

Kapitel I: Verhandeln – eine neue Wissenschaftsdisziplin als Querschnittswissenschaft

1 Verhandeln als Querschnittswissenschaft

Nach einer sorgfältigen Untersuchung der vorhandenen wissenschaftlichen Publikationen muss festgestellt werden, dass sich zwar verschiedene wissenschaftliche Disziplinen mit dem Phänomen des Verhandeln als solchem beschäftigen. Eine eigenständige Verhandlungswissenschaft gibt es allerdings noch nicht. Ein Beleg dafür ist etwa die Forschungsgruppe »Contract Governance und Contract Negotiation« an der Universität Siegen. Eine nähere Beschäftigung mit dem generellen Sujet der Verhandlungswissenschaft unterbleibt in dieser Forschungsgruppe, da man aus nachvollziehbaren Gründen das Ergebnis der Verhandlungen als »juristisches Produkt« bezeichnet, das schwerpunktmäßig in den Vordergrund der weiteren Untersuchungen gestellt wird (vgl. Krebs/Jung: 2017). Allerdings stellt das Papier mit Recht die Frage, ob das Sujet eindeutig verortet werden könne. Dazu werden dann alternativ und ohne nähere Ausführung folgende Disziplinen angeboten: Psychologie, Volkswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaft, Politikwissenschaft. Perspektivisch werden sich die Neurowissenschaften, die Informatik, die Wirtschaftsethnologie, die politische Philosophie, Ethik und Moral sowie die Konfliktforschung als Teilgebiet der Soziologie und die Evolutionsbiologie mit dem Thema zu beschäftigen haben. Dies lässt den Leser eher ratlos zurück. Auch die Literaturrecherche führt nur wenig weiter: So wird die Verhandlungswissenschaft als eine »Querschnittswissenschaft« bezeichnet. Sie ist demnach eine mehrere Einzelwissenschaften übergreifende Wissenschaft, deren Gegenstand und Inhalt daher für sich nicht einheitlich definiert ist. Aus den Einzelwissenschaften kristallisiert sich ein neuer wichtiger Untersuchungsgegenstand bzw. Lebenstatbestand heraus, der nur im Zusammenspiel der unterschiedlichen Einzelwissenschaften angemessen untersucht und interdisziplinär wissenschaftlich fortentwickelt werden kann. Die unterschiedlichen Aspekte greifen dabei augenscheinlich ineinander, was sich an folgenden Beispielen zeigt:

- Verhandeln ist ein betriebswirtschaftliches Instrument gerade für das Festlegen relevanter Produktions- und Umsatzprozesse.
- Verhandeln ist zentral für die Formulierung juristischer Verträge und ihre Konditionen.
- Verhandeln spielt bei der Festlegung soziologischer Rollen in einer Gruppe eine wichtige Rolle.

- Verhandeln ist konstitutiv für die Willensbildungsprozesse in der Politik.
- Verhandeln kann nur als kommunikativer Prozess verwirklicht werden.
- Verhandeln spielt in der Erziehungswissenschaft bei der gemeinsamen Festlegung pädagogischer Ziele, Wege und Inhalte eine große Rolle.

Jeder dieser Verhandlungsprozesse ist ein Lebenssachverhalt, der mit einem einheitlichen Methodenverständnis analysiert werden kann; daraus können wissenschaftsbasierte Erkenntnisse und Aussagen formuliert werden, die zu einem Kernsatz von Aussagen und Verfahrensweisen führen, die einer Prüfung auf ihre Richtigkeit in allgemeiner, objektivierter Hinsicht unterzogen werden können. Das vorgestellte Mannheimer Verhandlungsphasenmodell und das Mannheimer Konzept von 11 Doppelstufen einer Verhandlung verstehen sich als Ergebnis dieser wissenschaftlichen Analyse.

Dem Verfasser ist bewusst, dass mit dieser Darlegung eine erste näherungsweise Fixierung des wissenschaftlichen Sujets und der methodischen Grundlegung vorliegt. Gleichzeitig ist die Verhandlungswissenschaft von der Einstufung als exakter, quasi naturwissenschaftlicher Disziplin weit entfernt. Der Grund hierfür liegt im Wesen des Verhandeln als einer der komplexesten Interaktionen zwischen Menschen und Organisationen. Im Mittelpunkt steht eine Fülle von Variablen bezogen auf Ausgangssituation, verbale und nonverbale Kommunikation, verhaltensökonomische und psychologische Erkenntnisse u. v. m. Dabei gibt es für das Verhandeln keine absoluten Regeln (vgl. Gates, 2019: S. 28), wenn auch gewisse Parameter für ein erfolgreiches Verhandlungsverhalten formuliert und beschrieben werden können. Hinzu kommt, dass auch die »Erfolgsmessung« von Verhandlungen strukturell mit dem Problem zu kämpfen hat, dass letztlich mindestens zwei Seiten in diese involviert sind und i. d. R. mit dem Erfolg der einen ein weniger erfolgreiches Agieren der anderen Seite korrespondiert (vgl. Gates, 2019: S. 29).

Ein klassisches Dilemma beschreibt etwa der bekannte FBI-Verhandlungsleiter Chris Voss bei Verhandlungen in Entführungsfällen. Seine These, dass ein erfolgreicher Verhandlungsführer alles bekommen muss, was er fordert, ohne irgendetwas Substanzielles zurückzugeben, ist so allgemein nicht haltbar (vgl. Voss, 2017: S. 31). Voss müsste sich dann auch fragen lassen, ob diese Formel auch gilt, wenn ein Entführer alles an Forderungen erfüllt bekommt und die polizeiliche Verhandlungsgruppe am Schluss mit leeren Händen dastünde (was es in der Geschichte der Kriminalistik ja auch schon gegeben hat). Ein »absolut richtiges« Verhandlungsergebnis wird daher kaum gefunden werden können. Die Forderung von Steve Gates, dass ein »angemessenes« Ergebnis zu finden und der beste Benchmark daher die Angemessenheit des Ergebnisses sei, jeweils bezogen auf die gesamten Umstände des Falles, wird der Aufgabe und dem Ziel der Verhandlungswissenschaft eher gerecht (vgl. Gates, 2019: S. 30f.).

Zudem steht die Verhandlungswissenschaft als beschreibende Wissenschaft oft vor dem Problem, nur eine unzureichende Dokumentation der relevanten Vorgänge durchführen zu können. Verhandlungsprotokolle sind i. d. R. Ergebnisprotokolle

– um auch die Verantwortung der Verhandlungsführer nicht an einzelnen Aktionen, sondern bewusst nur an ihrem Ergebnis messen zu lassen. Welche und wieviele Parteien wollen sich schon operativ in ihre Karten schauen lassen. Ein legendäres Beispiel dazu sind etwa die Friedensgespräche zwischen Israel und Ägypten, die im September 1978 unter Moderation von US-Präsident Jimmy Carter in Camp David stattfanden und im Friedensabkommen von Camp David ihren krönenden historischen Abschluss fanden. Sie werden als Beleg für die Wirksamkeit des propagierten Ein-Text-Verfahrens benannt (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2015: S. 171f.). Hierfür gibt es allerdings zwei Einschränkungen: Zum einen ist das sog. Ein-Text-Verfahren – etwa in der westeuropäischen Jurisprudenz – schon seit Jahrhunderten das Mittel der Wahl in neutral moderierten Verhandlungen, etwa beim Einsatz eines Notars als Moderator. Der Erfolg der USA bei der Verhandlung ist aber wohl eher einem Umstand geschuldet, der etwa 30 Jahre später publik wurde: Die USA als Moderator konnten alle streng geheimen Funkprotokolle der Delegationen von Ägypten (und wohl auch Israels) mitlesen, da die Delegationen der beiden Staaten Kommunikationseinrichtungen benutzten, die der Weltmarktführer für Verschlüsselung geliefert hatte, die Crypto AG aus der Schweiz. Was damals niemand wusste: Die Crypto AG befand sich im Eigentum der amerikanischen NSA und des deutschen BND. Sie hatten Jahrzehnte vorher die Firma übernommen und buchstäblich zum trojanischen Pferd in Sachen Verschlüsselung für die meisten Staaten entwickelt, da sie alles mitlesen konnten, was als verschlüsselt versendet wurde (vgl. Förster, 2020; Pfaff/Brühl, 2020). Das Friedensabkommen belegt daher weniger die Effizienz des Ein-Text-Verfahrens als vielmehr die Bedeutung des ersten Dogmas der Verhandlungswissenschaft: Sammle soviel Informationen über die Gegenseite wie nur irgend möglich und verwerte sie im Hinblick auf das eigene Verhandlungsziel (► Kap. I.2).

Eines mag dieser Fall aber auch zeigen, was als Beleg für die Eigenschaft der Verhandlungswissenschaft als wissenschaftliche Disziplin spricht: Bei Verhandlungen geschieht nichts zufällig (vgl. Gates, 2019: S. 31). Sie sind einer umfassenden objektiven Analyse zugänglich, aus der dann mithilfe der einzelnen Instrumente ein umfassendes Bild von Verhandlungen und ihrer wesentlichen gesetzmäßigen Voraussetzungen, Bedingungen, Konsequenzen und Ergebnisse beschrieben werden kann. Ein wesentliches Anliegen wird es vor diesem Hintergrund künftig sein, den Einsatz bestimmter neurolingualer, verhaltensökonomischer und rhetorischer Instrumente darauf hin zu messen, welchen Einfluss sie im Fall ihres Einsatzes für den Verhandlungserfolg haben können. Ausgangspunkt ist die Behauptung vieler Autoren der »Verhandlungskunst«, mit bestimmten Methoden »Macht« in der Verhandlung ausüben zu können: So beschäftigen sich etwa Fisher, Ury und Patton eingehend mit »Machtfragen«, also damit, welche Quellen der Verhandlungsmacht genutzt werden können (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2015: S. 250ff.; Schraner, 2016: S. 138ff., 178ff.).

Der Begriff der »Verhandlungsmacht« ist in diesem Zusammenhang viel zu ungenau. Letztlich geht es um die Frage, ob der Einsatz bestimmter Taktiken oder Verhandlungsmethoden zu einem nachweislich größeren Erfolg der eigenen Posi-

tion führen kann. Damit ist letztlich ein wichtiges Thema der verhandlungswissenschaftlichen Forschung adressiert: Kann ein bestimmtes Verhandlungsinstrument in seiner Wirksamkeit tatsächlich gemessen werden? Ist es damit möglich, auch experimentalwissenschaftliche Forschungsmethoden für die Verhandlungswissenschaften zu entwickeln. Dies ist nach hiesiger Auffassung insbesondere auf der Grundlage der Verhaltensökonomie zu bejahen. Es kann als eine gesicherte Erkenntnis betrachtet werden, dass eine Vielzahl von Phänomenen, die von der Verhaltensökonomie beschrieben wurden, auch für verhandlungswissenschaftliche Ansätze von Bedeutung sind. Dies gilt etwa für die Bedeutung des »Ankerns«, der sog. »Verfügbarkeitsheuristik«, der »Repräsentativitätsheuristik«, für den sog. »Endowment Effekt« u. v. m. (Beck, 2014: S. 28ff., 145ff.). Diese Erkenntnisse spielen auch bei der Verwendung der Instrumente in Verhandlungen eine vergleichbare Rolle, da Verhandlungsentscheidungen häufig auch ökonomische Entscheidungen sind und implizit dann auch verhaltensökonomischen Gesetzmäßigkeiten folgen.

Aus diesem Grund wird der künftigen Forschung gerade die Frage als Gegenstand dienen, ob und inwieweit einzelnen Instrumenten und Taktiken ein messbares »verhandlungswissenschaftliches Veränderungspotenzial« bzw. ein »Wirksamkeitspotenzial« zukommt, das sich von einer vergleichbaren Situation unterscheidet, in der deren Einsatz unterlassen wurde. Damit ist das Tor zur sog. »experimentellen Verhandlungswissenschaft« geöffnet. Mit ihr kann z. B. durchaus ein experimenteller Ansatz für die Beantwortung folgender Fragen entwickelt werden:

- Gibt es Ursachen für die messbare Wirksamkeit eines Verhandlungsinstrumentes?
- Kann man die Effizienz unterschiedlicher Verhandlungsinstrumente – ggf. abhängig von bestimmten Settings – testen und messen?
- Können Verhandlungskonzepte auf ihre Tragfähigkeit hin getestet und gemessen werden?
- Können neue Instrumente und Verhandlungsdesigns in einem experimentellen Umfeld getestet und ihre Wirksamkeit gemessen werden?

Das was Thaler und Smith in ihren Werken für die Verhaltensökonomie und die sog. experimentelle Ökonomie entwickelt haben, bietet sich auch als Grundlage für eine experimentelle Verhandlungswissenschaft an. Damit ist auch die Option eröffnet, diese Fragen in den klassischen, sozialwissenschaftlichen Formen eines Experimentes zu untersuchen (vgl. Beck, 2014: S. 16ff.).

So dürften etwa Experimente zum Besitztumseffekt (Endowment-Effekt) in ihrer Validität auch für den Einsatz dieses Argumentes in Verhandlungen von gleicher Relevanz sein, da es konkret um die Konditionenmessung bei Verkaufsverhandlungen geht (vgl. Beck, 2014: S. 171ff.; grundlegend Thaler, 2018: S. 30ff.). Dies belegt jedoch bereits grundsätzlich, dass die Verhandlungswissenschaft das Potenzial besitzt, in Zukunft in einer Vielzahl von Einzelbereichen mit experimentalwissenschaftlichen Forschungsansätzen weitere Erkenntnisse zu generieren (vgl. Voeth/Herbst, 2015: S. 19ff., 38ff.).

2 Verhandlungen – ein kurzer geschichtlicher interdisziplinärer Abriß

Die Menschheitsgeschichte belegt an vielen Stellen, dass Verhandlungen wesentlich für geschichtliche Entwicklungen waren – und sind. Verhandeln ist daher auch ein kulturgeschichtliches Phänomen. Dies belegt nicht zuletzt auch die Bedeutung von Verhandlungen und Verträgen in der religiösen Mythologie. Bereits die Griechen und die Römer kannten eine eigene Gottheit für den Schutz von Vertrauen und den durch Eid besiegelten Vertrag: Ihr römischer Name war Fides. Die Gottheit hatte ihren Sitz in einem eigenen Tempel auf dem Kapitol, der auch als Aufbewahrungsort für die Verträge mit anderen Staaten diente (vgl. Prescendi, 1998). Die Bedeutung der Verhandlungen in der westlichen und orientalischen Mythologie kulminiert letztlich in der Bibel in den zwei Verträgen, die Gott – einseitig – mit Noah und Moses schloss und die als Bund bezeichnet werden. Ihre religiöse und damit auch persönlich-sittliche Wirkung, etwa in Form der 10 Gebote, gilt bis heute ungebrochen. Sie findet auch in der nicht nur kirchenrechtlichen Vorgabe ihren Ausdruck: »pacta sunt servanda« – Verträge sind einzuhalten (vgl. Landau, 2004: S. 457ff.).

Für die Verhandlungstheorie ist dabei wichtig, dass die Verhandlungen häufig als Abschluss eines Konfliktes bzw. Krieges oder zur Prävention einer kriegerischen Auseinandersetzung geführt wurden. Für die überkommene Verhandlungstheorie sind zur Analyse von solchen Verhandlungen und Verträgen folgende Parameter entscheidend: Wer ist Verhandlungspartei – was ist die Ausgangssituation und was ist das jeweilige Verhandlungsziel. Dies impliziert i. d. R. ein sogenanntes »kausales Narrativ«: Es gab einen Verhandlungsanlass – dieser wurde durch einen Vertrag gelöst, nachdem man vorher mehr oder weniger erfolgreich versucht hatte, diesen Verhandlungsanlass durch kriegerische Handlungen zu beeinflussen. (vgl. zur Vertragstheorie: Coing, 1976: S. 33f.).

Dieser Ansatz greift aber buchstäblich zu kurz: Jedem Verhandlungsanlass geht nämlich ein Zustand voraus, der sich durch relevante Unsicherheit auszeichnet. In seinem grundlegenden Werk »Der Schwarze Schwan« beschreibt Nassim Nicholas Taleb diese Situation dergestalt, als Verhandlungen dazu dienen, eine vorgefundene relevante Unsicherheit und die unterschiedlichen wahrnehmbaren Optionen von Zufälligkeit in dieser Lage zu beseitigen. Dadurch gelinge in der »Abbildung der Fragilität die Schaffung von Verträgen, welche die Fragilität aufheben« (vgl. Taleb, 2018: S. 17). Dies ist eine für Verhandlungssituationen fundamentale Erweiterung des Szenarios: Sie zwingt letztlich dazu, die der eigentlichen Verhandlung vorausgehende Situation zu analysieren – und daraus auch ein Bündel von Konsequenzen abzuleiten. Eine relevante – bislang kaum beachtete Konsequenz dürfte beispielsweise sein, konkret auf Verhandlungen zu verzichten, weil die wahrgenommene Unsicherheit etwa noch nicht dazu »zwingt« oder man an Handlungsoptionen denken kann, mit denen man Verhandlungen – zumindest vorübergehend – ausweichen will.

2.1 Die Konstantinische Schenkung

Nicht selten kann ein Vertrag selbst dann weitreichende Folgen bewirken, wenn er gefälscht ist. Das Regelungsinteresse ist exakt das gleiche wie bei einem regulären Vertrag: Der Fälscher bezweckt die Lösung einer ihm enorm riskant erscheinenden tatsächlichen Situation dadurch, dass er eine Verhandlung und einen Vertrag fingiert, die eine Lösung in seinem erklärten Sinn niederlegt. Die an sich anstehende Auflösung der Ungewissheit findet auch statt – sie erfolgt jedoch zum Nachteil eines anderen, der durch den gefälschten Vertrag buchstäblich um sein Recht gebracht wird. Die Ungewissheit der Ausgangssituation wird zwar so nachträglich gelöst – sie ist aber Unrecht. In der Rechtspraxis ist die Fälschung von Urkunden von einer derartigen Relevanz, dass es wohl keine Rechtsordnung gibt, die den Straftatbestand der Urkundenfälschung nicht als besonders dreistes Vergehen bestraft.

Die berühmteste Vertragsfälschung ist vermutlich auch die größte aller Zeiten: Man hat mit einer Fälschung die ganze Welt verschenkt – und das tatsächlich für Jahrhunderte lang geglaubt. Es handelt sich um die sog. Schenkung der Weltherrschaft von Kaiser Konstantin I. im Jahr 315 an den Papst. Mit diesem Dokument soll Konstantin, der erste christliche Kaiser von Rom, nach einer Wunderheilung vom Aussatz durch den Papst Silvester I. (den späteren heiligen Silvester) diesem die Herrschaft über die ganze Welt übertragen haben (vgl. Fuhrmann, 1968)

Ideologisch ist damit festgelegt worden, dass der Kaiser auch und gerade seine weltliche Gewalt an den Papst und die Kirche abgetreten habe, die damit die Weltherrschaft ihrerseits für die Zukunft vergeben könne. Damit ist die mittelalterliche Einheit von Kirchenherrschaft und Weltherrschaft hergestellt worden. Für die Begünstigten, also den Papst und die katholische Weltkirche, diente die Fälschung dazu, eine enorme Unsicherheit für ihren Status zu beseitigen: Der ständige Disput, ob die Weltherrschaft ohne Gottesherrschaft existieren und damit, ob der Kaiser als Inhaber der weltlichen Gewalt auch die Religion in ihre Schranken weisen könne, war damit für viele Jahrhunderte beseitigt. Und mit der Schenkung an den Papst war das Kirchenoberhaupt auch das Weltoberhaupt mit absoluter Machtvollkommenheit geworden. Es dauerte etwa 1000 Jahre, bis der endgültige Nachweis der Fälschung gelang: Die Sprache der Urkunde wich nachweislich vom Sprachgebrauch des 4. Jahrhunderts ab. Es dauerte weitere Jahrhunderte, bis der Vatikan endlich im 19. Jahrhundert die Fälschung offiziell feststellte und der Anspruch auf weltliche Macht nicht durch ein Geschenk des römischen Kaisers gerechtfertigt sein könne (vgl. Zeillinger, 1986).

2.2 Der Kauf von Louisiana

Was halten Sie vom Kauf einer Fläche größer als Westeuropa – und das für umgerechnet etwa 250 Millionen Euro? Das entspricht dem Bruttosozialprodukt von Deutschland in einer Stunde! Und noch besser: Der Verhandler hat dazu keine Voll-

macht, weil niemand in seiner Regierung mit so einem Vertrag überhaupt gerechnet hatte. Kann nicht sein? Doch! Einen solchen Vertrag gab es tatsächlich – es ist der Vertrag über den »Louisiana Purchase«, der im Jahr 1803 abgeschlossen wurde.

Ausgangspunkt des Vertrages war eine enorme Ungewissheit: Die amerikanischen Siedler westlich der Appalachen nutzten den Mississippi zum Export ihrer Waren. Dazu mussten sie den Hafen von New Orleans ansteuern. Nachdem aber Frankreich im Jahr 1800 unter Napoleon endgültig die Herrschaft von den Spaniern über diesen einzigen Exporthafen am Mississippi übernommen hatten, war unklar, ob dieser Exportweg dauerhaft zur Verfügung stehen würde. Die Beseitigung dieser Unsicherheit durch einen Krieg um die Herrschaft am Mississippi gegen Frankreich kam aber für den damaligen US-Präsidenten Thomas Jefferson nicht in Frage: Die Republik Frankreich war seit Gründung der USA ein ideeller und tatkräftiger Verbündeter des jungen Bundesstaates und ein gemeinsamer Gegner Großbritanniens.

Zur Lösung dieser existenziellen Unsicherheit für die wirtschaftliche Zukunft der USA beabsichtigte Jefferson, einen Kauf von New Orleans sowie der Fläche von Louisiana am Golf von Mexico mit Napoleon zu verhandeln. Nach langen Diskussionen entschied sich Napoleon für das Kaufgeschäft. Sein Interesse an der gesamten französischen Expansionsfläche westlich des Mississippi war deutlich geschwunden, nachdem er mit einer endgültigen Niederlage in Amerika u. a. infolge der Unterlegenheit der französischen Flotte in der Karibik rechnete. In dieser Situation etwas zu verkaufen, dessen Verlust man ohnehin befürchten musste, das ist auch noch heute ein akzeptierter Verhandlungsstand (»Sell what you'll probably loose«). Diese Interessenlage war aber im Detail den Vertretern der USA so nicht bekannt. Der beauftragte James Monroe (später selbst Präsident der USA) und sein Kollege Livingston wollten also an sich nur New Orleans und das umliegende Gebiet erwerben – für maximal 10 Millionen US-Dollar. Doch plötzlich bot Ihnen Napoleon den gesamten Mittleren Westen (das von Frankreich beanspruchte Flusseinzugsgebiet des Mississippi) für 15 Millionen US-Dollar an. Dies war ein Geschäft, zu dem sie in keinem Fall berechtigt waren. Und dennoch war ihnen die historische Gelegenheit bewusst – sie akzeptierten das Angebot und kauften ohne Vollmacht.

Die weiteren Verhandlungen zogen sich zwar noch hin, aber im Oktober 1803 wurde der Vertrag vom US-Kongress ratifiziert und in die Tat umgesetzt. Napoleon konnte sich auf Europa konzentrieren und mit dem Kaufpreis seine Kriegskasse verstärken. Sein strategischer Plan, die Konzentration auf Europa ging auf: In der Schlacht von Austerlitz im Dezember 1805 errang er den entscheidenden Sieg für die Vormachtstellung in Westeuropa. In der historischen Perspektive ist die völlig unterschiedliche Entwicklung der Vertragsziele der Parteien bemerkenswert: Präsident Thomas Jefferson und seine Verhandlungsdelegation erweiterten die Fläche der Vereinigten Staaten um ein Territorium so groß wie »ganz Europa« – ohne ein einziges Menschenleben zu opfern. Man schuf so friedlich und dauerhaft die Grundlagen für die weitere Expansion und die Großmachtstellung der USA. Auch heute noch gilt der Vertrag als das »beste Geschäft in der Geschichte der USA«. (vgl. Gerste, 2003). Napoleon kämpfte um ganz Europa; seine ruinösen

Kriege kosteten Millionen an zivilen und militärischen Menschenleben – und zum Schluss verlor er alles in der Schlacht von Waterloo.

2.3 Der Nato-Vertrag

Unter den Mitgliedsstaaten des NATO-Vertrages herrscht seit dessen Ratifizierung im August 1949 mittlerweile seit 70 Jahren ununterbrochen Frieden, selbst in den Zeiten des sog. Kalten Krieges. Dies rechtfertigt es sicherlich, auch dieses Vertragswerk als ein Schlüsseldokument der Verhandlungswissenschaft zu bezeichnen. Der Ausgangspunkt des Vertrages war die (»gefühlte«) Unsicherheit der 12 westlichen Gründerstaaten in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg: Alle Gründerstaaten hatten die Sorge, dass die kommunistische Sowjetunion unter Stalin in der Lage – und wohl auch willens – wäre, das militärisch unterlegene Westeuropa zu erobern und so den kommunistischen Machtbereich entscheidend zu vergrößern. Die kommunistische Expansionsdoktrin hatte sich in der kompromisslosen Einführung sozialistischer Regierungsstrukturen in den ostmitteleuropäischen Staaten hinter dem »Eisernen Vorhang« gezeigt.

Dies führte zur Diskussion eines Abwehrbündnisses. Verhandlungspartner und Vertragspartei sollten also nur die 12 westlichen Staaten sein, nicht aber die Sowjetunion: Man sah übereinstimmend keine Option für einen wirksamen Friedens- und Abrüstungsvertrag mit der von Stalin regierten Sowjetunion und ihren Satellitenstaaten. Dies war auch auf die Erfahrung mit der Umsetzung der sog. Potsdamer Vereinbarung der Siegermächte im August 1945 zurückzuführen (vgl. Blumenwitz, 1990: S.3041ff.). Die existierende und als enorme Bedrohung empfundene Unsicherheit sollte also im gemeinsamen Interesse der Vertragsparteien durch ein defensives Bündnis reduziert werden. Dies beschreibt eindeutig die zentrale Vertragsklausel: »dass ein bewaffneter Angriff gegen eine oder mehrere von ihnen in Europa oder Nordamerika als ein Angriff gegen sie alle angesehen wird; sie vereinbaren daher, dass im Falle eines solchen bewaffneten Angriffs jede von ihnen in Ausübung des in Artikel 51 der Satzung der Vereinten Nationen anerkannten Rechts der individuellen oder kollektiven Selbstverteidigung der Partei oder den Parteien, die angegriffen werden, Beistand leistet, indem jede von ihnen unverzüglich für sich und im Zusammenwirken mit den anderen Parteien die Maßnahmen, einschließlich der Anwendung von Waffengewalt, trifft, die sie für erforderlich erachtet, um die Sicherheit des nordatlantischen Gebiets wiederherzustellen und zu erhalten«. Das Prinzip lautet daher: »Greifst du einen an – greifst du uns alle an«, was eine enorme Erhöhung des Risikos für einen potenziellen Angreifer bedeutet. Dies galt und gilt insbesondere auch im Hinblick auf die sog. nuklearen Optionen der Bündnisstaaten USA, Frankreich und Großbritannien. Dieses Prinzip wurde mit weiteren Regelungen verbunden: Zum einen der Gewährleistung der wichtigsten Prinzipien einer freiheitlichen Grundordnung und zum anderen der Installation eines »vorgeschalteten« Konsultationsmechanismus im Fall einer sicherheitspolitischen Krise (vgl. Art. 2 und 4 des Nato-Vertrages).

Der NATO-Vertrag erfuhr zwei entscheidende Erweiterungen, nämlich im Jahr 1955 mit der Einbeziehung der Bundesrepublik Deutschland im Zuge der Wiederbewaffnung und in den Jahren zwischen 1999 und 2004 durch die Erweiterung um die meisten Staaten des früheren Warschauer Paktes. Und auch der »dritte, stille Vertragspartner« wurde ausgewechselt: Der Warschauer Pakt und die kommunistische Sowjetunion gingen als Bedrohung auch am Wettrüsten zugrunde, das sich über 70 Jahre vollzog und letztlich die Kräfte des Ostblocks überstieg. Dies kann sicher auch als ein Erfolg des NATO-Vertrages angesehen werden. Auch deswegen ist das Vertragswerk bis heute eine der erfolgreichsten völkerrechtlichen Vereinbarungen: Alle Parteien halten seit mehr als 70 Jahren unverändert an seinem Inhalt fest. Dies gilt gerade für das Prinzip der massiven Abschreckung, getreu dem römischen Grundsatz »si vis pacem – para bellum« (»Wenn du Frieden willst, bereite dich auf den Krieg vor«).

2.4 Der »EU-Vertrag« einst und jetzt

Die Gründung der Europäischen Union ist wohl eines der komplexesten Themen, auch aus der Verhandlungsperspektive. Für ihre Entwicklung kann am besten als verhandlungswissenschaftliche Metapher das Bild eines Vertragswerkes verwendet werden, das sich nach und nach, fast organisch wie eine Zwiebel aufbaute und entwickelte. Der Zwiebelkern ist dabei erstaunlicherweise 50 Jahre nach seiner Entstehung bereits im Jahr 2002 verschwunden – weil der ursprüngliche Vertrag nach dem Willen seiner Vertragspartner an sich nur 50 Jahre gelten sollte: Es war der Vertrag über die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS).

Ausgangspunkt für das umfassende völkerrechtliche Vertragswerk von heute war die enorme Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung der europäischen Volkswirtschaften nach dem Zweiten Weltkrieg und hier insbesondere der beiden Kernstaaten Frankreich und Deutschland. Robert Schuman und Konrad Adenauer waren als führende Politiker der beiden Staaten überzeugt, dass nur eine abgestimmte und damit befriedete Entwicklung der Montanindustrien beider Länder den Wiederaufbau und das Miteinander der früheren »Erbfeindstaaten« am Rhein bewirken könne. Hinzu kam das Bewusstsein, dass wohl nur eine abgestimmt operierende Schwerindustrie auf dem Weltmarkt künftig würde bestehen können. Daneben gab es eine »hidden agenda«, die auch der jeweils anderen Seite bekannt war: Die Bundesrepublik sah in diesem völkerrechtlichen Vertrag die historische Chance zur Souveränität – und Frankreich die Option, die gefürchtete deutsche Wirtschaftskraft unter Kontrolle zu bekommen. Die angestrebte Win-Win-Situation war also klar – aber wie sollte das umgesetzt werden, wollte man nicht permanente Streitereien der Vertragsparteien riskieren? Die Lösung bestand in einem mutigen und nachgerade historischen politischen Kunstgriff: Man installierte faktisch einen dauerhaften Schiedsrichter in Form einer Behörde, der auch gleich noch supranationale Befugnisse zugestanden wurden. Diese »Hohe Behörde« war – zumindest in Europa – die erste supranationale Behörde in der Geschichte über-

haupt, die durch administrative Regelungen über Produktionsquoten und Marktzugangsregelungen in den Mitgliedsstaaten verfügen konnte. Das war derart neu, dass der supranationale Charakter sogar eigens in Artikel 9 EGKS-Vertrag niedergelegt wurde: Interessenerreichung durch teilweise Aufgabe der eigenen Souveränität zugunsten einer gemeinsamen Einrichtung. Dieser völlig neue »modus operandi« zwischen Frankreich, Deutschland sowie Italien und den Benelux-Staaten trat nach vielen Diskussionen in Politik, Wirtschaft und Arbeiterschaft am 23. Juli 1952 in Kraft. Dem folgten nach gleichem Muster noch die Verträge über die sog. Europäische Atomgemeinschaft zur Regelung der friedlichen Nutzung bzw. Erforschung der Atomenergie sowie der erste Vertrag über die Einrichtung einer Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft im Jahr 1957. Damit wurden zugleich eine supranationale Gerichtsbarkeit und ein supranationales Parlament für alle Bereiche eingeführt (vgl. Vertrag zur Gründung der Europäischen Atomgemeinschaft; Verträge der Europäischen Union: Römische Verträge (1957), Vertrag von Maastricht (1992), Vertrag von Lissabon (2007)).

Verhandlungswissenschaftlich war die Problemlage nun besser justiert: Auf den positiven Erfahrungen aufbauend ging es jetzt um die Entwicklung der europäischen Volkswirtschaften. Die Interessenlagen der potenziellen Vertragsparteien, die möglichen Win-Win-Parameter und das denkbare Lösungskonzept waren jeweils vergleichbar. Und sie waren von dem integralen, europafreundlichen politischen Geist erfüllt, diese Verträge auch mit Leben zu erfüllen; dies ging auch über den Grundsatz des »pacta sunt servanda« hinaus. Die verhandlungswissenschaftliche Bewertung dieser Entwicklung ist nicht einfach, aber es kann doch festgestellt werden, dass sich gemessen an den objektiven und gefühlten Problemen der Nachkriegszeit sowie den politischen Koordinaten Westeuropas im voll entbrannten Kalten Krieg der Ausgangsvertrag der Europäischen Gemeinschaft über alle Maßen bewährt hat. Den Höhepunkt und vorläufigen Endpunkt bildete schließlich die Neugestaltung Europas einschließlich Osteuropas im Verfassungsvertrag von Lissabon in den Jahren 2007 bis 2009.

Dennoch darf nicht übersehen werden, dass der »proeuropäische Geist« für das europäische Vertragskonstrukt doch allenthalben abgekühlt ist. Die Kulmination dieser Entwicklung war das politische Drama des »Brexit«. Aus der Sicht der Verhandlungswissenschaften steht jedenfalls fest, dass die Wirklichkeit innerhalb dieses Vertragsrahmens neuerlich von großer Unsicherheit über die künftige Entwicklung der Mitgliedsländer geprägt ist, die sich auch in massiven euroskeptischen Bewegungen wiederfinden. Dies gilt auch für das volkswirtschaftliche Zentralinstrument, die gemeinsame Währung. Auch lassen sich divergierende Interessenlagen namhafter politischer Kreise nicht von der Hand weisen; ein situativer Blick auf die unterschiedlichen politischen Programme der nationalen Mehrheitsführer Angela Merkel, Emanuel Macron, Jaroslaw Kaczynski, Viktor Orban sowie Boris Johnson genügt. Inwieweit dies ein langwährendes Vertragswerk gefährden kann, lässt sich abschließend kaum beurteilen (vgl. beispielhaft dazu Nida-Rümelin/Weidenfeld, 2007).