

AUS DEM IUSTORIA-BLOG

# Mit Terroristen verhandelt man nicht: Der irrationale Gegner ist Schädling

*Die klassische Spieltheorie setzt einen rationalen Akteur voraus. Was aber, wenn auf der anderen Seite jemand sitzt, dessen Ziel nicht ist zu gewinnen, sondern Sie zu zerstören — auch um den Preis des eigenen Untergangs? Eine dichte populärwissenschaftliche Betrachtung dessen, was Spieltheorie, Evolutionsbiologie und klinische Psychologie über den irrationalen Gegner sagen — und welche Strategien bleiben, wenn Harvard nicht reicht.*

---

MGR. JAN VYTRÍSAL

25. 4. 2026 · 19 min Lesezeit

**I**n einer der ersten anspruchsvolleren Streitigkeiten, die ich vertreten habe, boten wir der Gegenseite eine Einigung an, die sie wirtschaftlich deutlich besserstellte als das wahrscheinliche Gerichtsergebnis. Mein Mandant war bereit, mehr zu zahlen, als „ihm drohte“, nur um die Sache hinter sich zu haben. Logisch war das ein Kompromiss, der der Gegenseite einen überdurchschnittlichen Ausgang gab und ihr die Kosten weiterer Verhandlungen ersparte. Sie lehnte ab. Und nicht nur das — sie antwortete mit einer um neue, ungleich aggressivere Punkte erweiterten Klage. Nach fünf Jahren Verfahren, zwei Berufungen und zwei Revisionen war es vorbei: Die Gegenseite endete mit weniger, als wir ihr anfangs angeboten hatten. *Und doch hält sie sich bis heute für siegreich*, weil sie uns „all die Jahre durch die Gerichte gezerrt“ hat.

Das ist keine Anomalie. Das ist eine ganze Kategorie von Streitigkeiten, die die klassische Harvard-Doktrin der Verhandlung schlecht erklären kann. Im vorangegangenen Text über **Psychologie und Taktik im Rechtsstreit** habe ich Konzepte wie BATNA, principal negotiation und tactical empathy behandelt. Sie alle setzen voraus, dass die Gegenseite *ein rationaler Akteur mit irgendwelchen Interessen* ist. Was aber geschieht, wenn diese Voraussetzung nicht gilt? Wenn dort jemand sitzt, der nicht Schach spielt, sondern bereit ist, das Schachbrett gegen die Wand zu schleudern, damit Sie nicht weiterspielen können?

Dieser Artikel handelt davon. Von der Spieltheorie mit irrationalem Gegner. Vom Dark Triad. Von altruistic punishment. Von der sunk-cost fallacy auf Steroiden. Und von den Strategien, die in Frage kommen, wenn die Harvard-Schule nicht ausreicht — und wann die beste Taktik ist, gar nicht weiterzuspielen.

## Teil eins: Der Mythos des rationalen Akteurs

---

Die meiste Standard-Verhandlungstheorie — Roger Fisher, William Ury, Robert Mnookin und Konsorten — geht implizit davon aus, dass die Gegenseite sich grob nach der *expected utility theory* verhält: Sie maximiert den erwarteten Nutzen, reagiert auf Anreize. Verbessere ich das Angebot, lenkt sie ein. Verteure ich ihr die Lage, zeigt sie Verhandlungsbereitschaft. Diese Prämisse stammt aus einem Modell, das die Ökonomie und Politikwissenschaft seit von Neumann und Morgenstern (*Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944) über Nash und Schelling bis zur heutigen behavioral game theory dominiert.

Problem: Die Empirie bricht diese Prämisse wiederholt auf.

Am schärfsten **Werner Güth** im bekannten Experiment *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining* (Güth, Schmittberger & Schwarze, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), 367–388, 1982). Im *Ultimatumspiel* erhält ein Spieler Geld und kann dem anderen einen beliebigen Betrag anbieten. Der zweite kann annehmen (beide bekommen ihren Anteil) oder ablehnen (beide gehen leer aus). Aus rein rationaler Sicht müsste der zweite *jedes* positive Angebot annehmen — schon ein Cent ist mehr als null. In der Realität: Angebote unter 30 % werden überwiegend abgelehnt. Menschen sind bereit, *auf den eigenen Gewinn zu verzichten*, um jemanden zu bestrafen, den sie als unfair empfinden. **Irrational im Geld, zutiefst rational in der sozialen Norm.**

Das Phänomen ist universell. Henrich, Boyd, Bowles und Kollegen wiederholten es in vierzehn kleinen Gesellschaften auf fünf Kontinenten (*In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*, *American Economic Review*, 91(2), 73–78, 2001). Überall dasselbe Muster: Menschen sanktionieren Unfair-

ness auf eigene Kosten. Evolutionär hat dieses Merkmal eine gute Begründung (es sichert Kooperation in großen Gruppen), im Rechtsstreit führt es jedoch dazu, dass die Gegenseite eine Einigung ablehnt, die sie *materiell besserstellen würde*, nur um Ihnen den „Sieg“ nicht zu gönnen.

Ernst Fehr und Simon Gächter knüpften daran mit dem Begriff **altruistic punishment** an (*Altruistic Punishment in Humans, Nature*, 415(6868), 137–140, 2002). Menschen sind bereit, Kosten zu tragen, um Defektoren zu strafen — und evolutionäre Modelle zeigen, warum diese Bereitschaft für die Gruppe genetisch vorteilhaft ist (Boyd, Gintis, Bowles & Richerson, *The Evolution of Altruistic Punishment, PNAS*, 100(6), 3531–3535, 2003). Für Sie im Rechtsstreit heißt das eines: Wenn die Gegenseite Sie subjektiv als Defektor wahrnimmt — als jemanden, der den Vertrag verletzt, geschadet, betrogen, gedemütigt hat —, ist sie bereit, Sie *auf eigene Kosten zu bestrafen*. Hinzu kommt die persönliche Disposition: Manche bestrafen gern und reichlich, andere zögernd.

Die Standardverhandlung nimmt an: „Verbessern wir das Angebot, akzeptiert die Gegenseite.“ Wenn die Gegenseite aber nicht um Geld, sondern um Strafe spielt, liest sie jede „Angebotsverbesserung“ als Beleg, dass ihre Strategie wirkt — und wird *\*aggressiver\**, nicht versöhnlicher.

## Teil zwei: Schelling und das Paradox der Glaubwürdigkeit

---

Es klingt absurd: Soll *irrational* zu sein ein Verhandlungsvorteil sein? In den fünfziger Jahren formulierte das **Thomas Schelling** brillant in *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960), wofür er 2005 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt.

Schelling beschrieb das **commitment problem**: Will ich, dass die Gegenseite nachgibt, muss ich sie überzeugen, dass ich nicht nachgebe. Bin ich aber rational, weiß sie, dass ich nachgeben werde, sobald die Kosten den Gewinn übersteigen. Mein rationales Versprechen ist also nicht glaubwürdig. Was *ist* glaubwürdig? Etwas, das die spätere Möglichkeit zum Nachgeben zerstört. **Verbrannte Brücken. Wahnsinn. Eine öffentlich demonstrierte Unmöglichkeit, sich umzudrehen.** Schellings Lieblingsbild: Zwei Fahrer rasen aufeinander zu; gewinnt der, der *als Erster das Lenkrad aus dem Fenster wirft*. Nach dem Wurf kann er nicht mehr ausweichen. Der andere muss — denn die Alternative ist der Tod beider.

Diese Erkenntnis erklärt eine Reihe von Phänomenen im Rechtsstreit, die aus ökonomischer Sicht sinnlos wirken. Eine Gegenseite, die sich „verrückt“ verhält, wirft im Grunde **das Lenkrad aus dem Fenster**. Sie signalisiert: *Ich fahre weiter, was auch geschieht*. Und das rationale Sie muss ausweichen. Wenn Sie ausweichen, gewinnt die „Verrückte“ mehr, als sie durch normales Verhandeln bekommen hätte.

Anmerkung: Richard Nixon und Henry Kissinger nannten dies im Kalten Krieg die **madman theory** (Sagan & Suri, *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969, International Security*, 27(4), 150–183, 2003). Ob und wie weit das eine echte Strategie war, blieb umstritten, doch der theoretische Rahmen hält. Ziel ist nicht, verrückt zu sein — Ziel ist, *glaubwürdig* verrückt zu wirken. Und manche senden dieses Signal authentisch, weil sie tatsächlich verrückt sind.

Der bittere Schluss: Im Spiel gegen jemanden, der glaubwürdig zeigt, dass er nichts zu verlieren hat, **empfiehlt die klassische Spieltheorie nachzugeben**. Die praktische Frage lautet: Wann ist es wirklich so, und wann versucht uns die Gegenseite nur davon zu überzeugen, dass es so ist, um sich Vorteile zu erkaufen?

## Teil drei: Wem begegnen wir — die Psychologie des destruktiven Gegners

---

Der irrationale Gegner ist kein einheitlicher Typ. Klinische und Persönlichkeitspsychologie können einzelne Profile recht gut unterscheiden, und jedes verlangt eine andere Strategie.

Die best erforschte Klassifikation ist der **Dark Triad**, eingeführt von **Delroy Paulhus und Kevin Williams** in *The Dark Triad of Personality (Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563, 2002)*. Drei verschiedene, sich überlappende Merkmale:

1. **Narzissmus** — Grandiosität, Bedürfnis nach Bewunderung, Anspruchshaltung. Der Narzisst im Streit erträgt den Gesichtsverlust *schlechter als den Geldverlust*. Der Streit ist sein Spiegel. Erblickt er darin ein beschädigtes Selbstbild, spielt er weiter, bis der Spiegel ein anderes zeigt — selbst wenn er sich sachlich ruiniert.
2. **Machiavellismus** — strategische Manipulation, instrumenteller Blick auf andere, Bereitschaft zur Täuschung. Der Machiavellist ist *funktional rational*, doch sein Nutzen umfasst die Freude an der Manipulation selbst. Mit ihm zu verhandeln ist möglich, erfordert aber permanente Verifikation und ununterbrochene Motivprüfung.
3. **Subklinische Psychopathie** — fehlende Empathie und Schuld, Impulsivität, Risikolust. **Robert Hare** beschrieb sie klinisch in *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us* (Pocket Books, 1993); **Paul Babiak und Robert Hare** in *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (Harper-Business, 2006); **Martha Stout** in *The Sociopath Next Door* (Broadway Books, 2005) — im zivilen Kontext von Firmen und Familien. Der subklinische Psychopath erlebt im Streit die meisten psychologischen Kosten nicht, die wir als selbstverständlich nehmen. Kosten, die wir hineinstecken, halten ihn nicht auf. Kosten, die wir ihm aufbürden, schrecken ihn nicht ab.

Kevin Williams und Delroy Paulhus erweiterten den Rahmen später auf den **Dark Tetrad** durch **everyday sadism** (Buckels, Jones & Paulhus, *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism, Psychological Science, 24(11), 2201–2209, 2013*). Der Sadist hat geradezu Lust am Leiden des anderen — mit verheerender Implikation für den Streit: Je größer Sie die wirtschaftliche Pein einschätzen, die Sie ihm zufügen, desto *glücklicher* wird er. Der Standardreiz „kommen Sie zurück an den Tisch, sonst tut es weiter weh“ wirkt genau umgekehrt.

Außerhalb des Dark Tetrad weitere Profile aus der Praxis:

- **Borderline-Züge** — extreme emotionale Schwankungen, Idealisierung, die in Entwertung umschlägt, sehr schwer eine stabile Arbeitsbeziehung. *DSM-5* (American Psychiatric Association, 2013) fasst das klinische Bild zusammen; im Rechtsstreit ist das Hauptmerkmal **Instabilität der Standpunkte** — was heute gilt, gilt morgen nicht, eine Strategie lässt sich kaum darauf bauen.
- **Paranoide Züge** — interpretieren routinierte Kommunikation als Angriff, misstrauen selbst rationaler Erklärung, suchen verborgene Motive. **Aaron Beck** beschrieb in *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of An-*

ger, *Hostility, and Violence* (HarperCollins, 1999) die kognitive Struktur feindseligen Denkens — und ihre Resistenz gegen widersprechende Beweise.

- **Der „verletzte Held“** — eine funktional neutrale Persönlichkeit, die ein bestimmtes Ereignis so verletzt hat, dass die Identifikation mit der Opferrolle Teil des Selbstkonzepts wurde. **Roy Baumeister** in *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression* (W. H. Freeman, 1997) beschrieb, wie das Bewusstsein eigener Verletzung unverhältnismäßige Aggression gegen den vermeintlichen Verursacher rechtfertigt.

Diese Typologie dient nicht dazu, die Gegenseite zu diagnostizieren — das steht dem Anwalt nicht zu, und er hat keine Werkzeuge dafür. Sie dient dazu, **nicht eine einheitliche Strategie auf verschiedene Akteurstypen anzuwenden**. Was beim Narzissten wirkt (Möglichkeit, das Gesicht zu wahren, „eleganter Ausstieg“), wirkt beim Sadisten nicht. Was beim Machiavellisten wirkt (überzeugender Beweis, dass der Trick auffliegt), wirkt nicht bei Borderline-Zügen.

Gegnertyp × wirksame Strategie (vereinfachte Übersicht)

| Typ                      | Kernmotivation                                       | Was (nicht) funktioniert                                                           |
|--------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Narzisst                 | Gesicht, Bewunderung, Hierarchie                     | Wirkt: face-saving exit, „großzügiges Angebot“. Wirkt nicht: Demütigung.           |
| Machiavellist            | Strategischer Vorteil, das Spiel                     | Wirkt: Informationskontrolle, vertragliche Sicherung. Wirkt nicht: Wohlwollen.     |
| Subklinischer Psychopath | Risiko, Dominanz, kein Gewissen                      | Wirkt: harte strukturelle Schranken. Wirkt nicht: emotionaler Appell, Versprechen. |
| Sadist                   | Lust am Leiden anderer                               | Wirkt: Isolation, Reduktion des Kontakts. Wirkt nicht: ökonomischer Druck.         |
| Borderline-Züge          | Affektstabilisierung, Vermeidung von Verlassenwerden | Wirkt: Verlässlichkeit, fester Rahmen. Wirkt nicht: Flexibilität.                  |
| Paranoid                 | Sicherheit, Informationskontrolle                    | Wirkt: maximale formale Transparenz. Wirkt nicht: verdeckte Manöver.               |
| „Verletzter Held“        | Wiedergutmachung, Rache, Opfernarrativ               | Wirkt: Anerkennung des Unrechts. Wirkt nicht: utilitaristische Rechnung.           |

## Teil vier: Eskalationsspirale und Sunk Cost auf Steroiden

Irrationalität ist keine Konstante. Sie ist eine *Trajektorie*. Viele Gegner, die heute irrational wirken, waren es zu Beginn nicht. Eskalation hat ihre Dynamik, beschrieben bei **Dean Pruitt und Jeffrey Rubin** in *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (mit S. H. Kim ab der zweiten Auflage, McGraw-Hill, 1986/1994). Eine ähnliche Eskalationslogik fasste **Friedrich Glasl** in seinem neunstufigen Konfliktmodell (*Konfliktmanagement*, 1980), das ich in der [Schrift über die Psychologie der Beteiligten](#) ausführlicher behandle.



Schlüsselmechanismen der Eskalation:

- **Reciprocal escalation** — die Seiten antworten auf den letzten Zug eine Stufe härter. „Ich habe nur reagiert auf das, was er getan hat.“ In der Praxis heißt das: Jeder Austausch hebt das Konfliktniveau, bis jemand gezielt eingreift.
- **Commitment escalation** — *sunk-cost fallacy* (Arkes & Blumer, *The Psychology of Sunk Cost, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140, 1985). Je mehr der Gegner investiert hat, desto mehr braucht er psychologisch das Weitermachen — sonst wäre die Investition „umsonst“.
- **Identity fusion** — der Streit verschmilzt mit der Zeit mit der Identität. **William Swann** und Kollegen beschrieben *identity fusion* in *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior (Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 441–456, 2012). Verflucht sich die Identität des Gegners mit der Streitposition, heißt das Aufgeben der Position das Aufgeben des Selbst.
- **Moralisierung** — **Linda Skitka** zeigte in mehreren Arbeiten (u. a. *The Psychology of Moral Conviction, Annual Review of Psychology*, 72, 347–366, 2021), dass moralisch gerahmte Überzeugungen kompromissresistenter sind als rein instrumentelle. Moralisiert die Gegenseite ihre Position („es ist Gerechtigkeit!“), wirkt Kompromiss wie Werte-Verrat, nicht wie vernünftiger Tausch.

Zusammen erzeugen diese Mechanismen **Konfliktabhängigkeit** — einen Zustand, in dem die Gegenseite mehr Gründe für Fortsetzung als für Abschluss hat, *unabhängig vom ökonomischen Kalkül*. In diesem Zustand versagt die klassische Harvard-Doktrin als Ganzes.

Praxisregel: Folgt auf ein klares, die Gegenseite besserstellendes Angebot eine härtere Position als zuvor, befinden Sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit im Bereich identity fusion oder Moralisierung. Ökonomische Logik reicht in diesen Raum nicht hinein.

## Teil fünf: Asymmetrische Verteidigung — was legitim getan werden kann

---

Wenn die Standardspieltheorie nicht reicht, was reicht? Aus Militärstrategie, Krisenverhandlung des FBI und Konfliktsoziologie konvergiert ein Bündel von Empfehlungen mit gemeinsamen Merkmalen. Nennen wir es **asymmetrische Verteidigung**. Ihr Wesen: **das Spiel, das Ihr Gegner anbietet, nicht spielen** — sondern ein anderes spielen, auf das er nicht vorbereitet ist.

**Strategie 1: Strukturelle Isolation.** Statt direkter Interaktion bewegen Sie sich über formale Kanäle, die die destruktive Dynamik des Gegners „austrocknen“. Im Rechtsstreit heißt das: maximale Nutzung der prozessualen Form, Eliminierung der Ad-hoc-Kommunikation, alles über schriftliche Dokumentation und, wo es hilft, über Mediator, Sachverständigen oder das Gericht als Filter. **William Ury** nennt das in *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam Books, 1991) „**go to the balcony**“ — bewusstes Heraustreten aus der unmittelbaren Dynamik in eine reflektive Position.

**Strategie 2: Asymmetrie der Kosten.** Spielt der Gegner auf Kosten (Ihr Geld, Zeit, emotionale Energie), arrangieren Sie das Szenario so, dass jeder weitere Zug *ihn* mehr kostet als Sie. Einstweilige Verfügung, Sicherungsmaßnahme, Insolvenzantrag, Vollstreckungssicherung — alles Werkzeuge, die die Kostenstruktur ändern. Ziel ist

nicht „schnell gewinnen“ (oft unmöglich), sondern die **Ökonomie des Kampfes umzubauen**. Das hat Abschreckungswirkung: Ein Gegner, der auf Ihre Erschöpfung spielt, verliert Schwung, sobald die Kosten überwiegend bei *ihm* landen, nicht bei Ihnen (Pruitt & Rubin, 1994).

**Strategie 3: Tit-for-tat mit Vergeben.** Robert Axelrod zeigte im Klassiker *The Evolution of Cooperation* (Basic Books, 1984), dass im iterierten Gefangenendilemma die einfache Strategie *tit-for-tat* gewinnt: Beginne mit Kooperation, wiederhole danach den letzten Zug des Gegners. Die spätere Erweiterung **Pavlov / Win-Stay, Lose-Shift** (Nowak & Sigmund, *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game*, *Nature*, 364(6432), 56–58, 1993) fügt Mechanismen zum Verzeihen von Fehlern hinzu. Für den Streit: die Härte des Gegners spiegeln, aber zugleich die Tür zur Deeskalation offenhalten, damit sie nicht ritualhaft erkämpft werden muss. Wichtig: Tit-for-tat *funktioniert nicht* in einem einmaligen Spiel. In einem Streit, der erkennbar die letzte Interaktion ist (z. B. vor endgültigem Beziehungsende), hat der Gegner auch zum Schluss keinen Grund zu kooperieren — der Raum für tit-for-tat schrumpft.

**Strategie 4: Ausweichen vor dem Schlag, den der Gegner sich selbst gemacht hat.** Diese folgt der **Judo-Logik** und der chinesischen Militärtradition (**Sun Tzu**, *Die Kunst des Krieges*, 5. Jahrhundert v. Chr., in dutzenden Übersetzungen). Investiert der Gegner enorme Mittel in einen Zug, der Sie brechen soll, *konfrontieren Sie ihn nicht frontal*. Treten Sie aus der Kontaktzone heraus und lassen Sie seinen Schlag ins Leere gehen. Im Rechtskontext: Reagieren Sie nicht auf provokative Eingaben, wo es prozessual nicht nötig ist, und überlegen Sie stattdessen, *welche Streitlinie strategisch wichtig ist*, und verteidigen diese. Oft verliert ein Gegner, der den Frontalzusammenprall erwartet, den Atem, wenn er ausbleibt.

**Strategie 5: Feldwechsel.** Spielt die Gegenseite destruktiv auf einem Feld (Mediendruck, persönliche Angriffe, Parallelverfahren), ist es manchmal am wirksamsten, *dieses Feld völlig zu neutralisieren*. Jurisdiktion wechseln. Forum wechseln. Die Sache an einen Ort zurückbringen, an dem strukturelle Disziplin gilt. **Galula** zeigte in seinem Klassiker *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Praeger, 1964) in anderem Zusammenhang, dass nicht primär Härte den asymmetrischen Gegner schlägt, sondern *Kontrolle über das Feld*. Wer definiert, wo der Streit stattfindet, beeinflusst dramatisch, wer auf ihm gewinnt.

**Strategie 6: Erschöpfung als Verbündete, nicht als Feindin.** Diese ist kontraintuitiv. In jedem langen Streit ermüdet der Gegner mit der Zeit — auch der vom Dark Triad. Irrationalität hat ihre Energiekapazität. Frage: *Wer ermüdet zuerst*. Halten strukturelle Isolation, Kostenasymmetrie und Feldwechsel Ihre Last niedrig und seine hoch, arbeitet die Zeit für Sie. **Sun Tzu**: „Den Feind besiegt man am besten, indem man seine Entschlossenheit auflöst.“ Modern: seine Fähigkeit zu finanzieren, sich zu konzentrieren und das Narrativ zu halten verringern.

## Teil sechs: Wann das Schlachtfeld zu verlassen ist

---

Durch alles oben Gesagte zieht sich ein Knoten, dem der Anwalt sich stellen können muss: **wann das Schlachtfeld zu verlassen ist**.

**Robert Mnookin** kehrt zu dieser Frage spezifisch in *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010) zurück, das ich im Manifest aus anderem Blickwinkel zitiere. Hier mit anderem Akzent. Mnookin erkennt Situationen an, in denen *Nichtverhandeln* die richtige Antwort ist: ein moralischer Rahmen verbietet es, das Verhandeln würde Inakzeptables legitimieren, oder es gibt keine reale Gegenseite, mit der zu verhandeln wäre. Daneben aber beschreibt er die *weit häufigeren* Fälle, in denen Menschen aus den falschen Gründen das Verhandeln verweigern — aus Beleidigung, Ego, „Prinzip“. Mnookins radikale Ehrlichkeit: *Die meisten, die das Verhandeln verweigern, sollten verhandeln. Und die meisten, die mit dem Teufel verhandeln, sollten gehen.*

Der praktische Rahmen, den ich selbst nutze, hat drei Fragen:

1. **Konvergiert es?** Bewegt sich die Distanz zwischen mir und dem Gegner zeitlich aufeinander zu oder voneinander weg? Weitete sie sich trotz vernünftiger Angebote, sind Sie in einem Bereich, in dem Standardverhandlungen nicht wirken. Das ist noch kein Grund aufzuhören — es ist Grund, *die Werkzeuge zu wechseln*.
2. **Stehe ich hier allein?** Hat der Mandant neben mir andere Stimmen, die ihm aus den falschen Gründen zum Weitermachen raten (Anwalt im Hintergrund, der „kämpfen“ flüstert, ein Manager, der vor dem Vorstand gewinnen will), hat eine Nicht-Streit-Strategie geringe Chancen, solange diese „zweite Bank“ nicht geräumt ist.
3. **Was kostet das Weitermachen vs. das Beenden?** Nicht nur Geld. Mandantenzeit, geistige Gesundheit, Familie, Fähigkeit, sich auf das eigene Geschäft zu konzentrieren. Der Preis des Weitermachens ist *ganzheitlich*. Der Preis des Beendens ist meist einmalig.

Die klassische angelsächsische Lebensregel trifft den Punkt besser als jede Theorie: **„Don’t wrestle with a pig. You both get dirty, and the pig likes it.“** Im Schlamm mit dem Schwein zu ringen, gewinnt man nicht. Das Schwein hat Spaß daran. Sie verlassen den Ring entweder angewidert oder als Schwein — aber das Schwein verlässt ihn deutlich später, weil es genießt, was Sie nicht.

Die Standard-Verhandlungslogik bricht dort, wo das Hauptziel des Gegners nicht ist zu gewinnen, sondern zu schaden. In dieser Lage löst ein wirtschaftlich besseres Angebot eine aggressivere Antwort aus, keine versöhnlichere.

Asymmetrische Verteidigung ruht auf fünf Säulen: strukturelle Isolation, Kostenasymmetrie, tit-for-tat mit Vergeben, Vermeidung des Frontalstoßes und Feldwechsel.

Die Fähigkeit des Mandanten zu erkennen, wann es Zeit ist, das Schlachtfeld zu verlassen, und die Bereitschaft des Anwalts, ihm das offen zu sagen, ist im Ergebnis eine größere Verhandlungsmacht als jeder Werkzeugkasten an Taktiken.

## Teil sieben: Ethik der Isolation und harter Strategien

---

Eine letzte, unauslassbare Sache. Die beschriebenen Strategien — strukturelle Isolation, Kostenasymmetrie, Vermeidung des Frontalstoßes — wirken gerade *weil* sie hart sind. Ihre Härte ist berechtigt, wo der Standardweg versagt hat und wo der Gegner durch sein Verhalten *in den irrationalen Bereich überführt* hat. Doch dieselben Werk-



zeuge, an einem rationalen Akteur eingesetzt, sind unberechtigt und beruflich unhaltbar.

Wichtig für den Mandanten, der fragt: „Können wir also so spielen, wie er spielt?“ Antwort: *Sie können das Spielfeld ändern, aber Sie können nicht seine Werte übernehmen.* Sobald Sie selbst auf Schaden statt auf Schutz spielen, verlieren Sie die ethische Position (rechtlich auch die prozessuale). Asymmetrische Verteidigung ist nicht Rache. Sie ist eine kühle Rekalibrierung der Strategie in einer Welt, in der Harvard nicht reicht.

Bertrand Russell sagte etwas direkt Übernehmbares: *„Viel Übel auf der Welt geschieht, weil die Vernünftigen langsam reagieren und die Fanatiker schnell. Das ist kein Argument dafür, selbst Fanatiker zu sein. Es ist ein Argument dafür, weniger langsam zu sein.“*

Und nochmal Voss aus dem vorigen Artikel: tactical empathy ohne Integrität führt zu zynischer Manipulation. Asymmetrische Verteidigung ohne Integrität führt dazu, dass aus Ihnen das wird, was Sie zu schlagen versuchen. Disziplin heißt, *zu wissen, wo Ihre Grenzen sind* — und sie zu halten, auch wenn der Gegner seine überschritten hat.

## Schluss: Wenn Harvard nicht reicht, holen Sie sich ältere Bücher

---

Nach fünfzehn Jahren Praxis habe ich gelernt: Es gibt zwei Arten von Streit. Der erste ist kompetitiv — rationale Akteure, denen das Ergebnis mehr am Herzen liegt als einander, suchen Balance zwischen Gewinnmaximierung und Beziehungserhalt. Hier funktionieren Fisher, Ury, Mnookin und Voss makellos. Das sind 80 % der Fälle, und diese Literatur trägt zu Recht den Ruf des Goldstandards.

Und dann gibt es den zweiten. Den, in dem auf der anderen Seite jemand sitzt, dessen Kalkül eine Variable enthält, die Harvard nicht benannt hat. Jemand, der bereit ist, sich selbst zu zerstören, um Sie mitzunehmen. Jemand, der seine Identität auf den Kampf gegen Sie aufgebaut hat. Jemand, der Reziprozität nicht anerkennt. Solche Fälle — manchmal 5 %, manchmal 20 % der Praxis, je nach Branche — verlangen eine ganz andere Bibliothek. Schelling, Axelrod, Glasl, Pruitt, Mnookin (*Bargaining with the Devil*), Sun Tzu. Und viel Demut vor der Tatsache, dass die beste Strategie manchmal das Weggehen ist.

Ein Mandant, der sich fragen kann „in welcher Streitart bin ich eigentlich“, ist all jenen einen Schritt voraus, die eine Doktrin auf alles anwenden. Und ein Anwalt, der diese Frage dem Mandanten anbietet, **tut für ihn mehr als der, der die schärfste Klage einreicht.**

Verwandte Texte: zur Psychologie der Beteiligten (Richter, Mandant, Anwalt, Gegenseite) siehe [Psychologie der Beteiligten](#). Zu [Recht ist nicht immer der richtige Weg](#), siehe den Folgeartikel zur Triage. Zu [dem Befund, dass der irrationale Gegner typischerweise ein ganz anderes Spiel spielt als Sie](#) — Monopoly, in dem es nicht um Argumente, sondern um Erschöpfung der Ressourcen geht — siehe den Text über die vier operativen Rahmen eines Streits. Den wissenschaftlichen Hintergrund der Standard-Verhandlungsdoktrin in [Paragraphen sind nur das Fundament: Psychologie und Taktik im Rechtsstreit](#). Für die praktische Übersicht empfehle ich [Nicht jede Schlacht lohnt sich](#).

Stehen Sie jemandem gegenüber, auf den rationale Argumente nicht wirken, und jedes versöhnliche Angebot zieht eine härtere Antwort nach sich? In unserer Praxis lösen wir solche Lagen nicht durch Zugaben an Paragraphen, sondern durch Strategie-Rekalibrierung. Schreiben Sie uns bevor Sie oder Ihr Team erschöpft sind.

## Empfohlene Literatur

---

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). *The Psychology of Sunk Cost*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperBusiness.
- Baumeister, R. F. (1997). *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression*. W. H. Freeman.
- Beck, A. T. (1999). *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence*. HarperCollins.
- Boyd, R., Gintis, H., Bowles, S., & Richerson, P. J. (2003). *The Evolution of Altruistic Punishment*. PNAS, 100(6), 3531–3535.
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism*. Psychological Science, 24(11), 2201–2209.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). *Altruistic Punishment in Humans*. Nature, 415(6868), 137–140.
- Galula, D. (1964). *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*. Praeger.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining*. Journal of Economic Behavior & Organization, 3(4), 367–388.
- Hare, R. D. (1993). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. Pocket Books.
- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). *In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*. American Economic Review, 91(2), 73–78.
- Mnookin, R. H. (2010). *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon & Schuster.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (1993). *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game*. Nature, 364(6432), 56–58.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.

- Sagan, S. D., & Suri, J. (2003). *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969*. *International Security*, 27(4), 150–183.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- Skitka, L. J. (2021). *The Psychology of Moral Conviction*. *Annual Review of Psychology*, 72, 347–366.
- Stout, M. (2005). *The Sociopath Next Door*. Broadway Books.
- Sun Tzu. *Die Kunst des Krieges* (5. Jh. v. Chr.; deutsche und englische Übersetzungen in vielen Editionen verfügbar).
- Swann, W. B., Jetten, J., Gómez, Á., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior*. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 441–456.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

---

Dieser Artikel ist Popularisierung, keine klinische oder akademische Studie. Die Typologie aus Dark Triad / Dark Tetrad dient nicht der Diagnose der Gegenseite — das steht dem Anwalt nicht zu — sondern als Karte, die hilft, nicht eine einheitliche Strategie auf verschiedene Akteurstypen anzuwenden. Strategische Empfehlungen sind im Einklang mit den Berufsregeln der Anwaltschaft und dem Respekt vor prozessualer Disziplin anzuwenden. Die Zitate entsprechen den Originalarbeiten; die Anwendung auf Zivilstreitigkeiten ist meine eigene Interpretation.

---

### *Mit Terroristen verhandelt man nicht: Der irrationale Gegner ist Schädling*

Mgr. Jan Vytřisal · Veröffentlicht 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/de/blog/mit-terroristen-verhandelt-man-nicht-der-irrationale-gegner/>

Der Text ist urheberrechtlich geschützt. Die unveränderte Weitergabe des gesamten Dokuments ist willkommen; die Übernahme von Teilen in andere Texte nur mit Quellenangabe. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.