

Z+ Weltklimakonferenz in Baku

"Man sieht sich immer zweimal im Leben"

Kommende Woche beginnt in Baku die jährliche Weltklimakonferenz. Kai Monheim bringt Delegationen bei, wie sie gut verhandeln. Seine Botschaft: Der Versuch, andere auszutricksen, rächt sich nächstes Jahr.

Interview: [Uwe Jean Heuser](#) und [Ricarda Richter](#)

Aus der [ZEIT Nr. 47/2024](#) 6. November 2024 



Kai Monheim, 47, ist Gründer des Centre for Multilateral Negotiations in Hamburg, das Staaten und ihre Verhandler bei internationalen Gipfeln berät. © Julia Sang Nguyen für DIE ZEIT

DIE ZEIT: Herr Monheim, welche Vermittler bei den Weltklimakonferenzen, den sogenannten COPs, waren für Sie die besten?

Kai Monheim: Die Außenministerin von Mexiko war bei diesen Gipfeln besonders erfolgreich. 2009 scheiterte die COP in Kopenhagen, und der Weltklimaprozess lag in Scherben. Ein Jahr später schaffte es Patricia Espinosa, das Vertrauen der Länder in den Prozess wiederherzustellen. Delegierte sagten mir später, Espinosa sei "ein Rockstar" gewesen. Ähnlich wirksam war der

französische Außenminister Laurent Fabius beim berühmten Pariser Klimagipfel 2015. Er wusste auch die Egos der Verhandler aus den Ländern zu bedienen.

ZEIT: Wann scheitern solche Verhandlungen?

Monheim: Wenn Sie sie als Vermittler nicht transparent gestalten, läuft es meistens schief. Als man sich in Kopenhagen nicht einigen konnte, haben sich in der letzten Nacht die USA, China, Indien, Brasilien und Südafrika zusammengetan. Deren Staatschefs saßen dann in einem Raum und haben Zeile für Zeile ein Abschlussdokument verfasst. Einmalig. Dann sind sie extrem stolz vor die Tür getreten, allen voran Barack Obama, und haben gesagt: Wir haben's, hier ist das Abkommen. Die anderen 195 Länder waren nicht begeistert. Trotzdem sprangen fast alle über ihren Schatten, auch Angela Merkel für Deutschland. Aber ein paar kleine Länder eben nicht.

ZEIT: Wie holt man die zurück ins Boot?

Monheim: Laurent Fabius hat 2015 für seine Vermittlungsstrategie überlegt, von welchen Ländern und Delegierten ein Risiko für einen erfolgreichen Abschluss ausgeht. Venezuela hatte in Kopenhagen gegen eine Einigung gestimmt. Also ging Fabius sechs Jahre später auf Venezuela zu und schlug dem Land vor, den Vorsitz einer der Verhandlungsgruppen zu übernehmen. Die Delegierte sagte zu, trug damit Verantwortung für das Gelingen und war natürlich Feuer und Flamme für das neue Abkommen.

Dieser Artikel stammt aus der ZEIT Nr. 47/2024. Hier können Sie die gesamte Ausgabe lesen. [https://www.zeit.de/2024/47/index?utm_campaign=wall_abo&utm_content=premium_packshot_cover_zeit&utm_medium=fix&utm_source=zeitde_zonpme_int&wt_zmc=fix.int.zonpme.zeitde.wall_abo.premium.packshot.cover.zeit]



ZEIT: Das heißt umgekehrt: Wenn ich drohe, ein Störenfried zu sein, dann kriege ich was.

Monheim: Manche denken so, auch in Unternehmen. Aber oft führt solches Verhalten dazu, dass die Situation eskaliert und der Prozess scheitert. Oder ich trage einmal einen Sieg davon, aber man sieht sich immer zweimal im Leben, auf der COP sogar jährlich, und dann hat man es umso schwerer. Die Verhandler haben ein Elefantengedächtnis. Ich rate immer von Deals ab, bei denen nur einer gewinnt und alle anderen verlieren. Dann ist der Ruf im Eimer.

ZEIT: Alle mitnehmen und transparent sein – das klingt so nett. Aber verhandeln ist auch fies.

Monheim: Der jeweilige Gastgeber hat die Verpflichtung, ein neutraler Broker zu sein. Bei den Delegationen der Länder kommt natürlich alles an Tricks zum Tragen. Auf so einem Weltklimagipfel [<https://www.zeit.de/thema/klimakonferenz>] sind etwa 10.000 Verhandler unterwegs, die schon aus Persönlichkeitsgründen ganz unterschiedliche Stile mitbringen. Und für seine Interessen robust einzutreten, funktioniert selbst global.

Anruf an alle

Wie geht's dir, Deutschland?

Die Ampel ist am Ende, der Kanzler will die Vertrauensfrage stellen. Welche Gedanken, Sorgen und Wünsche für die Zukunft treiben Sie um?



Sprachnachricht schicken [<https://web.whatsapp.com/send?phone=+494074305513>]

Datenschutz [<https://datenschutz.zeit.de/zon#freshdesk>]

ZEIT: Man darf es nur nicht übertreiben, oder?

Monheim: Genau, vor allem als Vermittler. Dieses Jahr hat der Gastgeber Aserbaidschan [<https://www.zeit.de/thema/aserbaidschan>] noch ein zweites, strategisches Interesse. Heute besteht dort gut die Hälfte des Bruttosozialprodukts aus Öl- und Gasverkäufen. Diese Einkommensquelle wird früher oder später versiegen. Darauf müssen die Aserbaidschaner ihr Land vorbereiten.

ZEIT: Sie bieten Trainings für nationale COP-Delegationen an. Was können Sie diesen erfahrenen Verhandlern noch beibringen?

Monheim: Wir trainieren Delegierte für globale Verhandlungen, vergangenes Jahr von Südkorea über Kenia bis Großbritannien. Und immer wieder kriegen wir die Rückmeldung: Danke, ich habe gerade so viel gelernt! Viele verhandeln nach bestem Gewissen, haben aber keinen Überblick über die möglichen Strategien.

Klimakonferenz > [<https://www.zeit.de/thema/klimakonferenz>]

Mehr zum Thema

Klimaschutzkonferenz in Baku

Schulze trotz Trump-Wahl optimistisch für Kampf gegen Klimawandel

[<https://www.zeit.de/politik/ausland/2024-11/cop29-schulze-trump>]

Niederlande

Niederländischer Ministerpräsident Schoof sagt Teilnahme an COP29 ab

[<https://www.zeit.de/politik/ausland/2024-11/cop29-absage-niederlande-ausschreitungen-juden-amsterdam>]

Afghanistan

Taliban schicken erstmals Delegation zur Weltklimakonferenz

[<https://www.zeit.de/2024-11/afghanistan-cop-klimawandel-weltklimakonferenz-taliban-teilnahme>]

ZEIT: Das gilt vermutlich auch in Deutschland. Müsste man das Verhandeln und Vermitteln nicht schon in der Schule lehren?

Monheim: Unbedingt! In Deutschland haben wir 2024 noch einen Lehrplan, in dem die Kinder das letzte Bein eines Käfers im Wald benennen müssen, aber nicht wissen, wie man konstruktiv zwischenmenschliche Konflikte löst. Spätestens ab der fünften Klasse sollte diese Technik gelehrt werden, die man eben genauso lernen kann wie Rechnen, Lesen oder Schreiben.

ZEIT: Wie haben Sie die Aserbaidshaner auf ihre Vermittlerrolle vorbereitet?

Monheim: Anfang Oktober saß ich in [Baku](https://www.zeit.de/thema/baku) [<https://www.zeit.de/thema/baku>] im Umweltministerium mit Minister Mukhtar Babayev, der die COP leiten wird, in einer kleinen Gruppe. Den Gastgebern helfen vor allem die Erfahrungsberichte derer, die auch schon auf diesem extrem heißen Stuhl gesessen haben. Dieses Mal waren die ehemaligen COP-Vorsitzenden von Glasgow und Lima dabei. Man spricht dann etwa über Techniken, um die letzte Gipfelnacht zu

überleben, wenn du da oben auf dem Podium sitzt und alle Kameras der Welt auf dich gerichtet sind. Wer in drei Wochen eine Entscheidung treffen muss, sagt: Gut, dass ich die Situation schon durchdacht habe.

"Das ist der größte Hebel für weltweite Veränderung, den ich kenne"

ZEIT: Aserbaidschan hat 2023 rund 100.000 Armenier aus Bergkarabach vertrieben. Kann so ein Land überhaupt das Vertrauen der kleinen und ärmeren Länder genießen?

Monheim: Vor Aserbaidschan waren die Arabischen Emirate Gastgeber, davor Ägypten. In Saudi-Arabien findet im Dezember der UN-Gipfel zur Bekämpfung der Wüstenbildung statt. Man muss mit den gegebenen Umständen arbeiten. Delegationen, die zu Klimagipfeln fahren, wollen den Klimaschutz voranbringen; die politische Situation im Gastgeberland und auch Streitigkeiten zwischen teilnehmenden Staaten werden davon getrennt. Selbst China und die USA arbeiten beim Thema Klima trotz ihres geopolitischen Konflikts relativ gut zusammen.

ZEIT: Würden Sie jedes Land beraten?

Monheim: Als Ausrichter der Prozesse grundsätzlich ja. Wir achten aber sehr darauf, nur Verhandlungstrainings für Delegationen anzubieten, die den globalen Prozess für mehr Nachhaltigkeit nicht behindern.

ZEIT: Ist das Training kostenlos?

Monheim: Entwickelte Länder wie Großbritannien bezahlen, während uns ein Förderkreis von gut einem Dutzend Personen durch Spenden ermöglicht, es für ärmere Länder kostenlos zu machen. Der Großteil davon wird gedeckt durch Menschen wie Cornelia Schmidt von der Schmidt-Gruppe in Hamburg, die uns über viele Jahre unterstützen.

ZEIT: Schon seit 1995 werden Weltklimagipfel abgehalten, aber die Fortschritte sind minimal. Sind solche Gipfel überhaupt noch das richtige Format, um die Klimakrise zu lösen?

Monheim: Erstens sind die Probleme des Klimawandels global, und diese Konferenzen sind das einzige Forum für alle Länder. Zweitens sind die Treffen auch die weltgrößte Zusammenkunft der besten Ideen zum Klimaschutz. Doch das schönste Abkommen bringt nichts, wenn es nicht umgesetzt wird. So lässt die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens zu wünschen übrig, auch in Deutschland. Das ist ein Riesenproblem.

ZEIT: Wie ändert man das?

Monheim: Wir als Organisation versuchen, Meinungsführer aus der Wirtschaft zusammenzubringen und ihnen zu zeigen, dass Klimaschutz im Interesse ihrer Konzerne liegt. Das sind diejenigen, die später zu einem Olaf Scholz gehen und fragen: Wie kriegen wir Deutschland wieder auf den Klimapfad zurück? Und zwar nicht gegen die Wirtschaft, sondern mit ihr.

ZEIT: Wenn Sie mit all Ihrem Wissen heute ein globales System für Klimaverhandlungen designen müssten, wie sähe das aus?

Monheim: Es gab ein Geburtsproblem beim Pariser Klimaabkommen [<https://www.zeit.de/wissen/umwelt/2024-07/erderwaermung-zwoelf-monate-1-5-grad-marke>], nämlich, dass die Länder sich auf ein System geeinigt haben, bei dem jede Regierung selbst bestimmt, wie sie ihre Emissionen senkt – was dazu führt, dass jeder das macht, was er kann und will. Vor allem die USA haben sich gegen verpflichtende Vorgaben gesträubt. Dieses System müssen wir korrigieren. Weniger als hundert Unternehmen verursachen zwei Drittel der Emissionen. Am Ende braucht es also gar nicht viele Entscheider, die signifikant etwas ändern.

**Exklusiv für
Abonnenten**

> [<https://www.zeit.de/exklusive-zeit-artikel>]

Z+

Z+ **Ehevertrag**
Wie regelt man die Liebe?

[<https://www.zeit.de/2024/47/ehevertrag-scheidung-frauen-beziehung-anwaeltin>]

Z+ **Kunst in Wolfsburg**
Eine Reise ins All der Unmöglichkeiten

[<https://www.zeit.de/2024/47/kunst-wolfsburg-museum-leichtigkeit-enthusiasmus-moderne>]

Z+ **Conrad Clemens**
Das Kontrastprogramm zu Michael Kretschmer

[<https://www.zeit.de/2024/47/conrad-clemens-cdu-sachsen-ostdeutschland>]

ZEIT: Würden Sie sagen, dass das Abschlussdokument nur als Signal an die Wirtschaft wirkt?

Monheim: Ja, aber was heißt "nur"? Wenn sich die Länder während der COP auf eine Richtung einigen, selbst wenn sie nicht verpflichtend ist, dann beeinflusst diese Vorgabe die nationalen Gesetze aller Staaten. Das ist der größte Hebel für weltweite Veränderung, den ich kenne.

ZEIT: Von außen betrachtet wirkt die COP wie ein jährliches Familientreffen. Entsteht dabei eine Routine, die Durchbrüche verhindert?

Monheim: Die Routine ist zwar ein Nachteil. Aber die Qualität der Beziehungen und das gegenseitige Vertrauen sind Erfolgsfaktoren.

Kai Monheim

47, ist Gründer des Centre for Multilateral Negotiations in Hamburg, das Staaten und ihre Verhandler bei internationalen Gipfeln berät.

ZEIT: Es wirkt zeitweise so, als ob Aserbaidshan eher einen Eurovision Song Contest als eine Klimakonferenz plant. Ein Happening ohne viel Inhalt.

Monheim: Nein. Dieses Jahr geht es vor allem um Finanzverhandlungen. Klimaschutz wird in den Schwellenländern und den ärmsten Staaten nur möglich sein, wenn der reiche Norden davon einen erheblichen Teil finanziert. Die Aserbaidshaner wollen den Erfolg. Doch eines ist auch klar: Wenn Kamala Harris diese Woche nicht gewinnt, dann hat der Klimaprozess ein Problem.