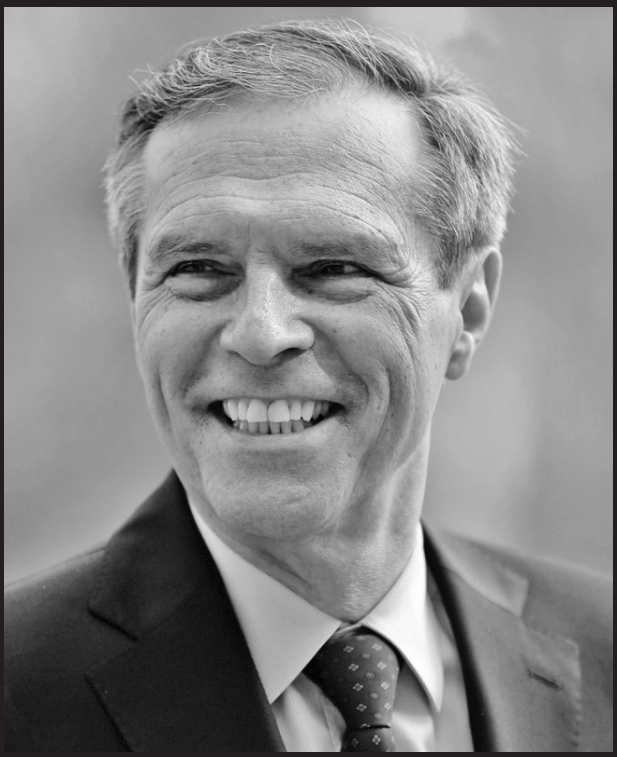
Der dritte Weg

Über Kompromisse, Krieg und die Kunst der Verhandlung

Kompromisse haben keinen guten Ruf. Sie gelten als Ausdruck mangelnder Entschlossenheit, als kleinster gemeinsamer Nenner oder als politische Notlösung. Für den Diplomaten Michael Steiner sind sie etwas grundsätzlich anderes. Während seiner beruflichen Laufbahn über die verschiedensten Positionen führte er unter anderem Friedensverhandlungen auf dem Balkan, leitete geheime Gespräche mit den Taliban und vertrat Deutschland zuletzt als Botschafter in Indien. Aus diesen Erfahrungen hat sich für ihn eine Einsicht ergeben, die dem verbreiteten Verständnis von Kompromissen widerspricht. Ein Kompromiss, sagt Steiner, entsteht nicht dadurch, dass zwei Seiten ihre Positionen gegenseitig zurechtstutzen. Er entsteht dort, wo etwas möglich wird, das vorher nicht existierte.

Von Peter Felixberger und Armin Nassehi



© Michael Steiner

»Entscheidend ist, wenn plötzlich etwas möglich wird, woran vorher niemand gedacht hat.«

Kursbuch: Herr Steiner, Kompromisse gelten heute fast als Zeichen politischer Schwäche. Wer kompromissbereit ist, gerät schnell unter den Verdacht, den eigenen Überzeugungen nicht wirklich zu trauen. Sie haben Ihr Berufsleben mit Verhandlungen verbracht. Hat der Kompromiss seinen schlechten Ruf verdient?

Michael Steiner: Ich glaube, man muss zunächst unterscheiden, worüber wir sprechen. Es macht einen grundlegenden Unterschied, ob verhandelt wird, bevor Gewalt ausbricht oder nachdem Menschen verletzt, verstümmelt, getötet worden sind. Vor einem Krieg ist erstaunlich vieles möglich. Verhandlungen können verhindern, dass Gewalt überhaupt entsteht. Wenn aber einmal Blut geflossen ist, verändert sich die Situation vollständig. Dann gelten andere Gesetze. Dann entscheidet zunächst nicht die Diplomatie, sondern die Wirklichkeit. Das habe ich in Bosnien gelernt.

Dayton wäre niemals möglich und erfolgreich gewesen, wenn sich zuvor nicht die militärische Lage verändert hätte. Zunächst waren in dem Krieg von 1992 bis 1995 die bosnischen Serben militärisch überlegen. Erst als sich dieses Kräfteverhältnis verschob und die Kroaten und Bosniaken auf die Serbenhochburg Banja Luka zumarschierten, wurde die Lage lösungsreif. Diplomatie war dann unverzichtbar. Aber sie war nicht die Voraussetzung des Friedens. Sie konnte erst wirksam werden, als sich die Voraussetzungen außerhalb des Verhandlungsraums verändert hatten.

Das wird heute häufig unterschätzt. Gerade mit Blick auf die Ukraine wird schnell nach Verhandlungen gerufen, als ließen sie sich einfach beschließen. Aber Verhandlungen setzen eine Reife der Situation, eben Verhandlungsreife voraus. Solange beide Seiten glauben, ihre Ziele ohne den anderen erreichen zu können, gibt es keinen eigentlichen Verhandlungsraum.

Kursbuch: Dann beginnt Frieden nicht am Verhandlungstisch.

Steiner: Nein. Der Verhandlungstisch ist nicht der Anfang. Er ist das Ergebnis einer Entwicklung. Das heißt nicht, dass Diplomatie unwichtig wäre. Im Gegenteil. Aber sie ersetzt die Wirklichkeit nicht. Und nach einem Krieg kommen zu den politischen, ökonomischen Interessen noch Erfahrungen von Gewalt, Verlust und Erniedrigung hinzu. Wer einmal gesehen hat, was Krieg mit Menschen macht, versteht, warum man diese Erfahrungen nicht einfach wegverhandeln kann. Deshalb war ich immer skeptisch gegenüber der Vorstellung, Diplomatie sei eine Technik, die unabhängig von den Umständen funktioniere. Gute Diplomatie besteht nicht darin, besonders geschickt zu argumentieren. Sie besteht zunächst darin, den Augenblick zu erkennen, in dem sinnvolle Verhandlungen überhaupt möglich werden.

Um es apodiktisch zu formulieren: Solange in einem heißen Krieg bei einer oder allen Parteien die Einschätzung herrscht, auf dem Schlachtfeld mehr erreichen zu können als am Verhandlungstisch, gibt es höchstens Scheinverhandlungen. Das heißt konkret: Wer zur Beendigung des Kriegs gegen die Ukraine echte Verhandlungen will, muss die Ukraine so stark machen, dass man in Moskau realisiert, dass die Fortsetzung des militärischen Wegs erfolglos sein wird. Alles andere ist nachgerade kindisch.

Aber es gibt noch einen zweiten Punkt, den Außenpolitiker oft vernachlässigen. Die Innenpolitik. All politics is local. Gerade in totalitären Systemen hat Krieg nach außen eine machtsichernde Funktion nach innen. Sein Ende kann gefährlich sein. Das war so bei Radovan Karadžić in Bosnien, das ist so bei Wladimir Putin in Russland.

Kursbuch: Das klingt fast so, als könne die Diplomatie ihre eigenen Voraussetzungen gar nicht schaffen.

Steiner: Ja, so würde ich das sagen. Natürlich versucht jeder Verhandler, Möglichkeiten zu eröffnen. Aber die grundlegenden Dinge liegen außerhalb seiner Verfügung. Ich habe das sehr deutlich bei Afghanistan erlebt. Der Krieg dauerte ja von 2001 bis 2021. Als ich 2010

Geheimgespräche zunächst mit den Taliban, dann auch den USA führte, gab es aus meiner Sicht keine sichere, aber zumindest eine reale Lösungschance. In der amerikanischen Führung war, ebenso wie in Berlin, die Erkenntnis gereift, dass es keine militärische Lösung gab. Aber auch die Taliban wussten, dass ein baldiger militärischer Sieg für sie damals unrealistisch war.

Wir hatten ein durchdachtes Konzept, das in dieser Lage für alle Seiten, einschließlich der afghanischen Regierung, einen Ausweg bot. Und wir hatten mit dem Abzugsangebot von über 130 000 Soldaten im Falle einer einvernehmlichen Lösung echte Verhandlungsmacht.

Allerdings verstrich diese Chance aufgrund der damaligen schwierigen innenpolitischen Lage in den USA. Der Kongress spielte nicht mit und stellte sich gegen Obama. Wertvolle Zeit und das Momentum gingen verloren, was zudem afghanischen Extremisten Raum für tödliche Querschüsse gab. Das Zeitfenster schloss sich. Und plötzlich war etwas, das wenige Wochen zuvor noch möglich gewesen wäre, nicht mehr erreichbar. Ich habe damals gelernt, dass Verhandlungen ihre eigene Zeit haben. Es gibt einen Moment, in dem etwas möglich wird. Und es gibt den Moment, in dem diese Möglichkeit wieder verschwindet. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Kursbuch: Das klingt fast nach einer politischen Version dessen, was die Griechen *Kairos* nannten – den günstigen Augenblick.

Steiner: Ja. Das trifft es sehr gut. Man kann einen solchen Augenblick nicht herstellen. Man muss ihn erkennen. Und man muss die Gelegenheit, wie Kairos, beim Schopf packen. Wenn man sie verpasst, hilft die beste Diplomatie nichts mehr. Ich glaube, das gilt nicht nur für Friedensverhandlungen. Es gilt für Politik überhaupt. Aber es erfordert auch den Mut, im rechten Moment ins Risiko zu gehen.

Kursbuch: Bis jetzt haben wir über Voraussetzungen gesprochen – über Krieg, Macht und Gelegenheiten. Trotzdem sprechen Sie vom Kompromiss mit einer auffallenden Sympathie. Woher kommt das?

Steiner: Vielleicht daher, dass ich den Begriff anders verstehe. Wir stellen uns einen Kompromiss meistens so vor, dass jede Seite ein Stück ihrer Forderungen aufgibt. Der eine wollte 100 und bekommt 80, der andere ebenfalls. Am Ende trifft man sich irgendwo in der Mitte. Ich glaube nicht, dass wirklich wichtige Verhandlungen, etwa zwischen Konfliktparteien, so funktionieren und zu einem dauerhaften Ergebnis führen. Jedenfalls habe ich sie nie so erlebt. Wohlgemerkt, wir sprechen jetzt von Verhandlungen in einer wirklich verhandlungsreifen äußeren Situation, nicht von Scheinverhandlungen.

Kursbuch: Sie beschreiben den Kompromiss also nicht als wechselseitigen Verzicht.

Steiner: Nein. Vielleicht liegt darin sogar das größte Missverständnis. Wir stellen uns vor, zwei Seiten bewegen sich aufeinander zu, bis sie sich irgendwo in der Mitte treffen. Das ist eine sehr mechanische Vorstellung. Meine Erfahrung ist eine andere. Ich habe in Verhandlungen immer wieder als entscheidend erlebt, wenn plötzlich etwas möglich wurde, woran vorher niemand gedacht hatte. Nicht die Mitte, etwas Neues.

Kursbuch: Wie entsteht so etwas?

Steiner: Zunächst dadurch, dass man begreift, dass der andere nicht einfach ein Hindernis ist. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Solange ich den anderen nur als Gegner sehe, interessiert mich eigentlich nur, wie ich ihn überwinde. In einer wirklichen Verhandlung verändert sich das. Plötzlich beginne ich mich dafür zu interessieren,

warum der andere agiert, wie er agiert. Nicht weil ich ihm zustimme, sondern weil ich ohne dieses Verständnis gar nicht weiterkomme. Ich glaube, das ist der eigentliche Beginn jeder Verhandlung.

Kursbuch: Dann verändert sich zunächst gar nicht der andere, sondern der Blick auf den anderen.

Steiner: Genau. Und vielleicht verändert sich zunächst sogar nur der eigene Blick. Aber ich habe das immer wieder erlebt: Wer verhandelt, verändert sich. Man kommt aus einer echten Verhandlung anders heraus, als man hineingegangen ist. Nicht weil man seine Interessen aufgibt. Sondern weil man anfängt, die Wirklichkeit mit den Augen des anderen mitzusehen. Das ist etwas völlig anderes.

Kursbuch: Das setzt eine erstaunliche Bereitschaft voraus.

Steiner: Ja. Und vielleicht ist genau das der Grund, warum Verhandlungen so schwierig sind. Wir sprechen häufig über Interessen. Ich glaube, mindestens ebenso wichtig ist etwas anderes: Neugier. Man muss wirklich wissen wollen, weshalb der andere so denkt – nicht um ihn zu überzeugen, sondern um ihn zu verstehen.

Kursbuch: Ist das nicht bereits Vertrauen?

Steiner: Nein. Vertrauen kommt später und ist auch unabdingbar. Aber am Anfang steht Respekt. Respekt heißt nicht Zustimmung. Respekt heißt, zunächst anzuerkennen, dass der andere Gründe für sein Handeln hat, auch wenn ich diese Gründe nicht teile. Ohne diesen Respekt beginnt keine wirkliche Verhandlung.

Kursbuch: Gibt es dafür einen Augenblick, an den Sie sich besonders erinnern?

Steiner: Ja. Während der Gespräche mit den Taliban. Ihr Vertreter sagte immer wieder: *»Die ausländischen Truppen müssen Afghanistan verlassen.«* Egal wie. Irgendwann habe ich ihn gefragt: *»Und was geschieht, wenn Sie Ihr Ziel gegen alle durchsetzen, am Tag danach?«* Er schaute mich an. Ich sagte: *»Dann werden Sie als mittelloser Paria ein verelendendes Land ohne Zukunft gewinnen. Um das zu vermeiden, werden Sie internationale wirtschaftliche Kooperation und Hilfe brauchen. Daher ist es auch für Sie sinnvoller, wenn der Abzug Teil einer international abgesegneten Vereinbarung wird, als wenn er das Ende aller Beziehungen bedeutet.«*

Am nächsten Tag kam er wieder. Zum ersten Mal sprach er nicht mehr nur über den Abzug. Wir sprachen darüber, wie eine umfassende Abzugsvereinbarung mit Regierungsbeteiligung, Menschenrechtsgarantien und internationalem Marshallplan aussehen könnte. Das war noch kein Kompromiss, aber es war der Moment, in dem etwas denkbar wurde, das vorher nicht denkbar gewesen war.

Kursbuch: Wann wussten Sie, dass das der eigentliche Kern eines Kompromisses ist?

Steiner: Vermutlich erst im Rückblick. Damals habe ich einfach versucht, ein Gespräch weiterzuführen. Heute würde ich sagen: Ein Kompromiss entsteht nicht dadurch, dass zwei Seiten ihre Forderungen reduzieren. Er entsteht dort, wo etwas Drittes möglich wird.

Kursbuch: Das klingt fast so, als sei der Kompromiss weniger ein Ergebnis als ein Erkenntnisprozess.

Steiner: Vielleicht. Jedenfalls verändern echte Verhandlungen zunächst die Beteiligten. Das ist mir eigentlich erst im Nachhinein klar geworden. Während Verhandlungen glaubt jeder, er arbeite am anderen. Tatsächlich arbeitet er zunächst an sich selbst. Er hört zu. Er beginnt, die Wirklichkeit auch aus einer anderen Perspektive zu

sehen. Und irgendwann merkt er, dass sich sein eigener Horizont verändert hat. Das ist keine Preisgabe der eigenen Position. Es ist ihre Erweiterung.

Kursbuch: Dann besteht die eigentliche Leistung des Verhandelns gar nicht darin, den anderen zu überzeugen?

Steiner: Nein. Die eigentliche Leistung besteht darin, überhaupt eine gemeinsame Wirklichkeit entstehen zu lassen. Das wird häufig unterschätzt. Man spricht über Interessen, über Macht, über Strategien. Das alles gibt es. Aber fruchtbare Verhandlungen beginnen eigentlich erst dort, wo zwei oder mehr Seiten bereit sind, dieselbe Situation überhaupt als gemeinsame Situation wahrzunehmen. Ohne diese gemeinsame Wirklichkeit gibt es nichts, worüber man verhandeln könnte.

Kursbuch: Ist das der Grund, weshalb Sie immer wieder von Respekt sprechen?

Steiner: Ja. Respekt wird häufig mit tendenzieller Zustimmung verwechselt. Ich meine etwas anderes. Ich muss den anderen nicht mögen. Ich muss seine Ziele nicht teilen. Ich kann gegenteilige Ziele haben. Aber ich muss anerkennen, dass er Gründe hat. Solange ich glaube, der andere handle bloß irrational oder böswillig, werde ich nie verstehen, warum er überhaupt so handelt. Dann bleibt mir nur die Bewertung. Verstehen beginnt davor.

Kursbuch: Das ist eine bemerkenswerte Verschiebung. Sie sprechen kaum über Interessen. Sie sprechen über Wahrnehmung. Wenn das stimmt – dann betrifft das den politischen Alltag genauso wie die internationale Diplomatie.

Steiner: Genau deshalb glaube ich, dass wir heute ein Problem mit Kompromissen haben. Wir haben verlernt, sie als schöpferischen Vorgang zu verstehen. Wir behandeln sie als Niederlage. Dabei entsteht Politik überhaupt erst dort, wo etwas entsteht, das vorher keiner allein hervorbringen konnte.

Kursbuch: Wenn Sie das so beschreiben, dann sprechen Sie gar nicht mehr nur über Diplomatie. Sie sprechen über Politik überhaupt.

Steiner: Ja. Das ist mir allerdings erst später klar geworden. Während meiner Zeit im Auswärtigen Dienst, im Kanzleramt oder bei der UNO habe ich Diplomatie immer als etwas Besonderes verstanden. Heute glaube ich, dass sie nur eine besonders verdichtete Form dessen ist, was Politik insgesamt leisten muss.

Politik entsteht nicht dadurch, dass einer gewinnt. Sie entsteht dort, wo unterschiedliche Wirklichkeiten überhaupt in Beziehung treten können.

Kursbuch: Das klingt erstaunlich selbstverständlich. Tatsächlich erleben wir im politischen Alltag eher das Gegenteil. Vielleicht hat deshalb auch das Wort *Kompromiss* seinen Sinn verändert. Es klingt heute fast wie ein Synonym für Halbherzigkeit.

Steiner: In der Tat. Dabei ist das Gegenteil richtig. Etymologisch weist »compromissum« auf das gegenseitige Versprechen von etwas Drittem hin. Ein guter Kompromiss verlangt oft mehr Mut als eine eindeutige Position. Eine eindeutige Position kann ich allein vertreten. Ein Kompromiss verlangt, dass ich eine eingefahrene Bahn verlasse, mich einer Situation aussetze, deren Ausgang ich nicht vollständig kontrollieren kann. Gerade das macht ihn schwierig.

Kursbuch: Das heißt, Kompromisse setzen Unsicherheit voraus.

Steiner: Ja. Wer schon weiß, wie das Ergebnis aussehen soll, braucht nicht zu verhandeln. Verhandlungen leben davon, dass das Ergebnis offen ist. Vielleicht ist das sogar ihre eigentliche Stärke.

Kursbuch: Ist das der Grund, weshalb Demokratien heute so große Schwierigkeiten mit Kompromissen haben?

Steiner: Vielleicht. Ich glaube jedenfalls, dass Demokratien dieselbe Fähigkeit brauchen wie Diplomaten. Sie müssen aushalten können, dass niemand allein recht behält. Das klingt banal, ist es aber nicht. Denn moderne Demokratien stehen unter einem enormen Entscheidungsdruck. Alles soll schnell gehen. Alles soll eindeutig sein. Alles soll sofort bewertet werden. Unter diesen Bedingungen erscheint jede Suche nach Verständigung wie Zeitverlust. Dabei ist sie möglicherweise die eigentliche politische Arbeit.

Kursbuch: Wenn man Ihnen zuhört, entsteht der Eindruck, dass Verhandlungen gar nicht in erster Linie Interessen koordinieren, sondern Wahrnehmungen.

Steiner: Vielleicht ist das sogar der schwierigere Teil. Über Interessen kann man reden. Sie lassen sich benennen. Man kann sie gegeneinander abwägen. Schwieriger ist etwas anderes: dass Menschen dieselbe Situation vollkommen unterschiedlich erleben.

Kursbuch: Dann geht es zunächst gar nicht darum, Lösungen zu finden, sondern darum, dieselbe Wirklichkeit überhaupt gemeinsam wahrnehmen zu können.

Steiner: Das ist eine Erfahrung, die ich immer wieder gemacht habe. Wenn zwei Delegationen einen Raum betreten, bringen sie nicht einfach verschiedene Interessen mit. Sie bringen verschiedene Geschichten mit, verschiedene Erfahrungen, verschiedene Erinnerungen, ver-

schiedene Selbstverständlichkeiten, manchmal sogar verschiedene Begriffe für dieselbe Wirklichkeit.

Kursbuch: Das heißt, schon die Situation selbst ist umstritten, nicht erst ihre Lösung.

Steiner: Genau, und deshalb hilft es wenig, sofort nach Lösungen zu suchen. Man muss zunächst verstehen, worin das Problem für den anderen überhaupt besteht. Ich glaube, das ist der Punkt, an dem viele Verhandlungen scheitern. Alle sprechen sofort über Lösungen. Kaum jemand spricht darüber, wie der andere die Situation überhaupt sieht.

Kursbuch: Das verlangt eine eigentümliche Form von Disziplin, nicht die Fähigkeit, den anderen zu widerlegen, sondern die Fähigkeit, das eigene Verständnis der Situation zunächst einmal in der Schwebe zu halten.

Steiner: Ja. Und ich glaube, genau das fällt uns heute schwer. Wir möchten möglichst schnell wissen, wer recht hat, wer schuld ist, wer gewinnt. Verhandlungen beginnen aber an einem ganz anderen Punkt. Sie beginnen mit der Bereitschaft, das eigene Urteil für einen Moment auszusetzen, nicht aufzugeben, aber auszusetzen. Das ist ein großer Unterschied.

Kursbuch: Das klingt fast nach einer intellektuellen Tugend.

Steiner: Man kann auch präzisieren: nach intellektueller Bescheidenheit. Ich habe im Laufe meines Berufslebens gelernt, wie wenig man über andere Gesellschaften versteht, wenn man sie nur mit den eigenen Kategorien betrachtet. Das gilt übrigens nicht nur für Afghanistan. Es gilt genauso für Indien, die USA, für Italien.

Kursbuch: Wenn Sie heute auf Ihr Berufsleben zurückblicken, was ist dann die wichtigste Erfahrung?

Steiner: Vielleicht, dass Verständigung nicht dort beginnt, wo Menschen einer Meinung sind. Sie beginnt dort, wo sie bereit sind, die Wirklichkeit des anderen überhaupt zur Kenntnis zu nehmen. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht.

Kursbuch: Sie sprechen häufig von Respekt, Vertrauen, von Demut, fast nie von Erfolg.

Steiner: Vielleicht, weil Erfolg in der Diplomatie ein merkwürdiger Begriff ist. Natürlich freut man sich, wenn eine Verhandlung gelingt. Aber im Rückblick sind es selten die Ergebnisse, an die ich denke. Ich denke an die Augenblicke, in denen plötzlich etwas möglich wurde, manchmal ganz unscheinbar. Ein Satz. Eine Frage. Ein gemeinsames Lachen. Ein Moment, in dem beide Seiten merkten, dass sie nicht mehr ausschließlich gegeneinander sprachen.

Kursbuch: Das sind sehr kleine Momente.

Steiner: Ja. Aber Politik besteht oft aus solchen Momenten. Wir stellen sie uns gerne als große Entscheidungen vor. In Wirklichkeit beginnt vieles viel unspektakulärer. Damit, dass Menschen ihre eigene Sicht der Dinge für einen Augenblick nicht absolut setzen.

Kursbuch: Dann wäre der Kompromiss gar kein Verzicht.

Steiner: Nein. Ein wirklicher Kompromiss ist kein Verzicht. Er ist auch keine Mitte. Er ist der Augenblick, in dem etwas entsteht, das vorher niemand allein denken konnte.

Kursbuch: Vielleicht gilt das nicht nur für die Diplomatie.

Steiner: Nein. Ich glaube, das gilt überall dort, wo Menschen gemeinsam handeln müssen. Oder dürfen?

Kursbuch: Vielen Dank für dieses Gespräch.

Das Gespräch fand am 10. Juli in München statt.