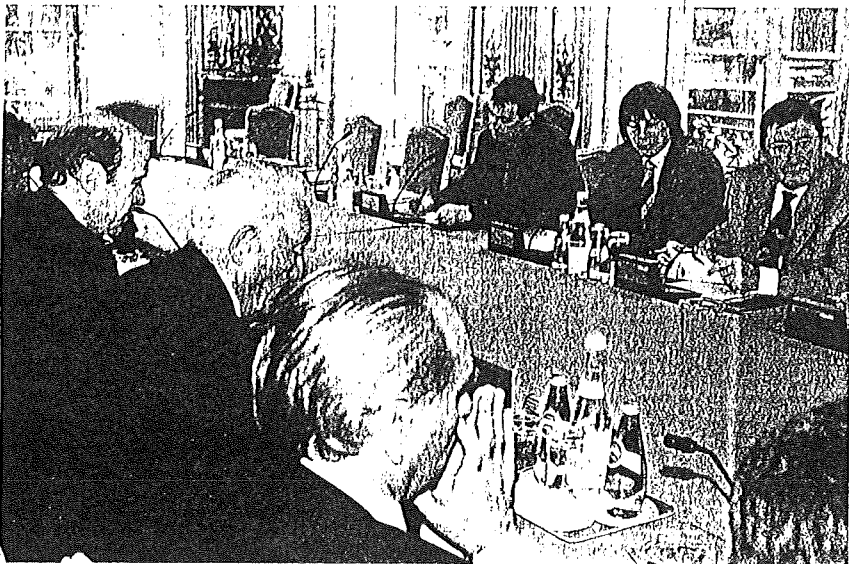


# Verhandeln die Schweizer richtig?

Verhandeln bedeutet kooperations- und konfliktfähig sein: Dies stellt nach Ansicht des Verhandlungsspezialisten Raymond Saner eine grosse Herausforderung für Schweizer Negotiatoren dar.



Verhandler müssen fähig sein, alte Verhaltensmuster aufzugeben und neue Lösungen zu finden. Foto Reuters

**Basel.** «Schweizer beginnen eine Verhandlung mit einem Kompromiss und beenden sie mit einer Konfrontation.» Diese Meinung hört man oft, sei dies in Brüssel, Genf oder New York. Hinter diesem harten Pauschalurteil stecken nicht nur verbrämte Vorurteile, sondern auch eine gute Menge Erfahrung und wiederholte Beobachtung an Ort.

Von Raymond Saner\*

Schweizer Manager und Diplomaten geniessen den Ruf, Probleme mit Fach- und Sachkompetenz sowie redlich und gründlich anzupacken. Ihr Ansatz zur Problemlösung wird als ernsthaft, korrekt und weder übertrieben noch anmassend beurteilt. Der Schweizer gilt als verlässlicher, machmal hartnäckiger, aber doch konstruktiver Gesprächspartner. Diese Qualifikationen reichen aber nicht aus, wenn es um eine wirkliche Verhandlungssituation geht, in welcher der eine will, was der andere nicht akzeptieren kann, und umgekehrt.

Verhandlungen beruhen auf einem tiefergehenden Konflikt, als dies bei einer Problemlösung der Fall ist. Es bestehen gleichzeitig Divergenzen und Konvergenzen. Der Auseinandersetzung kann in einen offenen Streit ausarten oder zu einem Vertrag führen, der beidseitig annehmbar ist. Die Frage lautet: Wie analysiert man eine solche komplexe Situation und wie entwirft man Strategien und Taktiken, um zu einem akzeptablen Resultat zu kommen?

Die Konflikttheorie unterscheidet fünf mögliche Verhandlungsstrategien: Drängen, Ausweichen, Nachgeben, Kompromisse schliessen und Zusammenarbeiten. Die Wahl der Strategie hängt davon ab, wie stark eine Verhandlungspartei ihre Macht ausspielen kann, wie wichtig die Verhandlung in Bezug auf zukünftige Konflikte ist, wie gut die Beziehungen zur Gegenpartei sind und wie viele gemeinsame Interessen bestehen. Je nach Lage können diese fünf Strategien nach kühler Analyse der Konfliktsituation bewusst eingesetzt werden. Diese theoretische Ausgangslage besteht für alle Verhandlungsparteien, wird aber selten in kalt berechnender Form durchgespielt. Der Grund dafür liegt in den persönlichen und somit kulturellen Präferenzen der Verhandler. Amerikanische Negotiatoren setzen zum Beispiel gern aufs Dominieren, Asiaten optieren eher fürs Ausweichen. Schweizer wie auch Deutsche wählen das Kompromisseschliessen/Konfliktvermeiden öfters als andere Strategien.

## Beispiel EU-Verhandlungen

Forschungsergebnisse zeigen, dass Schweizer bevorzugt, und zwar in abnehmender Häufigkeit, folgende Strategien verfolgen: Sie schliessen Kompromisse, weichen fast ebenso oft aus, tendieren zur Zusammenarbeit, verlegen sich aufs Drängen und geben erst in letzter Linie nach. Die Reihenfolge variiert leicht je nach der Berufsgruppe; dennoch ist die allgemeine Tendenz stark und soll hier am Beispiel der bilateralen Verhandlungen mit der Eu-

ropäischen Union illustriert werden. In der ersten Phase (1957 bis 1972) wurde die EWG als Bedrohung angesehen: Ein Beitritt der Schweiz wäre vom Volk auf keinen Fall akzeptiert worden. Also suchte «Bern» den Kompromiss und beteiligte sich an der Gründung des alternativen Freihandelsabkommens Efta. 1972 bis 1985 bahnte sich mit dem Wechsel wichtiger Partner wie Grossbritannien von der Efta zur EWG ein neuer Konflikt an. Die Schweiz ging zur präventiven Konfliktvermeidung über und schloss innerhalb kurzer Zeit mehr als 100 bilaterale Abkommen. Diese defensive Strategie wäre wohl wirksam gewesen, würde aber je länger desto mehr hinaufgeführt durch die Erweiterung der EWG und durch deren wachsende politische und wirtschaftliche Bedeutung.

In den folgenden Jahren schwenkte die Schweiz von der Vermeidung direkt zur aktiven Zusammenarbeit um, als mindestens der Beitritt zum EWR unausweichlich erschien. Die mühsam erzielten Verhandlungsergebnisse wurden jedoch 1991 vom Europäischen Gerichtshof kassiert und die neuen, weniger günstigen Bedingungen vom Schweizervolk 1992 mehrheitlich abgelehnt. Seither herrscht Konfrontation zwischen Bern und Brüssel. Eine logische Fortsetzung im Sinn des bekannten Modells der Schweizer Verhandlungsführung wäre das schliessliche Einlenken und damit der Beitritt der Schweiz zur Europäischen Union.

Das Beispiel zeigt, wie ein bestimmtes Szenario des Verhandlungsverhaltens einer Partei, in diesem Fall der Schweiz, vorgegeben werden kann, solange der Konflikt nicht gelöst ist, d.h. hier: solange die EWG/EU nicht «verschwindet». Die Frage, die man sich jetzt stellen sollte, heisst: «Ist die bevorzugte Abfolge der Verhandlungsstrategien geeignet, einen bestimmten Konflikt zu lösen?» Falls die Antwort «Nein» lautet weiter: «Warum verhandelt die Schweiz nicht anders und setzt nicht andere Strategien ein, z.B. eine schnellere Zusammenarbeit oder ein klares Drängen?»

## Historische Hintergründe

Die starke Tendenz zum Kompromiss und zum Ausweichen der Schweizer Verhandler kann zum Teil durch geschichtliche und strukturelle Faktoren erklärt werden. Das Zusammenbleiben als vielsprachiges und konfessionell gemischtes Land innerhalb Europas, das jahrhundertlang von kriegerischen Auseinandersetzungen erschüttert wurde, war nicht möglich ohne einen politischen Willen, der auf bewusster Konsensfindung beruhte. Machtteilung, Partizipation und Schutz der Minoritäten waren unerlässlich für das Überleben des Landes. Zur Konsensfindung gehörte Kompromissbereitschaft und fast instinktives Vermeiden von Konflikten, die – wie in jüngster Vergangenheit der Libanon oder Ex-Jugoslawien zeigen – ohne Einbezug fremder Mächte nicht mehr unter Kontrolle gebracht werden können. Kompromisse und Konfliktvermeidung waren also logi-

sche Verhaltensweisen und erfolgreiche Strategien für die Selbsterhaltung.

Heute beruht kompetentes Verhandeln jedoch auf der Fähigkeit, neue Lösungen zu finden und alte Verhaltensweisen abzuwerfen, wenn diese den Erfolg verhindern. Das wiederum bedeutet, dass beide Seiten der Verhandlungspraxis ständig in Betracht gezogen und je nach Bedarf und Möglichkeit eingesetzt werden müssen, nämlich die Konflikt- und die Kooperationsfähigkeit. Diese Einsicht scheint aber in der Gegenwart immer noch nicht so leicht umsetzbar zu sein. Dazu ein paar Beispiele.

## Vorschläge für Alternativen

Bei den ersten Anzeichen der Nazigoldproblematik etwa hätte eine rasche Bereitschaft zu harten, aber fairen Verhandlungen, verbunden mit einem schnellen Internationalisieren des nicht nur die Schweiz betreffenden Konfliktes, eine andere Verhandlungsart erlaubt als das ständige Ausweichen und Eingehen kleiner Kompromisse. Ein anderes Beispiel ist die Verhandlungsstrategie gegenüber der EU. Hier könnte ein bewusstes Suchen von Allianzen mit Nicht-EU-Staaten der Schweiz den Rücken stärken. Damit meine ich eine wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit mit Ländern Osteuropas und Entwicklungsregionen der südlichen Hemisphäre, die tiefer geht als das bisher praktizierte Giesskannenprinzip und die nachhaltiger wirken würde als die Finanzierung von Projekten multilateraler Institutionen wie der Weltbank. Diese sind oft gar nicht wirksam und bringen der Schweiz weder sichtbaren Nutzen noch Profilierungsmöglichkeiten oder Dank ein.

Ein weiteres Beispiel ist der mangelnde Einsatz von Zusammenarbeitsstrategien im Bereich des bilateralen Bestandes in Zeiten der Not und Unsicherheit. Anstelle von Selbstlob durch «Exporte» von «Schweizer Werten» in Entwicklungs- und Ostländer wäre es wohl besser, wenn der Bund Schweizer Institutionen vermehrt unterstützte, die vor Ort konkrete Hilfe leisten. Eine noch stärkere Unterstützung des IKRK z.B. würde mehr Goodwill bringen als «Exportseminare» über die Schweizer Wunderformel der direkten Demokratie, wie Bern dies zurzeit beabsichtigt.

Globalisierung bedeutet, mit Interdependenzen leben zu können, was wiederum ohne gekonntes Verhandeln nicht möglich ist. Die Schweizer Vorliebe abseitszustehen wird auf die Dauer nicht durchzuhalten sein. Die Zukunft bedeutet mehr Konkurrenz und mehr Kooperation, und zwar nicht nur in Europa, sondern weltweit. Unsere Verhandler müssen also mehr ausser-europäische Kontakte pflegen, in Englisch genauso gut verhandeln können wie in ihrer Muttersprache und beide Seiten des Verhandels beherrschen.

Dr. Raymond Saner ist Dozent am WWZ der Uni Basel und langjähriger Berater in internationalen Verhandlungsfragen. Sein neuestes Buch «Verhandlungstechnik» erschien 1997 bei Haupt, Bern.