Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 45 (1965-1966)
Heft: 6

Rubrik: Bücher

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: 13.07.2025

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

BÜCHER

STRATEGIE UND TAKTIK DES DIPLOMATISCHEN VERHANDELNS

Seit dem Zweiten Weltkrieg ist der wissenschaftlichen Erforschung und Berechnung sozialer Vorgänge in den Vereinigten Staaten eine ständig wachsende Beachtung geschenkt worden. Der Ursprung dieser Entwicklung liegt wohl in einem gewissen Gefühl der Unbefriedigtheit, das in diesem Lande des Triumphs der exakten Wissenschaften die Sozialwissenschaftler zu quälen begann. Ihre Neigung, Gesetzmäßigkeiten auch im sozialen Bereich zuverlässig nachzuweisen und so ihre Disziplinen attraktiv zu erhalten, wurde gefördert durch die unerhörten Fortschritte auf dem Gebiet der elektronischen Datenverarbeitung. Übrigens waren es primär die Bedürfnisse der mit den Problemen des Krieges und der Nachkriegszeit befaßten Behörden, der Versuch, die Wirkungen dieses oder jenes militärischen oder wirtschaftlichen Verhaltens vorauszuberechnen, der neuen Methoden der Sozialwissenschaften Bahn brach.

Allerdings hat dies dazu geführt, daß die Zentren soziologischen Forschens sich von der stillen Beschaulichkeit verträumter Institutsbibliotheken mehr und mehr in geräumige, künstlich beleuchtete und belüftete Computer-Säle verschoben haben. Es ist daher durchaus nicht verwunderlich, daß das in deutscher Übersetzung in der Schriftenreihe «Krieg und Frieden, Beiträge zu Grundproblemen der internationalen Politik» im Bertelsmann-Verlag erschienene Buch des gebürtigen Schweizers *Fred Charles Iklé*, «Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns», von einem Mann geschrieben wurde, der jahrelang für die Rand Corporation in Kalifornien tätig war und heute als Professor am Massachusetts Institute for Technology lehrt.

Iklés Studie wird zunächst durch ein ausführliches und klares Vorwort des früheren deutschen Botschafters in Washington, Wilhelm G. Grewe, in einen größeren Rahmen gestellt. Grewe sieht in *Verhandlungen* neben dem stillschweigenden Kompromiß und der autoritativen Entscheidung lediglich *eine* Form der Lösung eines Interessen-Konflikts durch *gegenseitigen Interessenausgleich*. Dieser bietet sich seinerseits nicht als die einzige Möglichkeit der Beilegung eines Interessenkonflikts an. Er steht gleichberechtigt zwischen zwei andern: der einseitigen Interessendurchsetzung und der Offenhaltung des Konflikts (durch Koexistenz, Status quo und dergleichen).

Vertraut gemacht mit der Position der Verhandlungen innerhalb eines größeren Systems von Konfliktslösungsmöglichkeiten, wird der Leser Zeuge eines Prozesses, in dem Iklé nach einer sorgfältigen Definition des Verhandlungsbegriffs sowohl die möglichen Zielsetzungen und die auf diese Ziele hin einzuschlagenden Wege als auch die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen des Verhaltens der Verhandlungsträger mit dem Seziermesser untersucht. Der Verfasser nennt fünf Zielsetzungen: Verhandlungen über eine Verlängerung (eines bestehenden Zustandes), über eine Normalisierung, über eine Neuverteilung (die offensive Seite sucht vorteilhafte Veränderungen), über eine Neuerung (zwecks Schaffung neuer Beziehungen) und schließlich Verhandlungen zu Zwecken, die mit Abkommen nicht direkt zusammenhängen (Verhandlungen zu Propagandazwecken, um Zeit zu gewinnen und dergleichen).

Welche Kräfte nun beeinflussen den Verhandlungsverlauf? Die Beantwortung dieser Frage füllt den größten Teil der Studie. Der Ruf der Unterhändler (als harte oder weiche Verhandler oder als Bluffer), die Bedeutung international üblicher Anpassungsregeln (wie die Einhaltung der Tagesordnung oder die Vermeidung offensichtlicher Lügen), die Rolle der Innenpolitik und der Persönlichkeit, schließlich die Taktik der Einigung — alle diese Verhandlungsfaktoren erfahren eine gegenseitige Abgrenzung und Deutung

mit der Absicht, den komplexen Begriff des diplomatischen Verhandelns in eine Anzahl klar erfaßbarer Elemente zu zergliedern, mit deren Hilfe sich Verhandlungsabläufe wissenschaftlich erfassen und in die Zukunft projizieren lassen.

Der Versuch Iklés wirkt insofern durchaus überzeugend, als der Verfasser sein wissenschaftliches Schema anhand zahlreicher Beispiele der diplomatischen Geschichte vor allem der Nachkriegszeit prüft und es ihm gelingt, die diplomatische Wirklichkeit mit Hilfe eines erarbeiteten, festen Vokabulars zu erläutern. Namentlich die Abrüstungsverhandlungen erfahren eine eingehende und aufschlußreiche Analyse.

Zweifel sind indessen erlaubt an der Gleichsetzung dieses Ergebnisses mit dem Begriff «Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns». Strategie und Taktik, das sind bestimmte Verhaltensnormen für bestimmte Situationen. Nicht zufällig handelt es sich um Begriffe aus dem militärischen Bereich, wo es darum geht, das Problem der Führung komplizierter Verbände dadurch zu lösen, daß man diese Führung einer vielleicht großen, aber nicht unüberschaubaren Zahl von Alternativen unterwirft.

Die Diplomatie kennt solchen Zwang ungleich weniger. Gewiß hat sie ihre festen Spielregeln — Iklé hat sie sorgfältig geprüft und ist übrigens bezeichnenderweise zum Ergebnis gelangt, daß selbst sie mehr Ausnahmen kennen, als man gemeinhin annehmen darf. Aber weder diese Regeln noch ein feiner Raster, der die innere Struktur einer komplizierten diplomatischen Verhandlung erkennbar zu machen vermag, genügen zur Entwicklung einer diplomatischen Strategie — oder auch nur einer Taktik —, deren Beherrschung zukünftigen Erfolg gegenüber demjenigen wahrscheinlicher macht, geschweige denn sicherstellt, der das wissenschaftliche Vokabular Iklés nicht kennt oder sich dessen jedenfalls nicht bewußt ist. Gewiß verschafft uns die Lektüre eines Buches wie des vorliegenden begriffliche Klarheit, und diese ist denn auch unbedingte Voraussetzung jeder Analyse. Aber während ein militärisches Handbuch anzugeben vermag, welches Mittel wann, welche Taktik wo anzuwenden ist, hieße es die Wissenschaft überfordern, wenn man aus noch so sorgfältigen Begriffsbestimmungen diplomatische Rezepte erarbeiten wollte. Selbst dort, wo sich der Verfasser mit den «Anpassungsregeln» auseinandersetzt, mit denjenigen diplomatischen Gepflogenheiten also, über deren Beachtung im allgemeinen eine stillschweigende Übereinkunft besteht, begnügt er sich seriöserweise mit anhand mannigfacher Beispiele beleuchteten Begriffsbestimmungen. Einige dieser Regeln lauten: Rangstreitigkeiten vermeiden, die aufgestellte Tagesordnung einhalten, zu Teileinigungen stehen, Geschmeidigkeit bewahren, Zugeständnisse und Gefälligkeiten erwidern, im guten Glauben verhandeln usw. Erreicht man aber mit solchen gewiß nützlichen Abgrenzungen wesentlich mehr als die Autoren, die seit Jahrhunderten die Diplomatie als Kunst darstellen, wozu Iklé in seinem Vorwort bemerkt: «Die wenigen Bücher über die Kunst des diplomatischen Verhandelns (meist vor langer Zeit geschrieben) entsprechen nicht den Bedürfnissen; sie sind eher mit jenen Moralpredigten zu vergleichen, die dem Soldaten empfehlen, gehorsam, tapfer, aufmerksam und erfinderisch zu sein.»?

Niemand kann bestreiten, daß die letzten Jahrzehnte in der wissenschaftlichen Erfassung sozialen Verhaltens bemerkenswerte Fortschritte gesehen haben. Soziale Vorgänge sind um so berechenbarer, als der Reichtum an Information über und an Kommunikation zwischen den an solchen Vorgängen Beteiligten wächst. Wenn dies richtig ist, so spricht vieles dafür, daß der Bereich des diplomatischen Verhandelns der wissenschaftlichen Berechenbarkeit ungefähr am längsten vorenthalten bleibt: die Kommunikation zwischen Regierungen ist noch immer minimal, ist geradezu grotesk gering im Vergleich zu der alle politischen Grenzen sprengenden technischen und wirtschaftlichen Integration der Nationen. Das wenige, das sie untereinander austauschen, sind wohlpräparierte Dokumente, die, bevor sie oftmals für Jahrzehnte in den Archiven verschwinden, meistens wenig verraten von den von unzähligen Imponderabilien genährten Absichten und Befürchtungen jener, die sie entwar-

fen. Eine Dosis diplomatische Taktik wird sich aus dem wenigen Greifbaren schon erlernen lassen. Strategie kaum. Faute de mieux wird man bis auf weiteres im diplomatischen Verhandeln der Kunst weiterhin den Hauptplatz einräumen müssen.

Dieter Chenaux-Repond

DER BODEN — EIN PROBLEM UND SEINE LÖSUNG

Im Auftrage und auf Grund der Beratungen der Studienkommission für die Bodenfrage des Redressement National verfaßte Dr. *Rudolf Rohr* eine Studie über das Bodenproblem. Die Broschüre will, wie dem vom Präsidenten der erwähnten Studienkommission, Professor Dr. Marcel Großmann, unterzeichneten Vorwort zu entnehmen ist, zwei Bedürfnissen Rechnung tragen. «Einmal soll sie durch die Zusammenstellung des heute vorhandenen Zahlenmaterials der sachlichen Dokumentation über die Bodenfrage dienen. Sodann aber soll sie auf der Grundlage einer bestimmten politischen Grundüberzeugung, gewissermaßen als liberales Gegenstück zu sozialistischen und liberalsozialistischen Publikationen, das Bodenproblem zusammenhängend darstellen.»

Im ersten Abschnitt setzt sich Dr. Rohr mit der *Bodenpreissteigerung und ihren Auswirkungen* auseinander. Mit Graphiken wird die Entwicklung der Bodenpreise in den Großstädten und auf dem Lande anschaulich dargestellt und mit den Konsumentenpreisen beziehungsweise den Produzentenpreisen landwirtschaftlicher Erzeugnisse verglichen. Von besonderem Interesse sind auch die Ausführungen über die Konzentration und Entpersönlichung des Grundeigentums, die unangemessenen Gewinne, die Schwierigkeiten für den Mittelstand und die Gefährdung des selbständigen Bauernstandes, die Belastung der Mieter sowie die Erschwerung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben zufolge der Bodenpreissteigerung. Der Abschnitt gipfelt in der Schlußfolgerung, daß das zur allgemeinen Geldentwertung in keinem Verhältnis stehende Ansteigen der Bodenpreise eine Reihe staats- und wirtschaftspolitisch höchst unerfreulicher Auswirkungen zeitigt, durch die der Private wie auch die Öffentlichkeit nachteilig betroffen werden. Es könnten sich langfristige Entwicklungen ergeben, welche unsere freiheitliche Staats- und Wirtschaftsordnung in Frage stellten.

Wer sich mit der Bodenfrage beschäftigt und einen Einblick in die damit zusammenhängenden Probleme hat, wird diesen Schlußfolgerungen zweifellos zustimmen.

Im zweiten Abschnitt geht der Verfasser auf *die Ursachen der Bodenpreissteigerung* ein. Von der natürlichen Begrenztheit des Angebotes über den Mangel an erschlossenem Bauland, die ungenügende Ausnützungsmöglichkeit und zum Teil veralteten Bauvorschriften, die Grundstückgewinnsteuer, die psychologischen Ursachen, die Hortung, die Bevölkerungszunahme und -konzentration, die Einkommensverhältnisse, das wirtschaftliche Wachstum, die allgemeine Teuerung, die Verflüssigung des Kapitalmarktes, die Tiefhaltung der Zinssätze und der Altwohnungsmieten, die ausländische Nachfrage, die steuerliche Privilegierung der Liegenschaftsbesitzer, die Sachwertpsychose, die Anhäufung von Bodenreserven bis zur Bodenspekulation werden die Ursachen aufgezeigt, die nach Auffassung des Verfassers zum Preisauftrieb geführt haben.

Man mag über die einzelnen Ursachen grundsätzlich oder in bezug auf deren Gewichtigkeit verschiedener Auffassung sein. Man mag für die Bodenpreissteigerung noch weitere Ursachen verantwortlich machen. Jedenfalls ist es verdienstvoll, daß eine so umfassende Betrachtungsweise übersichtlich und leicht verständlich, ohne an Gründlichkeit einzubüßen, zu Papier gebracht worden ist.

Den dritten und zugleich den größten Umfang einnehmenden Abschnitt widmet der Verfasser der *Lösung des Problems*. Ausgehend von einer rechtshistorischen Betrachtung und «einem Blick über die Gren-

ze» weist er auf die Vielgestaltigkeit der schweizerischen Verhältnisse (zum Beispiel kantonale und kommunale Rechte) hin, die bei der Lösung des Problems zu beachten sind. Die Sozialisierung des Bodens lehnt er ab und setzt sich insbesondere auch mit der sozialdemokratischen Bodenrechtsinitiative auseinander, deren Kernstück, das gesetzliche Vorkaufsrecht des Bundes und der Kantone, nach seiner Auffassung «auf direktem Wege zur wirtschaftlichen und geistigen Bevormundung des Individuums durch das Kollektiv führt».

In längeren Ausführungen zeigt Dr. Rohr sodann die Grundzüge einer «freiheitlichen Lösung» des Bodenproblems auf. Fünf Ziele, ein Grundziel und vier Sonderziele will er anstreben. Als Grundziel betrachtet er einen auf dem privaten Eigentum aufbauenden, funktionierenden, freien Bodenmarkt, wo der Landsuchende zu Preisen, die mit der wirtschaftlichen Entwicklung konform sind, Boden erhalten kann. Die Sonderziele erblickt er im Gleichgewicht auf dem Markt, in der Verfeinerung des Instrumentariums der öffentlichen Hand, im Schutz des bäuerlichen Grundbesitzes und in der Streuung des Grundeigentums.

Die Vorschläge, die der Verfasser zur Erreichung dieser Ziele macht, sind interessant. Ob sie vom erhofften Erfolg begleitet wären oder ob noch andere, eingreifendere Maßnahmen, man denke zu Beispiel an die Einführung der sogenannten echten Landwirtschaftszone, nötig sein werden, ist hier nicht zu entscheiden. Man mag, je nach politischem oder wirtschaftlichem Standort, über den einzuschlagenden Weg verschiedener Auffassung sein. An der vorliegenden Arbeit ist jedenfalls besonders wertvoll, daß es dem Verfasser gelungen ist, die Komplexität der Materie aufzuzeigen. Er hat eine Unmenge Material verarbeitet und in Graphiken, Tabellen und im Text wiedergegeben. Die Broschüre verdient die Beachtung aller, die sich mit dem Bodenproblem in irgend einer Eigenschaft zu befassen haben, wie Behörden, Planer, Politiker und Vertreter der Wirtschaft.

Das neue Bodenrecht — es ist höchste Zeit, an dessen Realisierung heranzutreten — wird ein Verständigungswerk sein müssen. Ohne Eingriffe der öffentlichen Hand wird es indessen nicht abgehen können. Wer an einer der zahlreichen politischen, wirtschaftlichen, psychologischen und planerischen Gegebenheiten konformen Lösung mitarbeitet, dem wird die Arbeit Dr. Rohrs eine nützliche Begleiterin sein.

Jörg Ursprung