Der Soldat als Verhandlungspartner in Friedensoperationen

Autor(en): **Knill, Dominik**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 6

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69823

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Der Soldat als Verhandlungspartner in Friedensoperationen

Die Rolle des Soldaten in Friedensoperationen verlangt Fähigkeiten, die über das gelernte Kriegshandwerk hinausgehen. Eine enge Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Organisationen ist notwendig, um die Sicherheit in heiklen Situationen zu gewährleisten. Aufgaben im Bereich zivil-militärischer Zusammenarbeit und Koordination haben zugenommen. Kontakte mit Institutionen der Gastgebernation(en) und den sich bekämpfenden Parteien verlangen vom Soldaten Kommunikations- und Verhandlungskenntnisse, um verantwortungs- und wirkungsvoll zu verhandeln.

Dominik Knill

Das Lösen von Konflikten ist Bestandteil des Menschen. Wir erleben Konflikte mit uns selbst, mit unseren Mitmenschen, im privaten wie im beruflichen Umfeld. Konflikte drängen auf Entscheidungen und Handlungen. Manchmal kommt es zum Streit, vielleicht zum Krieg. Ein anderes Mal ergibt sich eine Öffnung in Richtung Verhandlung und Frieden. Beide Möglichkeiten sind immer latent vorhanden. Eine Verhandlung kann auseinander fallen, der unterschwellige Konflikt entlädt sich in eine kriegerische Auseinandersetzung, oder umgekehrt, nach kriegerischer Auseinandersetzung kommt es vielleicht zur gegenseitigen Erschöpfung, einer Pattsituation und darauf zum vorsichtigen Herantasten an den Verhandlungstisch. Mensch sein bedeutet, gleichzeitig konfliktfähig und kooperationswillig zu sein.

Was ist eine Verhandlung?

Natürlich haben wir eine Vorstellung davon, was eine Verhandlung ist. Gerade weil über fast alles verhandelt werden kann, hat jeder ein anderes Bild des Begriffs.

Als Definition kann gesagt werden:

«Die Verhandlung ist ein Vorgang der gemeinsamen Entscheidungsfindung, bei der zwei oder mehr Parteien eine Einigung darüber suchen, wer in einer Transaktion was leisten, empfangen, dulden oder unterlassen soll.»

Ich gebe, damit du gibst. («do ut des»). Dies ein wichtiger Unterschied zwischen einer Verhandlung und einer Auseinandersetzung.

Es spielt sehr wohl eine Rolle, ob auf einem Bazar um eine angebliche Rarität gefeilscht, mit dem Taxifahrer über den «überhöhten» Fahrpreis «diskutiert» wird oder ob sich ein Soldat an einer Strassensperre Respekt verschaffen muss.

In einer Verhandlung bekommt man nicht, was einem zusteht, sondern was man aushandelt.

Der Soldat als Peacekeeper

Der Soldat als Peacekeeper muss lernen, sich der neuen Aufgabe anzupassen. Wurde er ausgebildet, den Gegner, möglichst gut getarnt, im Kampf zu stellen, macht er in Friedensoperationen oft das Gegenteil. Der Soldat präsentiert sich gut erkennbar, fährt ungetarnte, vielfach weisse Fahrzeuge, zeigt die (UN-)Fahne und braucht die Waffe, wenn überhaupt, nur zur Selbstverteidigung.[1] ROE[2] und SOP[3] tendieren, wenn immer möglich, auf eine versöhnliche Einstellung und Haltung. Für den unbewaffneten Militärbeobachter beispielsweise, ist sein Verhandlungsgeschick eine seiner stärksten «Waffen». Das Waffentragen kann sogar kontraproduktiv sein und Aggressionen auslösen.

Die Leute, die uns gegenübersitzen, mögen verschiedene Ansichten, Ideen, Empfindungen und Möglichkeiten haben. Nicht zu kommunizieren und zu verhandeln, belastet die Beziehungen, und wir legen uns selber Hindernisse in den Weg.

ROE beschreiben, unter welchen Umständen ein Soldat aggressiv, defensiv oder kooperativ handeln darf respektive muss. Angenommen, eine Einsatzregel besagt: «verhandeln, wenn immer möglich», und sie überlässt es dem Soldaten, wie er in einer speziellen Situation zu verhandeln hat, geht davon aus, dass der einzelne Soldat instinktive Verhandlungskenntnisse auf taktischer Stufe besitzt. Dies entspricht jedoch nicht der Realität.

Militärische Verhandlungen auf taktischer Stufe

Der Soldat, unabhängig vom militärischen Rang, wird nicht in erster Linie dazu ausgebildet, um zu verhandeln. Befehle werden ausgeführt, nicht verhandelt. Die Entschlussfassung kennt keine Verhandlungskomponente. Mit einem Gegner wird, zumindest auf taktischer Stufe, nicht verhandelt.

Das Missionsmandat und damit verbunden der Auftrag beeinflusst den Soldaten in seinem Handeln. Bei einer Begegnung mit einer dritten Partei fragt sich der Soldat wahrscheinlich, ob dadurch seine Auftragserfüllung behindert wird. Die Antwort ist meistens ja. Es ist unwahrscheinlich, dass an einer irregulären Strassensperre die Verhandlung in einer sehr kooperativen Art beginnt, speziell wenn Alkohol, Drogen und Aggressionen im Spiel sind. Der taktisch handelnde Soldat sucht unter gewissen Umständen keine Win-Win-Lösung, sondern hofft, eine Lösung zu finden, die die Erfüllung seines Auftrags erlaubt. Eine solche Haltung ist für eine Verhandlung ungewöhnlich, aber oft Realität. Die täglichen Aufgaben des modernen Soldaten konzentrieren sich häufig auf eine Konfliktlösung im Umfeld der «Infanterie» und weniger auf Interessen[4] basierend. Obwohl der Soldat die Mittel hat, Gewalt einzusetzen, wendet er sie in der Regel nur an, wenn er provoziert oder physisch bedroht wird. Es ist daher wichtig und richtig, dem Soldaten ein waffenloses Instrument zur Konfliktverarbeitung mitzugeben.

Jüngste Entwicklungen in Friedensoperationen haben gezeigt, dass der Soldat auf taktischer Stufe schnell gelernt hat, seine Fähigkeiten anzupassen. Die Herausforderung, vom bewaffneten Peacekeeper zum kooperativen Verhandlungspartner oder Vermittler zu wechseln, kann unerwartet und jederzeit kommen. Die eigene Sicherheit und die der Truppe können auf dem Spiel stehen.

Ein grosser Teil von Verhandlungen beruht auf der Improvisation im Rahmen des Gesamtauftrags. Richard Holbrooke

Verhandlungen brauchen Zeit. Verzögerungen sind Teil der Militärtaktik. Strassenblockaden werden manchmal nur aufgestellt, um die internationalen Truppen bei der Ausführung ihrer Mission zu behindern. Verhandlungspartner wissen, dass der Soldat wahrscheinlich in seiner Zeit limitiert ist, bedingt durch seine ROE und die zeitlichen Vorgaben, in denen er die Aufträge zu erfüllen hat. Zuzusehen, wie Zeit mit Verhandlungen «verschwendet» wird, kann den Soldaten frustrieren, was zu Unvorsichtigkeit und voreiligen Entscheidungen führen kann.

Taktische Verhandlungen finden häufig in einer unsicheren, latent gefährlichen Situation und nicht selten unter Waffenbedrohung statt. Die Gesprächspartner sind aggressiv und gereizt, sprechen eine fremde Sprache, was wiederum den Einsatz eines Übersetzers bedingt. Es ist daher wichtig,

[1] Ausnahmen unter Kapitel VII, Artikel 42 (Peace Enforcement).

[2] Rules of Engagement, Einsatzregeln.

[3] Standing Operating Procedures.

[4] *http://www.rhetorik.ch/Harvardkonzept/Harvardkonzept.html* (Stand: April 05).

[5] *http://www.vbs-ddps.ch/internet/groupgst/de/home/peace/peace.html* (Stand April 05.

ZITAT DES MONATS

«Wenn alle Experten einig sind, ist Vorsicht geboten!»
Russel Bertrand

dass der Soldat selbstsicher, von ruhigem Temperament ist und grundlegende Kenntnisse im Umgang mit anderen Kulturen hat. Verhandlungen ermutigen Diskussionen und reduzieren die Risiken auf Verluste. Sie tragen massgebend zum Kulturaustausch bei und öffnen Türen in der lokalen Gemeinschaft. Der Soldat als «Diplomat» – warum nicht?

Ausbildung

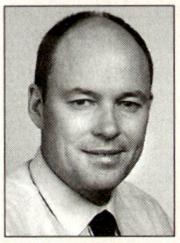
In Friedensoperation nimmt die Vertrauensbildung und Schaffung guter Beziehungen einen grossen Stellenwert ein. Deshalb orientiert sich die Verhandlungstechnik nach den Grundsätzen des Harvard-Konzepts – ein wichtiger Baustein bei lösungsorientierten Verhandlungen. Ziel des Harvard-Konzepts ist es, die Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter neutralen Beurteilungskriterien zu suchen. Damit wird ein Gewinn für alle Beteiligten geschaffen. Hart in der Sache – sanft im Umgang mit der Person.

Verhandlungen im militärischen Umfeld, unter Waffengewalt, Stress, Nötigung und physischer Bedrohung verlangen zusätzliche und spezifische Kenntnisse, die nicht mit Verhandlungen in der Wirtschaft oder mit Gewerkschaften zu vergleichen sind.

Wie in vielen anderen Dingen ist Erfolg kein Zufall, sondern das Ergebnis guter Vorbereitungen und einer seriösen Ausbildung. Manche tun es intuitiv, andere haben es gelernt und trainiert.

Als Teil der Vorbereitungen für einen Einsatz in internationalen Friedensoperationen führt das Kompetenzzentrum SWISSINT[5] in Stans nationale und internationale Kurse durch. Den Teilnehmern aus dem militärischen und zivilen Umfeld wird eine stufengerechte Ausbildung in der Verhandlungstechnik und Gesprächsführung vermittelt. In praktischen Übungen können die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre «Verhandlungskünste» in realitätsnahen Szenarien anwenden. Die Erkenntnis, dass Verhandeln lernbar ist, gibt Selbstsicherheit und Vertrauen, auch in schwierigen Situationen erfolgreich zu sein.

«If you fail to prepare, you prepare to fail.» ■



Dominik Knill,
Major,
Ausbildungsoffizier AZ SWISSINT,
External Faculty PPC,
Verkaufsmanager Oerlikon Contraves,
8500 Frauenfeld.
kodori@bluewin.ch



