

# Possible

Ury

2026

ISBN 978-3-8006-7936-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

WILLIAM URY  
**POSSIBLE**

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Deutsche Ausgaben von William Ury

Das Harvard-Konzept:  
Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse  
(*Getting to Yes*)

YES! Bekomme, was du wirklich willst –  
Die innere Harvard-Methode für echte Einigung  
(*Getting to Yes with Yourself*)

Konfliktmanagement:  
Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich  
(*Getting Disputes Resolved*)

Schwierige Verhandlungen:  
Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen  
(*Getting Past No*)

Die dritte Seite:  
Warum wir kämpfen und wie wir aufhören können  
(*Getting to Peace – The Third Side*)

Die Kunst, Nein zu sagen:  
Die unschlagbare Methode für schwierige Verhandlungen  
(*The Power of a Positive No*)

# POSSIBLE

beck-shop.de

*Wie wir im Zeitalter des Konflikts  
überleben (und gedeihen)*

WILLIAM URY

Mit einem Vorwort von JIM COLLINS

**Verlag Franz Vahlen München**

POSSIBLE. Copyright © 2024 by William Ury. Vorwort Copyright © 2024 by Jim Collins.  
Alle Rechte vorbehalten.

Original title: **Possible: How We Survive (and Thrive) in an Age of Conflict**

Die unbefugte Vervielfältigung oder Verbreitung dieses Werks stellt eine Verletzung des Urheberrechts dar.

Übersetzt aus dem Amerikanischen durch Dr. Jürgen Neubauer.

**vahlen.de**

ISBN PRINT 978 3 8006 7936 2

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger  
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Produktion: Sieveking Agentur, München  
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



vahlen.de/nachhaltig  
produksicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

*Für Gabi  
und alle künftigen Possibilisten*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

*Hoffen heißt:  
Die Möglichkeit des Guten erwarten.*  
SØREN KIERKEGAARD (1813-1855)

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# INHALT

Vorwort	11
1 Der Weg zum Möglichen	15
2 Die drei Erfolge	35
<b>ERSTER ERFOLG</b>	
<b>GEHEN SIE AUF DEN BALKON</b>	
3 Drücken Sie die Pausentaste	59
4 Blicken Sie nach innen	81
5 Nehmen Sie das Panorama in den Blick	101
<b>ZWEITER ERFOLG</b>	
<b>BAUEN SIE EINE GOLDENE BRÜCKE</b>	
6 Hören Sie aufmerksam zu	139
7 Werden Sie kreativ	161
8 Ziehen Sie die andere Seite an	181

DRITTER ERFOLG

**BEZIEHEN SIE DIE DRITTE SEITE EIN** 203

9 Werden Sie Gastgeber des Konflikts 217

10 Helfen Sie 241

11 Bilden Sie einen Schwarm 259

Eine Welt voller Möglichkeiten 287

Dank 299

Anmerkungen 303

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# VORWORT

Am 28. November 2018 unternahmen William Ury und ich eine Wanderung auf dem Lion's Lair Trail westlich unseres Heimatortes Boulder in Colorado. Es war einer dieser wunderbaren spätherbstlichen Nachmittage kurz vor Wintereinbruch, an denen es noch einmal warm wird. Das Licht war gedämpft, die Schatten waren lang und die Landschaft lag in goldenen Glanz getaucht. Wir waren ganz in unser Gespräch vertieft und William fesselte mich mit seiner Schilderung der Bemühungen, hinter den Kulissen die Spannungen zwischen den Vereinigten Staaten und Nordkorea abzubauen. Wie so oft auf unseren Wanderungen streiften wir durch eine weite Landschaft von Themen – von den Lektionen der Kubakrise bis zu den Problemen im Nahen Osten, von Familienunternehmen, die von zerstrittenen Erben zerrissen werden, bis zur größten aller Herausforderungen, den inneren Konflikten, die jeder von uns mit sich herumträgt.

Auf dieser Wanderung staunte ich wie so oft über die Ruhe und den Optimismus, mit dem William an scheinbar ausweglose Konflikte herangeht, und über seine Mischung aus gedanklicher Klarheit und praktischer Weisheit. Irgendwann fragte ich ihn: »Wenn du dein Lebenswerk für die Nachwelt in einem Satz zusammenfassen solltest, was würdest du dann sagen?« Während wir ein steiles, gewundenes Stück Wegs hinaufstiegen, schwieg William, und oben

angekommen erwiderte er: »Gute Frage. Darauf würde ich gern eine Antwort finden.« Auf dem Rückweg, die Sonne war bereits hinter den Bergen verschwunden, dachte er schon laut über diesen Satz nach und begann, ein Buch darum herum zu entwerfen.

Das einzige Buch, das man schreiben sollte, ist das, das man unmöglich *nicht* schreiben kann.

Wenn mich Autoren um Rat fragen, weil sie ein Buch schreiben wollen, antworte ich ihnen als erstes, sie sollten alles in ihrer Macht Stehende tun, es *nicht* zu schreiben. Wenn sie den Wunsch verspüren, ein Buch zu schreiben, sollte ihre erste Reaktion sein: »Nein! Ich tue es nicht!« Und wenn der Wunsch zurückkommt, sollten sie sich sagen: »Ich will diese Quälerei nicht. Ich werde diese Schinderei nicht auf mich nehmen, Ideen und Sätze und Seiten und Strukturen zu einem Buch zu formen. Ich werde es nicht tun!« Aber wenn die Buchidee immer wieder hochkommt, wenn sie Sie am Kragen packt und sagt: »Du musst mich schreiben!«, wenn sie sich trotz aller Mühen nicht aus Ihrem Gehirn verbannen lässt, dann haben Sie vielleicht ein Buch, das sich zu schreiben lohnt. Besonders dann, wenn niemand es besser schreiben könnte als Sie, und wenn niemand es schreibt, wenn Sie es nicht tun.

Das trifft auf dieses Buch zu. Die Aufforderung, sein Lebenswerk in einem einzigen Satz zusammenzufassen, setzte sich in Williams Kopf fest und ließ ihn nicht wieder los. Und tatsächlich fand er diesen einen Satz, der seinen reichen Erfahrungsschatz und seine Erkenntnisse auf den Punkt bringt. Und um diesen einen Satz herum schrieb er dieses Buch. Er spürte die Verantwortung, seine Arbeit in einem einzigen Buch zusammenzuführen, und zwar nicht nur als Summe seiner Lebensleistung, sondern vor allem, weil unsere zutiefst gesplante Welt es braucht.

Für dieses Buch gibt es keinen besseren Autoren als William Ury, und zwar aus drei Gründen.

Erstens bringt er das geistige Handwerkszeug und die Veröffentlichungen mit, auf denen er aufbauen kann. Die großen Fragen, die er hier anspricht, gehen zurück auf das wegweisende Buch *Das Harvard-Konzept*, das er zusammen mit Roger Fisher geschrieben hat

und das seit vier Jahrzehnten das Standardwerk für heikle Verhandlungen ist. *Das Harvard-Konzept* ist ein echter Klassiker. Die Grundgedanken baute er weiter aus in *Schwierige Verhandlungen* und *Yes! Bekomme, was du wirklich willst* (mein persönliches Lieblingsbuch). Doch seine Konfliktarbeit begann schon ein Jahrzehnt vor seiner Begegnung mit Roger Fisher. Auf einer unserer Wanderungen in den Bergen von Colorado fragte ich ihn: »Wann hast du eigentlich dein Interesse und Talent für diese Arbeit entdeckt?« Worauf William antwortete: »Da war ich noch keine zehn Jahre alt. Ich bin in der Schweiz zur Schule gegangen, und unsere Schule hatte einen Luftschutzkeller. Es war die Zeit der Kubakrise, und das hat etwas in mir angestoßen.« In gewisser Hinsicht arbeitet William seit sechs Jahrzehnten auf diesen einen Satz hin, der das Fundament und Gerüst für dieses Buch abgibt.

Zweitens ist sein Wissen nicht nur theoretisch, sondern zutiefst praktisch. In meinen Augen ist William ein Forscher, und sein Labor ist die ganze Welt. Statt seine Untersuchungen in der behüteten Bibliothek einer Eliteuniversität zu betreiben, beschloss William schon sehr früh, »gerade die schwierigsten Orte aufzusuchen«, und stürzte sich in die politischen Verhandlungen im Nahen Osten. In jahrzehntelanger Arbeit fand er heraus, was in schwierigen und hart umkämpften Verhandlungen wirklich funktioniert. Wie Sie sich vorbereiten. Wie Sie aus einer Situation heraustreten können, um Einzelheiten und das große Ganze zu sehen. (Ich denke oft an sein Bild des »Balkons«, wenn ich meine Emotionen in den Griff bekommen will und eine neue und umfassendere Sicht auf einen Konflikt suche.) Wie Sie Lösungen entwickeln können, die für alle Beteiligten funktionieren. (Hier gefällt mir sein Bild der »Goldenen Brücke«, eine tragfähige Struktur, die beide Seiten über den trennenden Graben hinweg errichten.) Wie Sie Ihr Umfeld einbeziehen können, um beiden Seiten beim Bau dieser Goldenen Brücke zu helfen. Wie Sie an nicht verhandelbaren Punkten festhalten und trotzdem einen guten Kompromiss finden können. Wie Sie Nein sagen können, indem Sie Ja zu einer Lösung sagen, die noch besser ist, und zwar nicht nur für Sie selbst, sondern für die ganze Gemeinschaft. Wie Sie die für Sie

und andere beste Lösung annehmen können, wenn Ihre Emotionen Ihren wahren Interessen im Weg stehen. Doch diese praktischen Fertigkeiten ruhen immer auch auf einem theoretischen Fundament und einem tiefen Verständnis dafür, *was* funktioniert, und *warum*.

Und drittens ist William Ury einer jener seltenen Vordenker, der vom Intellektuellen zum Weisen gereift ist. Dieses Buch ist das Ergebnis seiner Weisheit. Solange es Menschen gibt, wird es Konflikt und Krieg geben, denn die Geschichte zeigt, dass sich die Menschheit leider nicht unaufhaltsam in Richtung Frieden und Zusammenarbeit entwickelt. William hat erkannt, dass unsere Konfliktneigung tief in unserem Erbgut verankert ist. Seine gesamte Forschung, Lehre und praktische Arbeit fußt auf einem realistischen Verständnis der menschlichen Natur, des Willens zur Macht und der Realpolitik. Gleichzeitig bleibt er praktischer Idealist und bekennt sich zu der Vorstellung, dass Frieden und Zusammenarbeit ebenfalls zur menschlichen Natur gehören, und dass sie unserem ureigensten Interesse entsprechen. Er vertritt eine so einfache wie starke These: Wenn wir sogar in scheinbar ausweglosen Konflikten nach Lösungen suchen, ist dies kein Zeichen der Schwäche, sondern der Stärke und Weisheit. Und vor allem zeigt er uns, dass es möglich ist.

*Jim Collins*

Boulder, Colorado

April 2023