

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 100 (2020)

**Heft:** 1076

**Artikel:** Jedes Wort zählt

**Autor:** Grob, Ronnie / Greminger, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914579>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Jedes Wort zählt

**In der Diplomatie lauern so viele kommunikative Fallstricke wie sonst nirgends.  
Eine kleine Schulung in der Fachrichtung «Neutrales Reden».**

Ronnie Grob trifft OSZE-Generalsekretär Thomas Greminger

*Herr Greminger, Sie sind 1990 in den diplomatischen Dienst des EDA eingetreten, seit 30 Jahren sind Sie Diplomat. Welche Fähigkeiten muss ein Diplomat aus Ihrer Sicht mitbringen?*

Er muss zuhören und Empathie für sein Gegenüber entwickeln können. Er muss kreativ sein, sonst können in Verhandlungssituationen keine Win-win-Lösungen gefunden werden. Zudem soll er kommunikativ begabt sein und über Führungs- und Managementtalent verfügen. Wie ausgeprägt die verschiedenen Eigenschaften sein sollen, kommt auf die Funktion des Diplomaten an: Es gibt zum Beispiel Diplomaten, die primär hervorragende Unterhändler sind. In meiner Funktion als Chief Administrative Officer der OSZE – ich bin im Prinzip der General Manager der OSZE – geht es dagegen nicht ohne Kommunikations- und Führungsfähigkeiten.

*In der Schweizer Armee sind Sie Generalstabsoffizier im Rang eines Oberstleutnants. Die Sprache des Militärs ist sehr direkt und scheinbar nur wenig diplomatisch. War Ihre militärische Laufbahn trotzdem hilfreich für Ihre Diplomatenkarriere?*

Wenn man Diplomatie mit Führungsaufgaben verbindet, sind natürlich auch Leadership und Organisationskompetenzen gefragt. Im Militär erhält man schon in jungen Jahren die Möglichkeit, Führungserfahrung zu sammeln und das Einmaleins des Managements konkret anzuwenden. Laufend wird man an anspruchsvollere Aufgaben herangeführt, wobei Fehler passieren

dürfen. Man lernt, sich präzise auszudrücken: Gerade in der Generalstabsausbildung erfährt man, wie man Probleme strukturiert angeht und sie konzis kommuniziert. In meiner diplomatischen Tätigkeit hat mir das auf jeden Fall sehr genützt.

*Bei Ihrem Amtsantritt meinten Sie gegenüber der NZZ, dass Sie sowohl Manager als auch Vermittler seien und auf politisch-diplomatischer Ebene etwas bewegen wollten. Ist Ihnen das in den letzten drei Jahren gelungen?*

Ich habe unter dem Titel «Fit for Purpose» anfangs 2018 eine relativ ambitionierte Reformagenda angepackt, weil ich die Organisation an die Herausforderungen der Zukunft heranführen will. Dabei habe ich beispielsweise mit Unterstützung von Ernst & Young sämtliche Managementprozesse des Sekretariats durchleuchten lassen. Etwa 80 Verbesserungsmassnahmen wurden initiiert, davon sind nun 60 umgesetzt, womit Kosten gespart und die Wirkung gesteigert werden konnte.

*Sind Sie dabei auf Widerstände gestossen?*

Natürlich, sowohl sekretariatsintern wie auch seitens der Teilnehmerstaaten. Reformen in einer Organisation wie der OSZE durchzuführen braucht Durchhaltevermögen und strategische Geduld. So konnte ich die Reform des schwerfälligen Budgetprozesses bisher leider noch nicht durchbringen. Dafür braucht es den Konsens von allen 57 Teilnehmerstaaten, und der ist,

gerade in den angespannten politischen Verhältnissen von heute, schwierig zu erzielen.

***Ich habe mir eine Karte mit allen 57 Teilnehmerstaaten angeschaut.***

***Praktisch alle liegen auf der nördlichen Halbkugel, die südlichsten Länder sind südeuropäische Staaten. Gibt es dennoch spürbare kulturelle Unterschiede zwischen den Teilnehmern?***

Im Prinzip umfassen wir den euroatlantischen und euroasiatischen Sicherheitsraum. Obwohl man ja vielleicht denken könnte, eine Regionalorganisation wie die OSZE sei homogener als eine weltumspannende, muss man sich vergegenwärtigen, dass mit Staaten aus Nordamerika, Europa und der ehemaligen Sowjetunion inklusive Zentralasiens sehr unterschiedliche Subregionen Teil der Organisation sind. Unser jüngstes Mitglied ist die Mongolei. In dieser grossen Bandbreite gibt es entsprechend unterschiedliche Selbstverständnisse und Wahrnehmungen, wofür diese Organisation steht und wo ihre Prioritäten liegen sollen. Die Prioritäten der Staaten des Westbalkans und des Südkaukasus oder Zentralasiens sind nicht dieselben wie die der Amerikaner oder der EU-Mitgliedsländer.

***So müssen Sie und Ihre Mitarbeiter viel verhandeln und vermitteln.***

***Auf was kann man sich denn einigen?***

Die OSZE ist eine Organisation, die im Konsens entscheidet. Das heisst, es muss auch eine Konsenssprache gefunden werden, um den Entscheid zum Ausdruck zu bringen. Nehmen wir als Beispiel die Ukraine: Hier manifestiert sich der sprachliche Minimalkonsens im Begriff «der Krise in und um die Ukraine». Die Wendung «der Ukraine-Konflikt» dagegen verwendet man nicht, denn es gibt keinen Konsens darüber, ob wir von einem Konflikt oder von einer Krise sprechen sollen. Es gibt auch keinen Konsens darüber, worauf der Fokus der OSZE liegen soll: Für die einen ist es nur der Donbass, für die anderen ist es der Donbass und ebenso die Krim. Viele Staaten der EU und die Vereinigten Staaten verwenden das Konzept der «russischen Aggression gegenüber der Ukraine». Die Russen ihrerseits sprechen von einem internen Konflikt innerhalb der Ukraine, bei dem sie lediglich eine Vermittlungsrolle innehaben.

***Gibt es eine exemplarische Verhandlungssituation, die Sie uns schildern könnten?***

Ich habe die Verhandlung zum Mandat der *Special Monitoring Mission to Ukraine (SMM)* geleitet. Sehr rasch hat sich herauskristallisiert, dass sich die Definition des geografischen Geltungsbereichs der Mission nur über eine sprachliche Ambiguität lösen lässt. Praktisch alle Staaten, darunter natürlich die Ukraine, wollten die Krim als Teil des ukrainischen Territoriums sehen und auch so im Text verankert haben. Ebenso klar war für die Russen die Krim ausgenommen. Wir mussten also Wendungen finden, die jede Seite auf ihre Weise interpretieren konnte. So konnte nach dreieinhalb Wochen intensiver Verhandlungen ein Konsens erzielt werden.

***Bei mir als Journalist und auch für Teile der Öffentlichkeit lösen Schlusserklärungen oft eine gewisse Enttäuschung aus – es wirkt manchmal, als sei gar nichts erreicht worden. Ist es schon wertvoll, dass die Beteiligten überhaupt miteinander an den Tisch sitzen und reden? Besser agree to disagree als gar keine Kommunikation?***

Wir sind ganz klar der Auffassung, dass es besser ist, miteinander zu reden, als nicht zu reden. Die OSZE ist heute zweifels-ohne eine Organisation von nicht gleichgesinnten Staaten. Wir bieten eine Dialogplattform, auf der sich 57 Botschafter treffen können, und das ist per se ein Vorteil. Anfangs der 1990er Jahre hatte man noch die Hoffnung, die OSZE könne sich zu einer veritablen Wertegemeinschaft entwickeln, doch sie hat sich leider nicht erfüllt. Gerade die Ost-West-Gegensätze sind heute wieder sehr tief.

***Wie hat sich die Nutzung dieser Plattform verändert?***

In den letzten Jahren sind die formellen Dialogmechanismen, also zum Beispiel der Ständige Rat mit den Botschaftern oder das Forum für Sicherheitskooperation mit den Militärberatern, sehr stark zu Plattformen der öffentlichen Diplomatie geworden. Man vertritt dort Positionen und Ansätze, die hauptsächlich auf ein Heimplikum ausgerichtet sind. Die Vertreter kommunizieren primär das, was zu Hause gerne gehört wird, und weniger das, was mögliche Lösungsansätze auf den Tisch bringen würde. Öffentliche Diplomatie hat eine legitime Funktion, sie drängt die klassische Diplomatie jedoch oft in den Hintergrund. Der Versuch, trotz grosser Differenzen Probleme auszuloten, wird durch die Megafondiplomatie, heute oft auch die Twitterdiplomatie, herausgefordert. Wir müssen deshalb alternative, informelle Räume zur Verfügung stellen, in denen man weiterhin konstruktiv miteinander reden kann. Das Selbstverständnis der Diplomatie per se ändert sich: weg vom Versuch, sich auch unter schwierigen Umständen zu verstündigen, hin zum Deklarieren von Positionen.

***Ereignen sich die echten Erfolge der Diplomatie gerade im Stillen und können gar nicht öffentlich kommuniziert werden?***

Die Räume, in denen konstruktiv miteinander gesprochen werden kann, müssen geschützt sein. Man darf der Öffentlichkeit nicht im Nachhinein im Detail verraten, wer welche Positionen vertreten hat, weil man das gegenseitige Vertrauen nicht aufs Spiel setzen will. Es geht vielmehr darum, in den Vordergrund zu stellen, dass man überhaupt einen Lösungsansatz gefunden hat. Erfolgreiche Konfliktprävention verhindert einen Ausbruch von realen und medialpolitisch wahrgenommenen Konflikten. Solche Erfolge lassen sich oft im Nachhinein nur schlecht nachweisen und sind entsprechend schwierig zu verkaufen.

***Können Sie auch konkret aufzeigen, wo etwas gelungen ist?***

Ja, klar! Der Umstand, dass es uns gelungen ist, die Monitoring-Mission in der Ukraine zu realisieren, wirkte stark deeskalierend. Die Gefahr eines Flächenbrandes, wie er in der ersten Jahreshälfte



«Die OSZE ist eine Organisation,  
die im Konsens entscheidet.  
Das heisst, es muss auch  
eine Konsenssprache gefunden  
werden, um den Entscheid  
zum Ausdruck zu bringen.»

Thomas Greminger

Thomas Greminger, fotografiert von Djamila Grossman.

2014 durchaus bestanden hat, konnte man so eindämmen. Es gelingt dieser Mission auch regelmässig, die Eskalation lokaler Waffenstillstandsverletzungen zu verhindern und das Leben von vielen Millionen Menschen auf beiden Seiten der Kontaktlinie zu erleichtern.

#### **Wie das?**

Die Mission stellt sicher, dass man zerstörte Strom-, Gas- oder Wasserleitungen während lokaler Waffenstillstände reparieren kann. Letztes Jahr alleine hat sie 1100 solcher lokalen Waffenstillstände vermittelt, und das hat eine messbare humanitäre Wirkung. Wenn ein Konflikt nicht völlig aus dem Ruder läuft, kann ein Ende des Konflikts auch deutlich leichter herbeigeführt werden. Der Bergkarabach-Konflikt ist ein weiteres Beispiel für die positive Wirkung des OSZE-Konfliktmanagements: Wir konnten dort zwar keine grossen Schritte bezüglich einer Konfliktlösung erreichen, denn dafür scheint der politische Wille der beiden Parteien zu fehlen. Doch immerhin ist die Lage an der Kontaktlinie relativ ruhig. Es gibt seit Herbst 2018 deutlich weniger Waffenstillstandsverletzungen, weniger Verletzte, weniger Tote. Erfolge verzeichnen wir auch in der Bekämpfung der sogenannten transnationalen Bedrohungen wie von Terrorismus und Menschenhandel, in der Prävention von gewalttätigem Extremismus und bei der Cyber-Security. Es gibt viele handfeste Resultate, die die OSZE nachweislich erzielen konnte.

#### **Gibt es eine Anekdote von einer Verhandlung, bei der es entgegen**

**allen Erwartungen doch noch zu einer Einigung gekommen ist?**

**Ich stelle mir solche Verhandlungen sehr frustrierend vor.**

Gerade wenn Sie einen Konsens von 57 Mitgliedern brauchen, ist das natürlich eine ständige Einladung zum Tanz, denn de facto hat jeder ein Vetorecht. Das kann gebraucht werden, um legitime Interessen geltend zu machen, häufig wird es aber auch missbraucht. Bei der erwähnten Budgetreform etwa waren wir sehr nahe an einem Konsens, doch ein einzelner Staat, der von einem Konflikt betroffen ist, hat Einwände geltend gemacht, die absolut nichts mit diesem Prozess zu tun hatten, und blockierte die Reform während eines ganzen Jahres. Das positive Momentum brach zusammen und muss nun zuerst wieder aufgebaut werden. Solche Dinge geschehen immer wieder in einer konsensbasierten Organisation. Da muss man einen langen Atem und Widerstandsfähigkeit haben.

#### **Wie geht man um mit einem Teilnehmer, der sich bockig verhält?**

Zuerst sucht man nach einer Win-win-Lösung auf der Arbeitsebene, dann mit dem Botschafter. Erreicht man diese nicht, muss man die Frage in die Hauptstädte eskalieren und abtasten, inwiefern die Haltungen der Botschafter in Wien von denjenigen daheim divergieren. Danach bleiben nur noch die nächsthöheren Hierarchieebenen. Man versucht, den Aussenminister zu überzeugen oder auf die Stufe des Premiers oder Staatschefs zu gelan-

gen. Um auf das Beispiel der OSZE-Ukraine-Mission zurückzukommen: Da waren wir während dreieinhalb Wochen dreimal völlig blockiert. Wir mussten die Hauptstädte in die Diskussion integrieren, und das ging hoch bis zu Telefonaten zwischen dem damaligen Schweizer Bundespräsidenten und OSZE-Vorsitzenden Didier Burkhalter mit Präsident Putin. Bundeskanzlerin Merkel hat sich unterdessen mit der ukrainischen Führung kurzgeschlossen. Um die Verhandlungsblockade in Wien zu überwinden, braucht es manchmal einen politischen Impuls von oben.

**Nochmals zu den für viele häufig enttäuschenden Abschluss-erklärungen von grossen Gipfeln. Hand aufs Herz: Manchmal sind die Sätze, die man da zu lesen bekommt, schon ziemlich nichtssagend – oder muss man nur wissen, wie man sie lesen muss?**

Manchmal sind sie in der Tat nichtssagend. Man kann dann davon ausgehen, dass sich die Verhandlungspartner nicht einig wurden. Gar nichts zu verlautbaren ist häufig mit einem zu grossen Gesichtsverlust verbunden, also versucht man lieber, einen Minimalkonsens zu kommunizieren. Manchmal muss man allerdings auch sehr genau wissen, worum es geht, um zwischen den Zeilen vordergründig wirkender Floskeln lesen zu können.

#### **Können Sie ein Beispielschildern?**

Eines meiner allerersten Erlebnisse mit der OSZE war die Teilnahme am OSZE-Gipfeltreffen 2010 in Astana, heute Nur-Sultan, in Kasachstan, bei dem es um die Formulierung einer Zukunftsvision für die Organisation ging. Der Gipfelverlauf war dramatisch: Am Vorabend des Treffens wurde deutlich, dass der vorgesehene Aktionsplan nicht zustande kommen würde, dass kein Konsens zu erzielen war. Letztlich scheiterte es daran, den Georgien-Konflikt so zu beschreiben, dass alle damals 56 Mitglieder zustimmen konnten. Doch im letzten Moment gelang es einigen initiativen Diplo-

## **In Kürze**

Das Fällen von Entscheidungen in einer auf Konsens basierenden Organisation mit Vetorecht wie der OSZE ist schwierig. Um einen Kompromiss zu erzielen, muss auch sprachlich ein Minimalkonsens geschmiedet werden.

Neben Erfolgen der stillen Diplomatie gelingt es der OSZE immer wieder, eine Eskalation lokaler Waffenstillstandsverletzungen zu verhindern, was der vom Konflikt betroffenen Bevölkerung konkrete Vorteile einbringt.

Aufgrund der Vorliebe vieler Staatschefs für unilaterales Vorgehen sind die Vorzüge der Zusammenarbeit unter Druck geraten. Statt Kooperation ist eine Diplomatie per Megafon und per Twitter in Mode. (rg)

maten – die Staatschefs waren alle bereits wieder abgereist –, einen alternativen Text, eine sogenannte «kommemorative Deklaration», vorzulegen und zum Konsens zu bringen. Trotzdem folgte eine grosse Ernüchterung. Als man ein paar Monate später jedoch den Text wieder genauer unter die Lupe nahm, merkte man, dass er eigentlich ganz gut war. Er beinhaltet beispielsweise die noch immer wegweisende Vision einer euroatlantischen und euroasiatischen Sicherheitsgemeinschaft und bestätigte das Grundprinzip der OSZE, dass Menschenrechte eine Angelegenheit aller Staaten sind. Dass man das im Jahr 2010 deutlich bestätigen konnte, war rückblickend erstaunlich. Der Text stellte sich somit nachträglich als gelungen und gar kühn heraus. Manchmal kann also auch in extremis eine bemerkenswerte diplomatische Leistung erzielt werden.

**Oftmals werden solche Kompromisse morgens um 3 Uhr von übernächtigten Politikern verkündigt. Wie ist das: Knickt man aus Erschöpfung irgendwann einfach ein?**

Ich würde nicht ausschliessen, dass es Verhandlungssituationen gibt, in denen sich irgendwann die beständigeren Unterhändler durchsetzen können. Es ist aber auch so, dass es zu Hause einen schalen Nachgeschmack hinterlässt, wenn man als Unterhändler zu rasch nachgibt. Selbst wenn man als Unterhändler im voraus weiß, dass man vermutlich auf verlorenem Posten steht, muss man als jemanden wahrgenommen werden, der wie ein Löwe gekämpft und sich für seine Verhandlungsposition möglichst lange eingesetzt hat. Irgendwann, und das kann natürlich zu vorgesetzter Stunde sein, gibt man nach. Eine wichtige diplomatische Fähigkeit ist es zudem auch, gesichtswahrende Auswege aus einer verfahrenen Situation zu finden.

**Können Sie ein Beispiel nennen?**

Die N4-Gruppe, also Vertreter aus Russland, der Ukraine, Frankreich und Deutschland, traf sich am 9. Dezember 2019 in Paris zu einem Ukraine-Gipfel. Vielleicht waren die Resultate für einige ein wenig enttäuschend, doch niemand kehrte als klarer Verlierer nach Hause. Insbesondere für Wolodymyr Selenskyj, den neuen ukrainischen Präsidenten, war das sehr wichtig. Er wurde als jemanden wahrgenommen, der Wladimir Putin die Stirn bieten konnte, was auch für den weiteren Prozess sehr wichtig ist. Gleichzeitig haben sich die Teilnehmer darauf geeinigt, sich wieder zu treffen, und so zum Ausdruck gegeben, dass sie sich der Komplexität der Materie bewusst sind und dass der Prozess dieses politische Engagement der Staats- und Regierungschefs erfordert.

**Die Schweizer Kommunikationskultur ist oft indirekt. Sind die Schweizer die besseren Diplomaten als andere? Haben sie besonderes diplomatisches Grundgeschick?**

Wir Schweizer pflegen eine Kultur des Ausgleichs. Die Mehrsprachigkeit und die verschiedenen Kulturen, mit denen wir hierzulande aufwachsen, führen zu diesem Mindset, das gerade in

sehr angespannten Situationen nützlich ist. Sicher hilft auch, dass wir aufgrund unserer Geschichte als unparteiisch wahrgenommen werden. Gerade in meinem Job ist es auch ein gewisser Vorteil, dass wir keiner der ganz grossen Organisationen wie der NATO oder der EU angehören.

**Wie stehen Sie zur Neutralität der Schweiz?**

Ich stehe klar hinter dem völkerrechtlichen Verständnis von Neutralität. Was die Neutralitätspolitik anbelangt, bin ich der Auffassung, dass man sie durchaus sehr aktiv interpretieren kann. Die Schweiz muss sich aussenpolitisch nicht verstecken, sondern sollte ihre hervorragende Ausgangslage nutzen, um sich aussenpolitisch zu engagieren.

**Was treibt Sie ganz persönlich an?**

Mich treibt das Gestalten von internationalen Beziehungen hin zu Frieden, Stabilität und sozialer Gerechtigkeit an.

**Da muss eine Figur wie Donald Trump für Sie ja ein Albtraum sein.**

**Nicht selten torpediert er Verhandlungsergebnisse mit seinen Tweets.** Sicher steht Trump für Ansätze, die dem kooperativen Verständnis der OSZE widersprechen. Das unilaterale oder lediglich bilaterale Herangehen an Probleme, das Transaktionale, das Deal-Making – das alles sind direkte Kontrapunkte zur Art und Weise, wie wir versuchen, Probleme zu lösen. Unsere Herangehensweise ist vielmehr, gemeinsame Regeln zu definieren und dann auf Grundlage dieser Regeln ein Problem zu lösen. Aber Trump ist nicht alleine: Es gibt eine ganze Reihe von Staatschefs, die eine Vorliebe für unilaterales und transaktionales Vorgehen haben und über die Vorzüge der Kooperation hinwegblicken. Das kooperative Vorgehen ist natürlich aufwendiger, denn man muss mit vielen unterschiedlichen Parteien verhandeln und Kompromisse eingehen. Ich würde mir wieder mehr Leader wünschen, die hinter diesen kooperativen Ansätzen stehen und die sich an vereinbarte Regeln halten. Einer der wichtigsten Grundsätze des internationalen Völkerrechts lautet: *Pacta sunt servanda*, Verträge sind einzuhalten. Wenn man das zunehmend in Frage stellt, wird internationale Kooperation noch schwieriger. ◀

---

**Thomas Greminger**

ist Schweizer Diplomat und seit 2017 Generalsekretär der OSZE. In den nächsten Wochen entscheidet sich, ob sein Mandat ab Juli 2020 für weitere drei Jahre verlängert wird.

---

**Ronnie Grob**

ist Chefredakteur dieser Zeitschrift.