

# Über das diplomatische Verhandeln

Plauderei, vorgetragen vor dem HSG Alumni Club Zurich

von Staatssekretär a.D. Franz Blankart,

Zürich, am 23. Januar 2007

---

## **§ 1 : Von der Verhandlung**

Gestatten Sie mir, mit einer Banalität zu beginnen.

Bevor man sich in eine Lohnverhandlung mit seinem Butler oder in eine Operation vom Typus Uruguay-Runde stürzt, muss man wissen, ob man will und zutreffendenfalls, was man will. Geht es um eine internationale Negotiation, muss sich die Regierung einem staatlichen Handeln sui generis hingeben, nämlich einen Entscheid fallen, was meist mit quälenden Unlustgefühlen verbunden ist. Die Haltung des opportunistischen Politikers: "Je ne suis ni pour, ni contre, tout au contraire" ist unbehilflich. Vor dem Hintergrund des verfassungsmässigen Auftrages und auf der Basis einer realistischen Beurteilung der Lage sind klare und erreichbare Ziele sowie Prioritäten zu formulieren.

Denn man kann nicht versuchsweise in eine Verhandlung einsteigen, wie man ein Warenhaus betritt. Hat doch schon St. Exupéry gesagt: „Si l'on entre dans un fleuve, on se fait enmener.“ Hat die Verhandlung einmal begonnen, bedürfte es eines gewaltigen politischen Willens, um aus ihr vorzeitig auszusteigen, vor allem wenn sie multilateral ist. Denn alsdann würde man gegebenenfalls die Verantwortung für das Scheitern der gesamten Verhandlung übernehmen müssen oder dann das Risiko in Kauf nehmen, dass die andern Verhandlungspartner die Negotiation zu Ende führen und damit Diskriminierungen schaffen.

Allein, was man „wollen kann“ und was man „können will“, ist keineswegs evident, vor allem in der Politik. Und dennoch ist diese Frage essentiell. Denn die Verhandlung ist ein Prozess der dialektischen und intellektuellen Annäherung, welcher der Methode der Reduktion folgt. Man abstrahiert kollektiv von dem, was nicht relevant ist, und von dem, worüber Einigkeit besteht, um die Diskussion auf die wesentlichen „differentiae specifica“ einzugrenzen. Diese werden dann mit „Paketen“ geregelt. So konnten die Agrarverhandlungen im GATT oder jene über die Mitbestimmung im EWR auf die Frage reduziert werden, ob man im entscheidenden Satz drei Wörter mehr oder weniger einfügt.

## **§ 2: Vom Respekt gegenüber dem Unterhändler**

Der bedeutendste Unterhändler unter den Bundesräten seit 1848 war ohne Zweifel Hans Schaffner, vor seiner Wahl Direktor der Handelsabteilung (d.h. des nachmaligen BAWI, bzw. SEGO). Als ich an die Spitze dieses Amtes berufen worden bin, hat er mir mit nur einem Satz gratuliert: „Mein Freund, wenn Sie geliebt sein wollen, gehen Sie zu den Frauen, nicht an den Verhandlungstisch.“ Hinter dem zitierten Satz dieses Grossmeisters der Ironie liegt natürlich eine tiefe Wahrheit: Am Verhandlungstisch (wie im Bundeshaus) muss man nicht geliebt, sondern respektiert sein. Ich habe dies x-mal erlebt: Eine Konzession, die ein Unterhändler gewährt, um sympathisch zu sein, ist nach drei Minuten vergessen, gleich ob es sich um ein rechtliches Zugeständnis handelt, um ein Weinkontingent, einen Entwicklungskredit oder um ein Zusatzprozent an ein gemeinsames Budget. Der Unterhändler muss auch unter grösstem kollektiven Druck nein sagen, muss die Einsamkeit ertragen können, muss akzeptieren, dass man ihn verabscheut; nur eines darf er nicht: den Respekt verlieren, den man ihm entgegenbringt.

Dies ist natürlich eine Charakterfrage und - wichtiges Detail - eine Frage der Dossierkenntnis. Der Unterhändler muss sein Thema lückenlos beherrschen, ebenso die politischen Kräfte, die es beidseits tragen, was voraussetzt, dass er sich die nötige

Zeit nimmt, es - wenn möglich in der Verhandlungssprache - zu studieren. Ist das nicht der Fall, muss er imperativ die Verhandlung an eine untergebene Person delegieren. Letzteres ist nicht eine Selbstdemütigung, sondern Zeichen der Weisheit.

Umgekehrt ist es eine bewährte Taktik gegenüber unflätig zähen Verhandlungspartnern, die Negotiation auf ein derart hohes hierarchisches Niveau zu heben, dass die gewünschte Konzession auf Grund der Ignoranz des Verhandlungspartners entlockt werden kann.

### **§ 3 : Vom Unterhändler als Vermittler**

Als ich noch jung, hübsch und reich war, habe ich eine logische Dissertation über den Vermittlungsbegriff verfasst. Zu jener Zeit hatte ich noch den unverzeihlichen Makel, ein Intellektueller zu sein, war folglich naiv und hatte keinerlei Verständnis für die wirkliche Realität, die natürlich – nach Aussage der Politiker - die politische Realität ist. Folglich dachte ich mir, dass es genüge, die genaue Mitte zwischen These und Antithese zu definieren, um die Vermittlung herzustellen. Allein, die Wirklichkeit ist weit davon entfernt. Eine Vermittlung ist nicht zu bewerkstelligen, solange eine Partei glaubt oder wähnt, über die andere obsiegen zu können oder, was noch schlimmer ist, wenn die Emotionalität das Spiel beherrscht.

Dazu kommt, dass der Vermittler eine glaubwürdige Person sein und aus einem glaubwürdigen Lande stammen muss. Wichtig ist auch, dass der Vermittler die Akteure gekannt hat, bevor diese ihren Streit vom Zaun gebrochen haben. Zudem ist die innerste Motivation des Vermittlers entscheidend; denn sie kann kaum gänzlich getarnt werden. Strebt die vermittelnde Person den Frieden an oder den Friedensnobelpreis - oder zumindest die Presse von morgen? Unsere jüngste Geschichte kennt eine kleine Zahl von internationalen Vermittlern, Personen, die ihre

Mission nicht selten auf eigenes Risiko und von ihren Behörden desavouiert, vollbracht haben. Ich denke an von Weiss, Grünfinger, Lutz, Lindt und andere.

#### **§ 4 : Vom Unterhändler plus „Tranquilizer“**

Jede Verhandlung ist von einer unterschweligen Spannung beherrscht, was keineswegs erstaunlich ist. Die Mischung aus materieller Komplexität, Taktik und Courtoisie zu managen, bedingt ein „self-control“, folglich eine Verinnerlichung der Emotionen. Dies ist der Grund, weshalb gewisse Unterhändler Tranquilizers konsumieren. Es ist von Vorteil, sich dessen gleich zu Beginn einer Sitzung gewahr zu werden. Denn, auf den ersten Blick, scheint der Tranquilizer eine imponierende Waffe zu sein. Er verleiht dem Unterhändler eine Gewandtheit, eine Geistesgegenwart und die Fähigkeit der raffinierten Ausdrucksweise. Er verleiht ihm das Merkmal der Souveränität. Aber diese Merkmale sind eben nur „geliehen“. Im Unterschied zum Alkoholiker nimmt er seine Verantwortung mutig wahr. Man erkennt ihn jedoch am Umstand, dass sein Mut leicht, zu leicht und unüberlegt, in Kühnheit umschlägt. Es ist eine leicht egozentrische Euphorie, welche dieses Laster verrät. Die Überschätzung seiner eigenen Person im Verhältnis zum verhandelten Problem ist ein bezeichnendes

Symptom einer solchen Abhängigkeit, um nicht zu sagen: einer solchen Sucht. Jene, die alle 10 Minuten ihre Funktion und ihren Titel, ihre negotiatorischen Errungenschaften der Vergangenheit und schon x-mal gehörte Witze in Erinnerung rufen, gehören vielfach zu dieser Kategorie von Menschen, vor allem wenn sie sich der Präliminarphase des Gagatismus nähern.

Für einen professionellen Unterhändler stellt sich damit die Frage, ob er seinen entscheidenden Schachzug während der euphorischen Phase seines Partners oder in der nachfolgenden Phase der Selbstzweifel wagen soll. Denn auf die Phase der oft brillanten Selbstüberschätzung folgt eine mehr oder weniger depressive Periode, jedenfalls eine Periode des Pessimismus oder des Defätismus, Periode, die den unbedarften Beobachter angesichts der vorgängigen Brillanz des Unterhändlers

perplex werden lässt. Es ist möglich, den Unterhändler in dieser zweiten Phase zu vereinnahmen, außer er kombinierte den Tranquilizer mit Alkohol, unberechenbarer Cocktail, vor allem in der posteuphorischen Phase.

### **§ 5: Von der Sprache des Unterhändlers**

Die Verhandlungssprache ist - leider! - nicht mehr das Latein und seine Nachfolgesprachen, sondern das Englische. Es ist dies die Folge des Umstandes, dass Frankreich mit Ausnahme des Libanons und Indochinas den asiatischen Kontinent nicht kolonisiert hat und dass die Amerikaner u.a. den Kalten Krieg gewonnen haben. Wohl gibt es das Plenum mit Simultanübersetzung. Allein, das Plenum ist ein Notariat, eine Liturgie. Die wirklichen Verhandlungen finden während Arbeitsessen, während Spaziergängen oder per Telephon statt, jedenfalls ohne Simultanübersetzung, folglich auf Englisch. Wenn die Devise „Ministers only“ ausgegeben wird, ist dies ein Zeichen, dass das Spiel unter jenen gespielt und gewonnen wird, welche über die beste Dossierkenntnis in englischer Sprache verfügen.

Es ist übrigens vorzuziehen, in einer Fremdsprache zu verhandeln, weil man alsdann jeden Begriff, den man ausspricht, unter Kontrolle hält. Denn in der Negoziatation ist jedes überflüssige Wort falsch, folglich schädlich. In einer Fremdsprache spricht man langsamer, was einem erlaubt, das „e contrario“ zu überprüfen, das jeder Satz beinhaltet.

Zudem fehlt einem in einer Fremdsprache das Vokabular, das eine Emotionalität verraten könnte, was von Vorteil ist. Ein Unterhändler muss imperativ seine Emotionalität kontrollieren, und wenn er sie ausnahmsweise dennoch erscheinen lässt, so muss dies bewusst eine taktische Inszenierung sein.

Was absolut untersagt ist, ist seinen Partner zu bedrohen oder zu demütigen. Als Vertreter eines kleinen Landes hätte man ohnehin kaum die Mittel, Drohungen, z.B. Retorsionen, umzusetzen. Demütigungen ihrerseits haben katastrophale

Auswirkungen. Denn im Unterschied zu einer Verhandlung über den Kauf einer Tonne Dachziegel, ereignet sich eine diplomatische Negoziation zwischen Gesandten souveräner Staaten, was die Situation in besonderer Weise kompliziert. Ein Repräsentant eines Staates interpretiert eine persönliche Demütigung stets als Demütigung seines Staates, eine Art Delegation der eigenen Scham und folglich der eigenen Schuldgefühle auf eine Gebietskörperschaft. Alsdann wird die Lage schnell irrational.

Besser ist, seinen Partner gut zu kennen, mit ihm eine Komplizität zu schaffen, so dass eine Handgeste genügt, um ihm - und nur ihm - verständlich zu machen, dass seine Argumentation unlogisch war. Selbst von der Ironie darf man nur sehr zurückhaltend Gebrauch machen, denn die Großzahl der Beamten aller Länder ist unfähig, die Ironie zu erkennen und zu ertragen.

Die Sprache des Unterhändlers ist somit eine sophistizierte Mischung von Courtoisie, Logik und Entschlossenheit. Aus diesem Grunde fallen Personen, die dieses Metier nicht erlernt haben, leicht in Fallen. Ich bin immer wieder erstaunt, wie leicht Schweizer Politiker den Ausdruck einer Höflichkeit als Konzession interpretieren, und frage mich, welchem Milieu sie wohl entstammen... Erstaunt und zudem betrübt bin ich auch, wenn sich immer wieder Bundesräte an die Verhandlungsfront wagen, die von Negoziation keine Ahnung haben. Sie suchen als Politiker den schnellen Kompromiss, statt die Auseinandersetzung und gegebenenfalls den Verhandlungsabbruch zu ertragen. Die Lage der Schweiz im Strassen- und Luftverkehr ist eine typische Folge dieser Mentalität.

## **§ 6 : Vom Alkoholiker als Unterhändler**

Dieses Kapitel eröffnend, liegt mir daran, festzuhalten, dass ich nichts gegen ein Glas Lafite-Rothschild einzuwenden habe, vorausgesetzt, dass Letzterer aus dem Jahre 1982 stammt. Dies gesagt, hatte ich während meiner Laufbahn nicht nur mehrmals mit unseren damals diskriminatorischen Monopolgebüren auf gebrannten Wassern zu tun,

sondern auch mit Alkoholikern am Verhandlungstisch. So gab es zu Beginn der Uruguay-Runde Marathons, die pausenlos bis zu 72 Stunden dauerten. Gewisse Unterhändler überlebten nur mit einer oder gar zwei Whisky-Flaschen. Betrunkene waren sie nie. Sie bedurften lediglich eines gleichmäßigen Alkoholspiegels, um sich einsatzfähig zu halten, während ich mich mit Schwarztee, Salat und einer Unmenge von Zigaretten wachhielt. Leider habe ich auch verschiedene Magistrate erleben müssen, deren Patriotismus unter anderem darin bestand, einheimische Weißweinüberschüsse in erheblichen Mengen zu absorbieren.

Alkoholismus ist ein Phänomen, das mich seit dem 14. Altersjahr in Perplexität versetzt hat. Zu jener Zeit begleitete ich hin und wieder meinen Onkel, einen Psychiater, zu einem Spaziergang im Park seiner Klinik in der Malteser Abtei St. Urban. An einem Patienten vorbeigehend, mit dem er sich seit zehn Jahren beschäftigt hatte, hat ihn dieser mit Verbalinjurien überschüttet. Ich war revoltiert: „Antworte ihm, Onkel Louis“, sagte ich ihm, „das ist ehrverletzend und ungerecht“. Mit einem leicht vorwurfsvollen Ton antwortete mir mein Onkel: „Das ist ein Alkoholiker. Das hat nichts mit meiner Ehre zu tun. Er braucht mich als Mistkübel seiner emotionellen Abfälle.“ Angesichts dieser Demut schämte ich mich, und wir haben bis zum Ende des Spaziergangs kein Wort mehr gewechselt. Dieser Zwischenfall hat mich für den Rest des Lebens geprägt und war mir als professioneller Unterhändler äußerst nützlich.

Mit einem Alkoholiker zu verhandeln, birgt eine Chance, sofern man erkennt, in welcher Phase er sich befindet. Vor Erreichen der totalen Dekadenz, durchläuft der Alkoholiker bekanntlich vier sukzessive und kumulative Phasen, die, wenn präzise beobachtet, einem erlauben, den entscheidenden Schachzug zu spielen. Phase 1 beinhaltet „ups and downs“. Es genügt, die manische Phase abzuwarten, um eine Forderung durchzubringen. Phase 2 manifestiert sich durch willkürliche Brutalität gegenüber wehrlosen Personen, z.B. Untergebenen. Für einen gewandten Unterhändler, entspricht ein solches Symptom einem gelben Blinklicht. Es ist in der Regel der Beginn einer irrationalen Argumentation, so dass empfehlenswert ist, eine

Verhandlungspause vorzuschlagen, damit der Alkoholiker seine Gedanken in einem Glas wieder zu finden vermag. Die Phase 3 ist am Umstand erkennbar, dass der Alkoholiker mangels Konzentrationskraft nur noch eine Seite lesen kann. In solcher Lage kann man ihn einstecken, indem man ihn mit technischen Details überschüttet, außer er befinde sich zugleich in Phase 1 und 2, was geeignet ist, eine unkontrollierte Aggressivität auszulösen. Phase 4 schließlich ist verhandlungstaktisch die beste, denn in diesem Zustand verteidigt sich der Alkoholiker nicht mehr, sondern steckt alle Misserfolge fatalistisch als Beweis der bösen Welt ein.

### **§ 7: Vom eiteln Unterhändler**

Während einer kritischen Phase der EWR-Verhandlungen sandte mir ein Freund ein Wort der Ermutigung, nämlich: "There is no limit to how far a man can go, provided he does not mind who takes the credit" (McFarlane). Dieses Diktum birgt natürlich eine tiefe Wahrheit. Denn viele Unterhändler hegen die Ambition, als Fußnote in die Geschichte ihres Landes einzugehen. Im Gegensatz zu dem, was man annehmen könnte, ist ein eitler Unterhändler keineswegs ein Nachteil, dies unter der Bedingung, dass man selber nicht dieser lässlichen Sünde anheim gefallen ist. Denn ein eitler Mensch ist intellektuell leichter korruptibel als ein selbstsicherer Mensch. So ist es empfehlenswert, ihm durch einen Mittelsmann die Lösung eines Problems zu suggerieren, Lösung, die er dann als eigene Leistung verkaufen kann.

Auch ein Kompliment bereitet immer Freude, vor allem wenn es nicht verdient ist. Doch hüte man sich, das Maß zu überschreiten. So hat ein Delegationschef am Ende einer UNO-Konferenz, die von einer ebenso brillanten wie umfänglichen Dame präsiert wurde, selbige mit den folgenden Worten verdankt: „Madam, you have left a lasting impression an your seat." Es ging ein unhörbares Schmunzeln durch den Saal.

Einem Politiker jedoch zu sagen, er sei ein hervorragender Negoziator, oder einem Diplomaten zu versichern, er habe eine politische Dimension, schafft einem in

beiden Fällen eine dauerhafte Sympathie, die zumindest zur Folge hat, dass man nicht mehr mit „Monsieur“, sondern mit „cher Ami“ angesprochen wird.

Ich habe übrigens nie begriffen, weshalb das Adjektiv „politisch“ und das Verbum „verhandeln“ im Bundeshaus eine derartige Aura genießen. Wenn ein Exekutivpolitiker einen ausländischen Kollegen trifft, können Sie sicher sein, dass er der gutmütigen Bundeshauspresse mitteilt, er habe verhandelt, auch wenn in Wirklichkeit das Gespräch von einer deprimierenden Banalität war. Und jene, die unsere Diplomaten am meisten kritisieren, wünschen nichts sehnlicher, als irgendwo als Quereinsteiger Missionschef zu werden. Der Botschaftertitel entspricht in unserer republikanischen Gesellschaft einem Prestigegewinn von mindestens Fr. 500'000.--.

Eine Beförderung in diesen Rang entspricht einer Maßnahme gleicher Wirkung wie die Ernennung in den niedrigen Adelsstand.

Das Adjektiv „politisch“ hat seinerseits einen exklusiven, fast sakerdotalen Klang. Es bezeichnet eine Qualität, die der Normalsterbliche weder beanspruchen darf noch kann. Die „classe politique“ duzt sich wie der österreichische Adel unter Metternich. Das Duzten ist zugleich auch die Verbindung zwischen der extremen Rechten und der extremen Linken, das Symbol ihrer Solidarität. Wenn Metternich sagen konnte, der Mensch beginne mit dem Baron, so gilt bei uns: Der Mensch beginnt mit dem Gemeinderat. Beamte gehören demgegenüber zum Gesinde, ja sie sind oft nur Verbrauchsmaterial der Politiker.

Ein politischer Entscheid hat etwas Mysteriöses, das oft die Willkür mit dem Widerspruch verbindet und als konstruktiver Kompromiss präsentiert wird. Dies erklärt, wieso eine multinationale Gesellschaft nie einen politischen Entscheid fällt, sondern bloß einen Entscheid. Umgekehrt könnte ich mir vorstellen, dass in einer Ehe oft politische Entscheide gefällt werden, da diese nach dem neuen Eherecht zu einer permanenten Negotiation geworden ist.

Dies festgestellt, sind es die vertraglichen Rechte und Pflichten, die letztlich zählen, ein intellektuelles Ergebnis, ob man dies wahrhaben will oder nicht. Ob man

dieses Resultat mit politischen Impulsen, durch Charme oder durch Befriedigung der Eitelkeit des andern erreicht hat, spielt keine Rolle. There is no limit to how far a man can go, provided he does not mind who takes the credit...

### **§ 8 : Von der Zeit, die dem Unterhändler zur Verfügung steht**

Man soll nie an die Börse, an die Roulette oder an den Verhandlungstisch gehen, wenn man unter Zeit- und Erfolgsdruck steht. Diesen Grundsatz hat mir Meister Jolles von Anbeginn an eingetrichtert. Vielleicht habe ich ihn etwas extensiv interpretiert, wenn man bedenkt, dass der Versicherungsvertrag mit der EU 3 Jahre Vorbereitung, 17 Jahre Verhandlung und 2 Jahre Ratifikationszeit, d.h. im Ganzen 22 Jahre in Anspruch genommen hat. Doch muss man sich die Freiheit ausbedingen, zu jedweder Zeit den Verhandlungstisch zu verlassen. Diese Freiheit ist natürlich größer, wenn man Amerikaner als wenn man Schweizer ist und falls die Verhandlung bilateraler Natur ist. So habe ich die Versicherungsverhandlungen nach inakzeptablen Vorschlägen der EU für ein Jahr unterbrochen. Unterdessen ist der EU-Verhandlungsleiter ausgewechselt worden. Niemand, außer den interessierten Kreisen und der NZZ, ist dieses Unterbruchs gewahr geworden, da man damals noch nicht auf dem Marktplatz verhandelte.

Umgekehrt musste während den EWR-Verhandlungen ein EFTA-Staat vor den Neuwahlen einen Verhandlungserfolg vorweisen können, was die EFTA-Position maßgeblich geschwächt hat. Ein Datum des Verhandlungsabschlusses zu publizieren ist der größte Fehler, den man in einer Position der Schwäche begehen kann. Wenn man jedoch aus einer Position der Stärke verhandelt, kann ein solches Datum Wunder wirken. So war das Ende des „fast track“, d.h. der vom Kongress bewilligten Verhandlungsbefugnisse des amerikanischen Präsidenten, instrumental, um die Kennedy-, die Tokio- und die Uruguay-Runde zu Ende zu bringen.

Sich nicht unter Druck setzen zu lassen, schließt jedoch nicht aus, entschlossen eine Chance zu ergreifen, Chance, die sich auf der internationalen Ebene nur einmal

präsentiert; dies im Unterschied zur Innenpolitik, wo man ein Hindernis nach verschiedenen gescheiterten Versuchen schließlich nimmt. Unsere öffentliche Meinung hat offenbar noch nicht erfasst, dass internationale Verhandlungen nach den Regeln eines Concours hippique verlaufen. Zwar kann man ein Hindernis ein zweites Mal mit Erfolg anreiten, doch kostet das mehr (Strafpunkte) und bringt weniger (als das Startgeld). Oder um es in den Worten von General Douglas McArthur zu sagen: The sense of the victory lies in the answer to the where and the when.

### **§ 9: Von den Prioritäten des Unterhändlers**

Die Definition von Prioritäten ist die *Conditio sine qua non* des Verhandlungserfolges. Man kann in einem Scheidungsprozess oder beim Business nicht 17 Prioritäten haben, sondern nur eine, im Maximum drei, ansonsten der Verhandlungspartner die Prioritäten setzt, dies nach seinem Gutdünken. So war es lächerlich, dass der Bundesrat mit 17 Dossiers in die bilaterale Verhandlung eingestiegen ist, es der EU-Kommission überlassend, die Prioritäten zu setzen. Diese hat 5 Dossiers ausgewählt (Strasse, Luft, öffentliches Submissionswesen, TBTs, Forschung) und zwei eigene Wünsche beigefügt (Freizügigkeit und Landwirtschaft). Dass die Landesregierung den Straßenverkehr selber auf die Wunschliste gesetzt hat, war natürlich ein Eigengoal, weil sie damit grundlos zum Demandeur wurde, die 28 Tonnen aufgeben und die NEAT - das historische Pfand der Alpenübergänge - gratis verschenken musste, statt die verarbeiteten Landwirtschaftserzeugnisse zur Priorität zu erheben. Hätte die Schweiz die EU den Straßenverkehr zu ihrem Petitum machen lassen, hätte sie sich die NEAT abgelden lassen können. Da niemand dies in der Schweiz gemerkt hat, lässt sich das Ganze als Erfolg verkaufen.

Ähnliche Prioritätsmängel gab es im EWR. In einem EFTA-Land hat der Premierminister, der zugleich Chef der Mehrheitspartei war, ein für allemal beschlossen, dass der EWR eine gute Sache und er bereit sei, den Preis hierfür zu zahlen. Sein Chefunterhändler hat mir sein Mandat gezeigt: drei Viertel Seiten. Das

Amtsgeheimnis verbietet mir, Ihnen zu sagen, wie viele Dutzend Seiten mein Mandat hatte, und alles war wichtig, und zwar gleich wichtig: die Neutralität, die Kosmetika, die Kompetenzen des Bundesgerichtes und das Dreiphasensystem für Früchte und Gemüse...

Ich unterstreiche es formell: Dies ist niemandes Fehler, sondern die unausweichliche Folge unseres Regierungssystems, ja sein Hauptmangel. Denn um Prioritäten zu bestimmen, bedarf es einer Person, welche die Macht hat, dies zu tun. Doch genau dies wollte man 1848 vermeiden: ja keine Konzentration der politischen Macht. Dies führte zu unseren föderalistischen Mechanismen, die uns recht sympathisch geworden sind, zur Konkordanz, wo jeder etwas erhält und jeder etwas gibt, um einen typisch schweizerischen Kompromiss zu erreichen, der alle mäßig unbefriedigt lässt und jedwede visionäre Angehensweise versperrt. Oder um es mit den Worten des Kaisers Franz von Österreich zu sagen: „Ich habe gut reagiert, wenn am Schluss alle mäßig unzufrieden sind.“

Dieses System hat sich bewährt, solange wir uns auf die Innenpolitik beschränkten und solange das Parlament genügend Kredite bewilligen konnte, um Wählerstimmen zu kaufen. Allein, selbst in Zeiten hoher Verschuldung und hoher Budgetdefizite sieht man davon ab, Prioritäten zu setzen, die famose Opfersymmetrie vorziehend. Außer in existentiellen Krisen - ich denke etwa an den Wahlenplan - verweigert sich die Schweiz das Setzen von Prioritäten, dies mit Ausnahme einiger Grundsätze, die vor 150 Jahren in die Verfassung aufgenommen worden sind. Dazu kommt, dass mangels Gesetzesinitiative viele Details in die Verfassung Eingang gefunden haben, was des doppelten Mehrs wegen in internationalen Verhandlungen unglaubliche Rigiditäten schafft.

Persönlich bin ich überzeugt, dass die Schweiz unfähig ist, Mitglied der EU zu sein, ohne Anpassung ihres Systems, die ihr erlaubt, der täglichen Notwendigkeit zu entsprechen, ihre Prioritäten zu formulieren. Die Ständeräte Rhinow und Petitpierre haben dieses Erfordernis luzid erkannt, Erfordernis, das sich übrigens auch ohne

EU-Beitritt aufdrängt. Jedenfalls müsste die Verfassung von allem legislativen Ballast entlastet, d.h. wirklich total revidiert werden, was auch die Verankerung des Vorrangs des Völkerrechts vor dem internen Recht und eine Verfassungsgerichtsbarkeit beinhaltet.

### **§ 10 : Von der Taktik des Unterhändlers**

Schon die alten Chinesen haben vor 1000 Jahren eine Taktik entdeckt, die noch heute ohne weiteres funktioniert: Man muss sich einem akzeptablen Vorschlag der Gegenseite widersetzen, um ihn dann am Schluss in einem Geiste des Kompromisses unter der Bedingung anzunehmen, dass man eine Gegenkonzession erhält. Dies ist so simpel wie effizient. Diese Methode ist jedoch nur anwendbar, falls man die nicht-professionelle Presse auf Distanz halten kann. Denn man kann ihr natürlich nicht seine Taktik eröffnen. Vom Moment, da der Unterhändler seine fiktive Opposition aufgibt, wird sie behaupten, dass es völlig unrealistisch war, solch eine „bottom live“ durchzuhalten. Wir haben dies x-mal in den EWR-Verhandlungen erlebt.

Eine andere Methode ist der „conditional opening bid“, Ausdruck, der vom ehemaligen EFTA-Generalsekretär Georg Reisch geprägt worden ist: Sind Sie bereit, die Position A aufzugeben, wenn ich bereit bin, die Position B aufzugeben? Diese Taktik hat den Vorteil, den Partner zu zwingen, seine Karten unter dem Titel einer Hypothese aufzudecken. Damit kann geklärt werden, ob sein bisheriges Njet taktisch bedingt war oder auf einer materiellen Unmöglichkeit beruhte.

Es gibt natürlich eine ganze Reihe solcher Öffnungen, doch möchte ich meine diesbezüglichen Äußerungen nicht verlängern.

## **§ 11: Vom Unterhändler und der Presse**

Das Verhältnis des Unterhändlers zum Journalisten muss durch Vertrauen geprägt sein, Vertrauen, das vor allem der Journalist herstellen muss. Diese Regel wird in den Journalistenschulen leider zu wenig gelehrt. Der Unterhändler soll nie der Presse nachspringen - er steht zu ihrer Verfügung. Doch muss er sie lückenlos dokumentieren, um ihr zu erlauben, als Multiplikator, als Transmissionsriemen zum Volk, als Vulgarisator zu fungieren. Doch gibt es eine Grenze der negotiatorischen Intimität, die zu überschreiten nur einem Journalisten möglich ist, den man im Sinne des Wortes als seinen Freund betrachtet.

Hat ein Journalist einmal das Vertrauen gebrochen, so muss ihm die Büro-Türe lebenslänglich verschlossen bleiben. Er möge sich alsdann mit den Pressekonferenzen begnügen. Das schlimmste Schimpfwort meines Vokabulars ist das Adjektiv „unwissenschaftlich“. Es gibt in der Schweiz fünf Journalisten, denen ich diese Qualifikation verliehen habe...

## **§ 12 : Von der Unterhändlerin**

Wenn ich bisher nur vom Unterhändler gesprochen habe, so nicht, weil ich ein eunverbesserlicher misogyner Phallokrat wäre, sondern aus Courtoisie. Man kann über Damen nicht leicht Böses sagen. Ich schließe folglich mit einigen Erwägungen zur Unterhändlerin, wie ich sie erlebt habe. Ich hatte in der Vergangenheit als Verhandlungspartnerin eine Amerikanerin, eine Französin, eine Niederländerin und eine Untertanin Ihrer Graziösen Majestät, alle vier von überdurchschnittlicher Intelligenz und in den besten Schulen ausgebildet, die sie in den ersten Rängen verlassen haben.

Ihre Ursprungsländer haben übrigens seit langem begriffen, dass eine Nation ohne Elite nicht überleben kann. (Ich bitte Sie angelegentlichst, diese Feststellung

entschuldigen zu wollen, die in der heutigen Schweiz schon als Zeichen einer antidemokratischen und reaktionären Gesinnung angesehen wird.)

Selbstverständlich waren meine Verhandlungspartnerinnen B.C.B.G. (bon chic, bon genre): Schuhe, Tasche und Handschuhe assortiert und ein diskreter Duft von Guerlain; sie waren jedoch schwerlich zum Lächeln zu bringen. Ich habe mir jeweils zum subsidiären Ziel gesetzt, meiner Partnerin mindestens einmal pro Sitzung ein Lächeln abzugewinnen, delikates Unterfangen, das jedoch mit Übung gelernt werden kann.

Aus negotiatorischer Sicht ist eine solche Partnerin fast unschlagbar: Keinerlei Brutalität eines Möchte-gern-Obersten, keine Eitelkeit eines Emporkömmlings, weder Alkohol noch Tranquilizer, nichts von dem kumpanenhaften Schulterklopfen, das Politiker eines gewissen Milieus verbindet, nein: Distanz, Distinktion, Geistesklarheit, Schlagfertigkeit, Entschlossenheit ohne Überstürzung, kurz: die Serenität der „Frau an sich“, die weiß, dass sie den Mann überleben wird. Dazu kommt selbstverständlich eine perfekte Dossierkenntnis und die Kombination von Charme und Würde, welche die „matter of fact“-Präsentation ihrer Anliegen konditioniert. Hierin liegt der Unterschied zwischen der Dame und der Frau.

Ein Mann, falls wohlerzogen, ist gegenüber einer solchen Unterhändlerin schlicht entwaffnet. Er kann sie nicht überlisten - das macht man nicht. Er kann ihr keinen negotiatorischen Streich spielen - das wäre schlechter Geschmack. Er kann ihr nicht nach A und B beweisen, dass sie sich täuscht - das wäre ein Stilfehler und zudem unhöflich. Er kann sie nicht unter Zeitdruck setzen - jeder verheiratete Mann weiß aus täglicher Erfahrung, dass dies kontraproduktiv ist. Man kann sich auch nicht mit lauter Stimme erzürnen - schon meine Mutter hat mir beigebracht, dass Mädchen schnell erschrecken, weshalb in ihrer Anwesenheit mit leiser Stimme gesprochen werden muss. Nach alledem wundert man sich, dass es die Frau ist, die den Mann auswählt, der um ihre Hand angehen wird.

Was dann? Vielleicht kann man ihr sagen: „Madam, you are a lady whom I am in the habit of admiring respectfully“, worauf sie sich vielleicht herablassen wird, eine halbe Konzession zu gewähren. Denn auch die Damen haben ihre Schwächen; nur muss man gelernt haben, diese zu entdecken...

---