

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 189 (2023)
Heft: 10

Artikel: Verhandeln gehört auch im Militär dazu
Autor: Papadopoulos, Constantin / Stöckli, Peter / Eggimann, Nadine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1052803>

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: 05.07.2025

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



◀ Ein Gespräch – im Bild ein Beobachtungsteam der Swisscoy – bildet vielfach die Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen.

Bild: Philipp Kessler, Swissint

Verhandeln gehört auch im Militär dazu

Angesichts der hierarchischen Verhältnisse und der damit einhergehenden Befehlsstruktur scheint Verhandlungsgeschick für Militärs nicht relevant zu sein. Verhandlung ist allerdings ein zentrales Element im Alltag einer militärischen Führungskraft und wird am neu gebildeten Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK) gezielt trainiert.

Constantin Papadopoulos, Peter Stöckli,
Nadine Eggimann, Niklaus Jäger

«Ein militärisch Unterstellter hat nicht zu verhandeln, sondern die Anordnungen seines Vorgesetzten auszuführen.» Diese Sichtweise ist insbesondere dann nachvollziehbar, wenn man Verhandlungen eine besondere Bedeutung beimisst und in diesem Zusammenhang beispielsweise an historische Verhandlungen denkt wie die Verhandlungen zur Sicherung der Neutralität der Schweiz am Wiener Kongress, die Gespräche über das iranische Atomprogramm in Lausanne oder die jüngsten Verhandlungen zwischen der Eidgenossenschaft und der Europäischen Union.

Was versteht man unter Verhandeln?

Wenn man die Definition von Verhandlungen berücksichtigt, so wird erkennbar, dass Verhandlungen breiter zu verstehen sind: Immer dann, wenn man die eigenen Ziele nicht ohne die Kooperation von anderen erreichen kann, ist man am Verhandeln.¹ Aus dieser Perspektive ist Verhandeln eine all-

tägliche soziale Aktivität. So gesehen stellt bereits die Diskussion darüber, in welchem Restaurant man das gemeinsame Mittagessen einnehmen möchte, eine Verhandlung dar. Und so gesehen verhandeln auch Militärs viel häufiger, als auf den ersten Blick vielleicht ersichtlich ist. Als Militär befiehlt man also nicht nur, sondern man ist auch ständig daran, andere mit sinnvermittelnden Argumenten zu überzeugen. Auch hier zeigt sich die Nähe zu Verhandlungen, denn in der Literatur wird Verhandlungsgeschick als eines der wichtigsten Instrumente angesehen, mit dem man andere Leute überzeugen kann.²

Verhandeln im militärischen Kontext

Verhandlungsgeschick ist auch im militärischen Kontext zentral.³ J. Weiss und Kollegen erwähnen in diesen Zusammenhang beispielsweise US-Offiziere, die in Krisengebieten wie Afghanistan oder im Irak patrouillierten. Um an Informationen von entscheidender Bedeutung zu gelangen, galt es, mit Einheimischen zu verhandeln. So versuchten die Offiziere etwa, das Vertrauen

von Dorfältesten zu gewinnen, um sie dann davon zu überzeugen, ihnen entscheidende Informationen zu überlassen (wie Informationen über Raketenangriffe).³ Verhandlungsgeschick kann in den erwähnten Situationen somit überlebenswichtig sein.

Natürlich gibt es im militärischen Kontext aber auch alltäglichere Situationen, in denen man mit Verhandeln bessere Ergebnisse erzielen kann. Stellen Sie sich einen Fourier vor, der das vorgegebene Budget einhalten muss und aus diesem Grund bei seinen Lieferanten wie dem Bäcker oder dem Metzger versucht, bessere Preise auszuhandeln. Wenn dieser Fourier diese Preisverhandlungen geschickt angeht, wird er einen grösseren Preisnachlass erzielen und so für seine Truppe einen echten Mehrwert generieren.

Viele Menschen gehen in solchen Situationen aber nicht besonders zielführend vor. So werden Verkäufer häufig gefragt, ob man nicht noch einen Rabatt erhalten könne. So in die Verhandlung einzusteigen, ist suboptimal, weil so auf Verkäuferseite nahezu kein Druck entsteht (einen kleinen Rabatt kann man schnell gewähren). Wenn der Fourier

den Bäcker also einfach bittet, ihm einen Preisnachlass zu gewähren, so bietet er das Kilo Brot vielleicht nicht mehr für CHF 7.50, sondern für CHF 7.40 an (was ziemlich sicher nicht dem vom Fourier erhofften Preis entspricht). Der Fourier muss also weiter verhandeln und begibt sich so von Anfang an in eine ungünstige Ausgangslage. Viel sinnvoller wäre es, wenn er die Verhandlung mit dem Bäcker mit einem ganz konkreten Angebot starten würde (zum Beispiel könnte er CHF 6.20 pro Kilo anbieten). Der Bäcker wird so viel mehr den Eindruck erhalten, dass er entgegenkommen muss und sein erstes Gegenangebot könnte in dieser Situation vielleicht CHF 6.80 lauten. Im weiteren Verhandlungsverlauf wird sich dann herausstellen, ob der Bäcker noch weitere Zugeständnisse macht oder nicht, aber bereits mit dem bewussten Verhandlungsstart, also mit dem konkreten ersten Angebot, hat sich der Fourier einen Vorteil verschafft. Dies korrespondiert mit vielen empirischen Befunden der Verhandlungsforschung, wonach es in den meisten Situationen von Vorteil ist, nicht abzuwarten, bis die Gegenpartei ein erstes Angebot macht, sondern die Verhandlung selbst mit einem konkreten Angebot zu starten.⁴

Stellen wir uns weiter einen Kompaniekommandanten einer mechanisierten Einheit vor. Einer seiner Züge hat während einer Übung einen Feldweg beschädigt. Der Besitzer des landwirtschaftlichen Betriebs erscheint im Büro des Kompaniekommandanten und beschwert sich, er ist verständlicherweise ziemlich verärgert. Die auf den ersten Blick sinnvollste Vorgehensweise liegt auf der Hand, man könnte den Schaden einfach gemäss dem entsprechenden Reglement finanziell entschädigen und die Situation wäre erledigt. Bei genauerem Hinsehen gibt es aber deutlich bessere Lösungsmöglichkeiten. Durch seine klärenden Fragen wird dem Kommandanten klar, dass die Instandsetzung der Zufahrtsstrasse für den Bauernhof gerade jetzt enorm wichtig ist, weil die Ernte in wenigen Tagen beginnen soll. Der Kommandant verhandelt und bietet dem Besitzer an, eine Gruppe von einigen Soldaten seiner Kompanie mit der nötigen Ausrüstung zur Verfügung zu stellen, um den Weg schnellstmöglich wieder instand zu setzen. Diese Lösung bringt für alle Beteiligten Vorteile mit sich. Der Besitzer des Landwirtschaftsbetriebs kann die Zufahrtsstrasse viel schneller wieder nutzen, als wenn man den üblichen Weg der finanziellen Entschädigung gegangen wäre. Der

Kommandant konnte für einige Angehörigen seiner Kompanie einen realistischen Übungskontext generieren. Zudem konnte der Kommandant das Vertrauen des Besitzers und damit vielleicht auch der Gemeinde gewinnen, was sich künftig auch positiv auf die weitere Zusammenarbeit auswirken wird. Der hier beschriebene Fokus auf Verhandlungslösungen, die für beide Parteien gewinnbringend sind, entspricht dem integrativen Verhandlungsansatz nach dem Harvard-Konzept.²

Verhandeln ist erlernbar

Die beiden obigen Beispiele zeigen auf, dass auch im militärischen Kontext viel verhandelt wird. Auch auf übergeordneter Stufe wird viel verhandelt, denn die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern in der Streitkräfteentwicklung, in Projekten und auch in Absprachen für mögliche Einsätze wird immer wichtiger. Aus diesem Grund hat der CdA die MIKA (seit 1. Juli 2023 Teil des neu gebildeten Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung, KFK) damit beauftragt, den Kurs «Verhandlungssicherheit» zu entwickeln. Gemäss Korpskommandant Süssli wird «die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern in der Streitkräfteentwicklung, in Projekten, jedoch auch in Absprachen für mögliche Einsätze immer wichtiger».

In diesem zweiteiligen Kurs trainieren die Teilnehmer die wichtigsten Verhandlungskompetenzen. Im ersten Teil geht es um die Grundlagen der Verhandlungsführung, die mit diversen Verhandlungssimulationen eingeübt werden. Im zweiten Teil geht es um Überzeugungstechniken und um individuelle Unterschiede, die sich im Verhandlungskontext auswirken können. Gemäss empirischen Studien ist Verhandlungsgeschick erlernbar⁵ und je mehr man sich in Verhandlungen zutraut, desto bessere Ergebnisse erzielt man.⁶ Die Kurse zielen entsprechend darauf ab, das Verhandlungsgeschick der Teilnehmenden zu trainieren und so auch das Vertrauen in die eigenen Verhandlungskompetenzen zu erhöhen.

Die Wirkung dieses Trainings stellt für die Teilnehmer einen echten Paradigmenwechsel dar. Die höheren Stabsoffiziere sind sich nun der Allgegenwärtigkeit von Verhandlungssituationen in ihrem Berufsalltag viel bewusster. Sie setzen anerkannte Techniken ein und sind in der Lage, den Wert von Verhandlungen für ihre Organisa-

tion zu steigern. Dieses Ergebnis zeugt von der bemerkenswerten Agilität des KFK bei der Entwicklung massgeschneiderter Programme. Durch die Kombination der Kompetenzen von Miliz, Berufsorganisation und MILAK kann sich das Ausbildungsangebot des KFK mit dem Titel «Verhandlungssicherheit» mit den Programmen renommierter schweizerischer und internationaler Business Schools messen.

Oberst i GSt Niklaus Jäger, Kommandant KFK, äussert sich zum Training von Verhandlungsführung: «Leadership ist immer Selbsthinterfragung, Neugier und lebenslanges Lernen. In diesen Bereich fällt der Kurs Verhandlungssicherheit. Dieser zeigt erfahrenen Leadern auf, wie man sich erfolgreich auf Verhandlungen vorbereitet, welche Denkansätze und Überlegungen zielführend sind und wie man sich in Verhandlungen verhält. Dieser Kurs ist aber mehr als Technik: Man lernt wieder etwas mehr über sich selbst und seine Verhaltensweisen. Damit ist im Bereich Leadership ein relevanter Bestandteil abgedeckt. Und übrigens: Das ganze Leben ist Verhandeln.» ■

- 1 L. Thompson, J. Wang, J., B.C. Gunia, B.C., Negotiation. In: Annual Review of Psychology, 61, 491–515, 2010
- 2 L. Thompson, The mind and heart of the negotiator (7th edition). Pearson Education, 2020
- 3 J. Weiss, A. Donigian, A., J. Hughes, Extreme negotiations. In: Harvard Business Review, November 2010
- 4 M. A. Neale, T. Z. Lys. Getting (more of) what you want. London, Profile Books, 2016
- 5 L. Kray, L., M. P. Haselhuhn, Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. In: Journal of Personality and Social Psychology, 93(1), 49–64, 2007
- 6 B. A. Sullivan, K. M. O'Connor, E. R. Burris, Negotiator confidence: The impact of self-efficacy on tactics and outcomes. In: Journal of Experimental Social Psychology, 42, 567–581, 2006



Hptm Constantin Papadopoulos
Master of Arts in Law & Economics
Geschäftsführer snipers.sale GmbH
8037 Zürich



Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
MILAK/ETH Zürich
4410 Liestal



Fachof (Hptm) Nadine Eggmann
Dr. phil.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Militärpsychologie und -pädagogik
8307 Effretikon



Oberst i GSt Niklaus Jäger
Master Internationale Sicherheit
HS Uni HH
Kdt KFK
1789 Lugnorre