



---

## **Verhandlungskonzept für Kanton und Gemeinden**

**Unterbringung von Asylsuchenden in den Gemeinden des Kantons Aargau**

## **Vorwort**

Die Regierung des Kantons Aargau (Departement Gesundheit und Soziales) hat die Hochschule für Wirtschaft (FHNW) im Jahr 2015 mit dem vorliegenden Verhandlungskonzept beauftragt. Es soll Handlungsmuster und Vorgehensweisen aufzeigen und bewusst machen, unter welchen Voraussetzungen der gesetzliche Auftrag (Unterbringung von Asylsuchenden in den Gemeinden) wirksamer erfüllt und die Beziehung zwischen Kanton und den zuständigen Gemeinden zugleich verbessert werden kann. Der Kanton hat diesen gegenüber Anweisungskompetenz und kann notfalls Fakten schaffen. Letztlich aber muss im gegenseitigen Interesse darauf hingewirkt werden, gemeinsam erarbeitete Lösungen zu finden.

Der Autor, Prof. Dr. Ruedi Käch, ist Dozent für Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation an der Hochschule für Wirtschaft. Sein Hauptgebiet liegt in der Gesprächs- und Verhandlungsführung. Er arbeitet in diesen Themen mit verschiedenen Schweizer Unternehmen zusammen und unterrichtet in Bachelor- wie in Masterstudiengängen, wirkt aber auch in Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Aus der Privatwirtschaft verfügt er über langjährige praktische Erfahrung.

## Summary

Das vorliegende Konzept hat zum Ziel, Gespräche und Verhandlungen zwischen den Vertretungen des Kantons und der Standortgemeinden (Unterbringung von Asylsuchenden) im Hinblick auf tragfähige Lösungen zu unterstützen. Es ist aus der Optik der Auftraggeberschaft (Kanton) verfasst, soll den Kerngedanken bei vorliegenden Verhandlungen transparent machen und mit konkreten Handlungsanleitungen die erforderlichen und angemessenen methodischen Schritte aufzeigen. Diese orientieren sich am sogenannten *Harvard-Konzept* (vgl. auch 7.3), nehmen aber stets Bezug auf aktuelle Situationen, wie sie in den laufenden Gesprächen zwischen Kanton und Gemeinden stattfinden.

Sprachlich und im Hinblick auf *methodische Überlegungen* will das Konzept eine Zielgruppe ansprechen, die sich nicht zwingend mit Theorien und Modellen der Verhandlungstechnik auseinandergesetzt hat. Im Vordergrund stehen Empfehlungen für eine gezielte Vorbereitung und Hinweise, was bei den eigentlichen Situationen und Ausgangslagen zu beachten ist. Die Ausführungen sollen verdeutlichen und dafür sensibilisieren, auf welche kritischen „Gelenkstellen“ in anstehenden und laufenden Verhandlungen zu achten ist. Aus diesen Überlegungen sind theoretische und wissenschaftliche Erkenntnisse aus der aktuellen Literatur bewusst nur dosiert in das vorliegende Dokument eingeflossen.

Ein ganz wesentlicher Aspekt gilt der Vorbereitung von anstehenden Verhandlungen. Die Erfahrung zeigt, dass diese weitgehend darüber entscheidet, ob solche gelingen oder scheitern. Dabei ist ein wichtiger Umstand zu betonen: Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen dem Kanton Aargau und den betroffenen Standortgemeinden ist nicht nur wünschenswert, sondern ein unabdingbarer Bestandteil des politischen Systems. Kanton und Gemeinden bilden eine Art Schicksalsgemeinschaft aufgrund deren eine Lösungsfindung im Interesse beider Seiten im Vordergrund stehen muss: Wo eine solche aussteht, wirkt sich der Nachteil auf beide Seiten aus - selbst wenn das kurzfristig betrachtet anders scheinen mag. Kanton und Gemeinden brauchen deshalb in dieser Zusammenarbeit eine *Kooperationsstrategie*. Sie befinden sich nicht in einem Wettbewerb, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt.

Gerade weil sich die beiden Akteure bei Unstimmigkeiten nicht einfach voneinander verabschieden können (wie das zwischen Unternehmen in der Privatwirtschaft

durchaus möglich ist), muss der *Beziehungsebene* zwischen Kanton und Gemeinden grösste Aufmerksamkeit zukommen. Die Qualität und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit überhaupt sind davon enorm beeinflusst. Das vorliegende Konzept will das nicht nur verdeutlichen, sondern darüber hinaus aufzeigen, wie es mit einer gezielten Vorbereitung und Durchführung der angesprochenen Verhandlungen möglich wird, den vorhandenen Spielraum offenzulegen und im Interesse beider Seiten bestmöglich zu nutzen.

Der erste Teil des vorliegenden Dokuments enthält Überlegungen zur besonderen Ausgangslage der beiden Parteien (Kanton und Standortgemeinden) und zur Bedeutung des Verhandeln innerhalb dieser Konstellation. Der zweite Teil beleuchtet die methodischen Elemente und die den konkreten Beispielen innewohnenden *Kerngedanken*, welche in äusserlich völlig unterschiedlichen Situationen identisch sein können. Eine wesentliche Weichenstellung in Verhandlungen zeigt sich in der Möglichkeit, von einem sich abzeichnenden Positionenstreit in einen *Wir-Prozess* zu gelangen, mit welchem unweigerlich die Problemlösung in den Mittelpunkt rückt. Ein weiterer Schlüssel für gelingende Verhandlungen liegt in der Fähigkeit, die Argumente und Wahrnehmungen der Gegenseite zu verstehen und anzuerkennen, was nicht heisst, mit diesen einverstanden zu sein. Aus psychologischer Sicht ist es jedoch entscheidend, wenn der Kanton einer Gemeinde glaubhaft darlegen kann, dass er sich mit ihrer Ausgangslage und ihren Beweggründen intensiv auseinandergesetzt hat. Die Art und Weise, wie eine Vereinbarung zustande kommt, ist zudem auch im Hinblick auf künftige Verhandlungen durchaus von Bedeutung.

Sämtliche methodischen Überlegungen und Vorkehrungen sind aber letztlich wirkungslos, wenn es nicht gelingt, zwischen den verhandelnden Personen *Vertrauen* aufzubauen. Dies jedoch ist eine Folgeerscheinung aufgrund vorliegender Erfahrungen und positiver Erwartungen: Vertrauen lässt sich nicht postulieren oder verordnen. Zuweilen muss man sich auch davor schützen übervorteilt zu werden, und es wäre naiv zu glauben, alle wollten stets eine faire und einvernehmliche Lösung. Entscheidend ist wiederum, wie sich inakzeptables Verhalten thematisieren lässt, ohne ein mögliches Übereinkommen von Grund auf zu gefährden.

Wenn Verhandlungen zu einem (guten) Ende kommen, setzt die wichtige Phase der *Nachbereitung* ein. Nebst anschliessenden Überlegungen geht es vor allem auch darum, die vorliegenden Erfahrungen auszuwerten und die richtigen Schlüsse für

kommende Verhandlungen zu ziehen. Das Dokument enthält zudem im Anhang eine *Checkliste* für die Vorbereitung von Verhandlungen. Sie soll möglichst umfassend und detailliert an alle wesentlichen Punkte erinnern, auch wenn in einer konkreten Situation etliche vielleicht nicht zum Tragen kommen.

Die möglichen Standortgemeinden befinden sich nicht selten im Dilemma, wie sie den realen Befürchtungen und möglichen Vorurteilen ihrer Bevölkerung begegnen und zugleich dem Kanton gegenüber Hand für einvernehmliche Lösungen bieten können. Hier braucht es oft Geduld und ein schrittweises Vorgehen. Beispiele etlicher Standortgemeinden zeigen, wie sich anfänglicher Widerstand mit einem behutsamen und verständnisvollen Vorgehen abbauen liess. Solche eigentlichen Win-win-Situationen, sollten auch in künftigen Verhandlungen mit möglichen Standortgemeinden Erwähnung finden.

Die weltpolitische Lage gibt zurzeit keinen Anlass zu hoffen, dass sich das Problem der Unterbringung von Asylsuchenden in unserem Land entschärfen wird. Diese unerfreulichen Rahmenbedingungen lassen sich leider nicht ändern. Der Kanton Aargau und seine Gemeinden werden somit weiterhin versuchen müssen, innerhalb dieser Gegebenheiten bestmögliche gemeinsame Vereinbarungen zu treffen.

## Inhalt Teil 1

1. Ausgangslage .....	1
2. Ziel und Zweck des Verhandlungskonzepts.....	2
2.1 Handlungsmuster und Vorgehen .....	2
3. Beteiligte Akteure und Dialogverfahren.....	4
4. Kennzeichen einer Verhandlung .....	4
4.1 Verhandlungsstruktur - Verhandlungsprozess .....	5
5. Grundsatzüberlegung (Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden).....	6
5.1 Neues Konzept.....	6
5.2 Chancen und Risiken .....	7
5.3 Künftige Zusammenarbeit.....	8
5.4 Der Spielraum ist entscheidend .....	9
6. Die Bedeutung der Beziehungsebene in Verhandlungen.....	10
6.1 Was kann eine gute Beziehung leisten und wie kommt sie zustande?.....	11
6.2 Verhandeln als dialektischer Vorgang.....	12
7. Über den Verhandlungsstil.....	13
7.1 Der harte Stil.....	13
7.2 Der weiche Stil.....	13
7.3 Der prinzipienorientierte oder sachbezogene Stil (Harvard-Methodik) .....	14
7.4 Verhandlungen und Emotionen .....	14
8. Grundsatzüberlegungen zur Verhandlungsstruktur beim Erstkontakt .....	16
8.1 Verhandlungsort.....	16
8.2 Agenda, Verhandlungspunkte, Beteiligte.....	17
8.3 „Dampf“ ablassen.....	17
8.4 Zu Beginn der Verhandlung: Fokus auf Punkte mit wenig Dissens richten - Komplexität des Themas reduzieren .....	18
8.5 Erste operative Schritte.....	19

## Inhalt Teil 2

1. Tribüne und Spielfeld .....	21
2. Personen und Problem/Sachverhalt trennen.....	22
2.1 Ich-Botschaften .....	23
2.2 Offene Fragen.....	23
2.3 Aktiv zuhören.....	24

2.4 Tragfähige Verhandlungsbasis schaffen .....	26
2.5 Verhandlungen brauchen Spielraum (vgl. auch Kapitel 5) .....	26
3. Hinter eingenommenen Positionen stehen oft ganz unterschiedliche Interessen.....	27
4. Den Blickwinkel und den Verhandlungsspielraum mit Optionen erweitern.....	31
4.1 Optionen fallen nicht vom Himmel .....	33
5. Wir-Appell – Wir-Prozess .....	34
6. Rhetorik und ihre Wirkung auf den Verlauf einer Verhandlung .....	36
7. Die beste Alternative .....	38
7.1 Konsequenzen aufzeigen.....	39
8. Neutrale oder objektive Kriterien .....	40
9. Umgang mit Druckversuchen .....	41
9.1 Den Dialog neu gestalten .....	42
9.2 Problemlösungs-Fragen stellen .....	42
9.3 Nie unnötig eine unverrückbare Position einnehmen .....	43
9.4 Ultimative Forderungen überhören .....	44
10. Die Argumentation der Gegenseite anerkennen .....	44
11. Verhandeln – selbst dann, wenn man am längeren Hebel sitzt.....	46
12. Umgang mit unfairen Verhandlungspartnern .....	48
13. Verhandeln heisst vertrauen .....	50
14. Was geschieht nach der Verhandlung? .....	53
15. Fazit und Ausblick .....	54
16. Literaturverzeichnis .....	57
17. Anhang.....	58
17.1 Checkliste für die Vorbereitung von Verhandlungen .....	58
17.1.1 Rahmenbedingungen (Formales) .....	59
17.1.2 Ziele und Zielerreichung .....	59
17.1.3 Methodische Überlegungen .....	59
17.1.4 Personelle Einflüsse.....	60
17.1.5 Häufige Fehler, die einem guten Ergebnis zuwiderlaufen .....	61
17.1.6 Ausschlaggebende verhandlungspsychologische Elemente .....	61
17.2 Mit gemeinsamem Brainstorming die Verhandlung vorbereiten .....	62

## Teil I

### 1. Ausgangslage

Vorbemerkung:

*Das vorliegende Konzept nimmt keinerlei Einfluss auf die zwischen dem Departement Gesundheit und Soziales und der Paritätischen Verhandlungskommission sowie dem Verband der Gemeindeammänner festgelegten Prozesse (Ablauf zur Suche und Bestimmung von Unterkünften, vertragliche Abmachungen zwischen Kanton und Gemeinden, Kommunikationskonzept u. a.).*

Die Unterbringung von Asylsuchenden wird die Schweiz und damit auch die Kantone in den kommenden Monaten weiterhin stark beschäftigen. Der Kanton Aargau hat mit vielen seiner Gemeinden Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen, weitere stehen noch an oder sind noch im Gange. Dabei hat sich gezeigt, dass grundsätzlich drei unterschiedliche Verhaltensweisen der betroffenen Gemeinden auszumachen sind:

- Gemeinden, welche mehr leisten, als sie in Anbetracht des gesetzlichen Auftrags leisten müssten
- Gemeinden, welche die Vorgaben dem gesetzlichen Rahmen entsprechend umsetzen
- Gemeinden, welche nicht gewillt sind, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen

Beide Seiten (Kanton und Gemeinde) müssen davon ausgehen, dass ein Bedarf an Verhandlung besteht (das ist nicht selbstverständlich). Falls eine Gemeinde den aktuellen Zustand (keine Unterbringung von Asylsuchenden) beibehalten will, sieht sie in der Regel keinen Verhandlungsbedarf. Es ist deshalb wichtig, den Gemeinden (auf konstruktive, nicht repressive Weise) deutlich zu machen, dass sich das Problem nicht einfach aussitzen lässt. Von Seiten des Kantons ist man sich bewusst, dass die Unterbringung von Asylsuchenden für die Gemeinden und deren Bevölkerung belastend ist und vielerorts Unsicherheiten oder gar Ängste entstehen, die ernst zu nehmen sind. Dennoch oder gerade deshalb ist es wichtig aufzuzeigen, dass es in dieser



Angelegenheit keine Gewinner und Verlierer geben kann. Von der Problematik sind letztlich alle betroffen.

Das Departement Gesundheit und Soziales des Kantons Aargau hat die Hochschule für Wirtschaft (FHNW) beauftragt, ein Konzept zu erarbeiten, welches die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden zum Nutzen beider Seiten erleichtern und verbessern soll.

## **2. Ziel und Zweck des Verhandlungskonzepts**

Der Kanton Aargau hat (wie jeder Kanton in der Schweiz) den gesetzlichen Auftrag, die Unterbringung von Asylsuchenden in den Gemeinden zu ermöglichen. Dieser Prozess wird von Seiten des Kantons zusammen mit den zuständigen Gemeindebehörden durchgeführt. Weder der Kanton noch die Gemeinden können sich diesem Auftrag entziehen. Deshalb ist dem Kanton daran gelegen, mit den betreffenden Gemeinden einvernehmliche Lösungen zu finden und eine gute Beziehung zu wahren. Der Kanton kann die Gemeinden zwar unter Druck setzen und notfalls Fakten schaffen. Letztlich aber muss – im gegenseitigen Interesse – stets darauf geachtet werden, dass gemeinsam erarbeitete und tragfähige Lösungen gefunden werden. Eine gute Beziehung zwischen Kanton und Gemeinden ist auch bei ganz anderen Themen und Aufgaben eine entscheidende Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit. Zugleich ist auch darauf zu achten, dass auch die Solidarität unter den Gemeinden nicht aufs Spiel gesetzt wird.

### **2.1 Handlungsmuster und Vorgehen**

Das vorliegende Konzept soll Handlungsmuster und Vorgehensweisen aufzeigen, unter welchen der gesetzliche Auftrag wirksamer erfüllt und die Beziehung zwischen Kanton und Gemeinden zugleich verbessert werden kann (qualitative und quantitative Optimierung). Für alle Beteiligten ist eine "Blick-nach-vorn-Haltung" die einzig sinnvolle, um die anstehenden Aufträge zu erfüllen und die damit verbundenen Probleme zu lösen. Ein wesentlicher erster Schritt besteht darin, den unter Punkt 1 (Ausgangslage) beschriebenen *Verhandlungsbedarf* bewusst zu machen.

Die erwähnten Empfehlungen zum Vorgehen nehmen immer wieder Bezug auf konkrete Situationen. Sie beanspruchen aber keineswegs, diese in allen Facetten und unter Berücksichtigung der spezifischen Abläufe, wie sie von Kanton und Gemeinden definiert worden sind, wiederzugeben. Das liegt auch gar nicht in der Zielsetzung dieses Konzepts. Die zur Sprache kommenden Fallbeispiele sollen dazu dienen, einen wesentlichen verhandlungsmethodischen *Kerngedanken* offenzulegen und anhand dessen aufzuzeigen, welche Handlungen und Vorgehensweisen (auch in *analogen Situationen*) zu welchen Ergebnissen führen. Es werden deshalb bewusst auch Beispiele erwähnt (vgl. Fussnoten), die äusserlich mit der Unterbringung von Asylsuchenden nichts zu tun haben, jedoch das genau gleiche verhandlungsmethodische Vorgehen erfordern.

Wer regelmässig Verhandlungen führt, wird vermutlich den Eindruck erhalten, aus diesem Konzept nicht wirklich völlig Neues zu erfahren. Das hat damit zu tun, dass Verhandlungen vorwiegend von psychologischen und zwischenmenschlichen Interaktionen bestimmt werden. Mit zunehmender Lebenserfahrung werden Mechanismen, welche Verhandlungen prägen, selbstverständlicher – das angemessene Vorgehen wird vermehrt intuitiv bestimmt und aus vorliegenden Erfahrungen abgeleitet. Zugleich besteht aber auch das Risiko, dass ein gewisses „Rasterverhalten“ wiederholt zu gleichen Schwierigkeiten führt, weil die eigentliche Reflexion und die gezielte Vorbereitung zu wenig Raum erhalten. Es ist deshalb nicht unerheblich, genau zu wissen, warum eine Verhandlung gelungen oder woran sie gescheitert ist.

*Hinweis: Das vorliegende Dokument weist manchmal begriffliche Wiederholungen oder Aussagen auf, die schon an anderer Stelle zu finden sind. Diese Redundanz ist durchaus gewollt, weil gewisse Sachverhalte in einem neuen Licht stehen und der Blickwinkel und die Perspektive sich entsprechend verlagert haben oder von neuem betont werden müssen.*

Das Verhandlungskonzept kann keine Prognose auf die weitere Entwicklung der Flüchtlingsproblematik und deren Einwirkung auf die Schweiz und die Kantone stellen. Es soll methodische Elemente und Inhalte vermitteln, unter welchen eine Verhandlung - verstanden als besondere Form zwischenmenschlicher Kommunikation - die wesentlichen Kerngedanken transparent macht, die zu einem einvernehmlichen Ergebnis führen können.

### **3. Beteiligte Akteure und Dialogverfahren**

Die Projektleitung und Auftragserteilung liegt beim Departement Gesundheit und Soziales. Die *Paritätische Kommission* Kanton-Gemeinden im Asylwesen steht unter der Leitung der Vorsteherin des Departements Gesundheit und Soziales (DGS), Regierungsrätin Susanne Hochuli, und setzt sich aus Vertretungen des DGS, des Departements Volkswirtschaft und Inneres sowie des Gemeindeschreiberverbands (Bruno Vogel) und der Gemeindeammännerversammlung (Renate Gautschi, Martin Hitz, Hans-Ruedi Hottiger, Peter Stadler) zusammen. Sie befasst sich insbesondere mit Fragen der Unterbringung und Betreuung von Asylsuchenden bzw. der Umsetzung der gesetzlichen Verbundsaufgabe im Asylwesen.

Dieses Verhandlungskonzept ist im Hinblick auf angemessene Handlungsempfehlungen vorwiegend auf die Optik des Kantons ausgerichtet (Auftraggeber). Selbstverständlich sollen im laufenden Dialog aber stets auch die Interessen der Standortgemeinden berücksichtigt und aktiv in den laufenden Prozess (vgl. Ablaufschema und Kommunikation) eingebunden werden. Die erwähnten Handlungsempfehlungen können nur greifen, wenn im offenen Dialog die Bedeutung einer gemeinsam erzielten Lösung zur Sprache kommt und diese von beiden Seiten als primäres Ziel anerkannt wird.

### **4. Kennzeichen einer Verhandlung**

Eine Verhandlung ist ein kommunikativer Vorgang, an welchen zwei oder mehrere Personen oder Parteien beteiligt sind. Dabei geht es um gemeinsame oder unterschiedliche Interessen, für die eine ausgleichende und einvernehmliche Übereinkunft gefunden werden muss. Zwischen dem Kanton Aargau und seinen Gemeinden besteht das primäre gemeinsame Interesse darin, in der Frage der Asylunterbringung für jede betroffene Gemeinde eine tragfähige Lösung zu finden. Dabei können die Vorstellungen, was etwa die Anzahl der zu unterbringenden Personen oder die Örtlichkeit, den Zeitpunkt etc. anbelangt, durchaus unterschiedlich sein. Das ist jedoch keineswegs immer ein Indiz für einen Zielkonflikt. Unterschiedliche Interessen bilden manchmal geradezu die Voraussetzung, um überhaupt zu einem Ergebnis zu kom-

men. So will ein Verkäufer beispielsweise Geld für sein Produkt, der Käufer hingegen den Verkaufsgegenstand für das aufgewendete Geld. Auch zwischen dem Kanton Aargau und den Gemeinden gibt es unterschiedliche Interessen, die einem Ergebnis keineswegs hinderlich sind. Sie bilden vielmehr die Basis, um beispielsweise einen konkreten Teilschritt zu realisieren. Man denke etwa an finanzielle Leistungen von Seiten des Kantons, mit welchen in irgend einer Gemeinde eine geplante Asylunterkunft und die nähere Umgebung mit dem Ortsbild in Einklang gebracht werden können. Vor allem in einer ersten Verhandlungsphase können sich auch unvereinbare Interessen bemerkbar machen, die sich in einem schrittweisen Prozess aber meistens zu ausgleichbaren entwickeln. Die folgenden Kerngedanken begleiten jeden anstehenden Verhandlungsprozess von neuem und müssen von den beteiligten Parteien stets ins Bewusstsein gerufen werden:

- beide Seiten haben unterschiedliche Blickwinkel und Wahrnehmungen
- es gibt gemeinsame und unterschiedliche Interessen, möglicherweise auch unvereinbare Interessen
- es braucht einen gemeinsamen Willen, einen Ausgleich der Interessen zu finden
- es braucht die Bereitschaft, sich auf einen schrittweisen Prozess (mit Zeitbedarf!) einzulassen

#### **4.1 Verhandlungsstruktur - Verhandlungsprozess**

Jede explizite Verhandlung erfordert gewisse Strukturen und Rahmenbedingungen. Wie setzen sich die Verhandlungsparteien zusammen, welches Ablaufdiagramm soll für die Planung und Eröffnung von kantonalen Asylunterkünften von allen Seiten verbindlich eingehalten werden? Dieses ist vom Departement Gesundheit und Soziales unter Einbezug der Paritätischen Verhandlungskommission sowie dem Verband der Gemeindeammänner festgelegt worden. Es bildet den wichtigen äusseren Rahmen mit konkreten Etappen, verleiht die nötige Sicherheit beim Realisieren der einzelnen Schritte und verschafft Übersicht, wo die Verhandlung steht. Die methodischen Überlegungen des vorliegenden Konzepts nehmen keinerlei Einfluss auf diese Verbindlichkeiten.

## 5. Grundsatzüberlegung (Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden)

Obwohl der Kanton und die Gemeinden letztlich unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben, ist im Hinblick auf die Unterbringung von Asylsuchenden eine grundsätzliche Erkenntnis für den Fortgang anstehender Gespräche und Verhandlungen entscheidend: Es gibt in dieser Situation wie erwähnt keine Sieger oder Besiegten, es sind stets beide Seiten vom einen oder andern Status betroffen, auch wenn das aus kurzsichtiger Optik anders aussehen mag: Eine einvernehmliche Problemlösung ist für beide Verhandlungsparteien ein Gewinn, ein Scheitern ist für beide nachteilig. Das ist nicht bei allen Verhandlungen so. Sobald aber eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht nur wünschenswert, sondern (wie in unserem Fall) einer systembedingten staatspolitischen Verpflichtung gleichkommt, sitzen die Verhandlungspartner im gleichen Boot. Aus dieser Überlegung wird klar, dass es für befriedigende Lösungen zwingend eine *Kooperationsstrategie* braucht, bei der beide Parteien ihre Gegenseite primär als Teil der Lösung (und nicht des Problems) verstehen. Es handelt sich angesichts der vorliegenden Situation nicht um einen Wettbewerb, aus dem eben Gewinner und Verlierer hervorgehen (Wettbewerbsstrategie).

### 5.1 Neues Konzept

Die grundsätzlichen Zuständigkeiten von Kanton und Gemeinden (Unterbringung und Betreuung von Asylsuchenden) ergeben sich aus der Teilrevision des Sozialhilfe- und Präventionsgesetzes, das der Grosse Rat am 5. Mai 2015 verabschiedet hat. Demnach wird das System der Klein- und Kleinstunterkünfte für die Unterbringung und Betreuung von Asylsuchenden abgelöst durch das Konzept regional ausgewogen verteilter Grossunterkünfte.

Zwei Kriterien für ein Standortkonzept stehen im Vordergrund:

- a) Bevölkerungsdichte
- b) Anteil Schweizer Wirtschaftskraft

Damit lassen sich relativ homogene geografische Lebensräume schaffen (z. B. 4 Regionen, die unter Einbezug der Gemeinden bzw. der Regionalplanungsverbände definiert werden). Es besteht evtl. auch die Möglichkeit, aus bereits genutzten Liegen-

schaften eine Grossunterkunft einzurichten, wobei die regionale Ausgewogenheit von grundlegender Bedeutung ist.

## **5.2 Chancen und Risiken**

Die grosse Herausforderung liegt darin, das bisherige System (Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden) abzulösen und ein neues parallel dazu einzuführen. Die anstehenden Neuerungen haben das Potenzial, dem Zusammenwirken zwischen Kanton und Gemeinden positive Impulse zu verleihen, selbst wenn die grundlegenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zwischen Bund, Kanton und Gemeinden nach wie vor gültig sind: Der Kanton muss seinen gesetzlichen Auftrag erfüllen, Wahrnehmungen und Befindlichkeiten der Gemeinden und deren Bevölkerung werden sich nicht so schnell ändern. Vermutlich wird es bei der Durchsetzung des erwähnten Auftrags auch nach wie vor zu gewissen Drucksituationen kommen. Es kann also nicht darum gehen, sich falschen Hoffnungen oder Illusionen hinzugeben. Alle Beteiligten befinden sich in einer gewachsenen Situation. Die Schwierigkeit besteht darin, die bisherigen Prozesse sukzessive mit den neuen zu ersetzen, und das kann nicht per Knopfdruck geschehen. Es entsteht somit eine Übergangszeit, in der quasi noch beide Systeme aktiv sind. Auch die Forderung nach "gerechten Lösungen" wird aufgrund völlig unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bewertungen von möglichen Kriterien unerfüllt bleiben. Wenn es jedoch gelingt, innerhalb geltender Rahmenbedingungen wesentliche Verbesserungen mit Blick auf tragfähige Lösungen zu erzielen, dann ist das ein Gewinn für alle Beteiligten. Das erfordert vor allem auch Geduld, selbst wenn diese aus der Sicht mancher schon arg strapaziert worden ist. Neue Ansätze können nur Wirkung zeigen, wenn man ihnen die nötige Zeit zubilligt, um sich gegen alte Muster und Gewohnheiten durchzusetzen. Gewisse Neuerungen müssen zudem noch präzisiert werden, etwa das konkrete Vorgehen und die Rolle der Regionalplanungsverbände bei der Suche nach geeigneten Standorten, einheitliche Parameter bei der Erstellung von Grossprojekten etc.

### 5.3 Künftige Zusammenarbeit

Jede konstruktive Zusammenarbeit ist letztlich von der vorhandenen Vertrauensbasis abhängig. Vertrauen lässt sich wie erwähnt nicht postulieren, es kann nur aufgrund vorliegender Erfahrungen entstehen. Mit dem klaren Bekenntnis, Wünsche und Anliegen der Region in Entscheidungen einzubeziehen wird dafür eine grundlegende Voraussetzung geschaffen. Mit Entlastungsvorschlägen soll insofern eine Balance entstehen, dass neue Belastungen wenn immer möglich mit dem Abbau bestehender kompensiert werden. Im Hinblick auf die anstehenden Grossunterkünfte will der Kanton darauf achten, dass bereits stark belastete Gemeinden und Regionen nicht die ersten sind, die nun zusätzliche Aufgaben zu übernehmen haben (vgl. auch 5.1 Kriterien für ein Standortkonzept). Die Personengruppen (Asylsuchende) sollen nach einheitlichen Kriterien erfasst und entsprechend in die jeweiligen Unterkünfte verteilt werden:

- Familien mit Kindern
- allein reisende Männer
- unbegleitete Minderjährige
- Ausreisepflichtige

Sämtliche Planungsgremien sind künftig solidarisch in den Ablaufprozess einbezogen. Das künftige Zusammenwirken wird überschaubarer, es führt zu einer Entspannung und zu mehr Sicherheit, weil ein aus der Sicht der Gemeinden überfallartiges Vorgehen seitens Kanton vermieden wird. Somit kann das neue System sowohl zu zeitlichen wie auch zu psychischen Entlastungen einen wesentlichen Beitrag leisten.

Künftige Gespräche und Verhandlungen werden durch folgende Auswirkungen begünstigt:

- Die Aufgabenteilung unter Einbezug der Region und Gemeinden trägt dazu bei, eine einvernehmliche Lösung zu fokussieren, indem ein gemeinsames Vorgehen den *Wir-Prozess* neu akzentuiert und verstärkt (vgl. Teil II, Kapitel 5).

- Die Region und die Gemeinden unmittelbar am Lösungsprozess zu beteiligen entspricht einer ausdrücklichen Form von *Wertschätzung* und stabilisiert die Beziehungsebene. Es ist in Verhandlungen, wo es um den Ausgleich von Interessen geht, ganz wesentlich, die Beweggründe und Wahrnehmungen der Gegenseite aufzunehmen und zu anerkennen. Das bedeutet jedoch nicht, sich damit einverstanden zu erklären.
- Ein gemeinsames Vorgehen entschärft die Möglichkeit, in einen *Positionenstreit* zu gelangen, bei dem es primär darum geht, den Anspruch zu erheben, im Recht zu sein (die Lösungssuche bleibt letztlich zweitrangig).
- Wer die gegenseitigen Interessen und Wahrnehmungen besser versteht, ist auch eher in der Lage, in gewissen Situationen *Lösungsalternativen* (Optionen) zu finden (vgl. auch Teil II, Kapitel 4).
- Mit dem unmittelbaren Einbezug der Region und Gemeinden (Regionalplanungsverbände) erhält der Kanton *Hinweise und Informationen* aus einer andern Perspektive, die ihm mit einem direktiven Vorgehen mit grosser Wahrscheinlichkeit verborgen bleiben. Das begünstigt wiederum, Lösungen zu erarbeiten, welche den regionalen Verhältnissen gezielt Rechnung tragen.
- Eine solidarische Zusammenarbeit der Planungsgremien erweitert den Spielraum für mögliche Lösungen, unterstreicht aber zugleich das *Prinzip der geteilten oder gegenseitigen Verantwortung*.

#### 5.4 Der Spielraum ist entscheidend

Keine Verhandlungsmethodik kann die vorherrschenden Rahmenbedingungen verändern. Aber innerhalb dieser soll der mögliche Spielraum mit methodischem Vorgehen optimal genutzt werden.<sup>1</sup> Nur so lässt sich in einem Annäherungsprozess eine

---

<sup>1</sup> Wenn beispielsweise die schweizerische Exportwirtschaft unter dem hohen Frankenkurs leidet, lässt sich diese Schwierigkeit methodisch nicht beseitigen. In jüngster Zeit haben die Hotellerie und Bergbahnen jedoch aufgezeigt, wie sich der bestehende Spielraum ausloten lässt. Führen sie vor Jahren völlig oder mehrheitlich



Lösung finden, welche die Anliegen beider Seiten vereinen kann. Es gibt aber auch Situationen, wo dieser Spielraum gar nicht vorhanden ist: Etwa, wenn es um gesetzliche Vorgaben geht, wenn getroffene Entscheidungen umzusetzen sind etc. Es ist daher wichtig, diesen Sachverhalt bei anstehenden Verhandlungen zu klären, insbesondere auch im Hinblick auf die künftigen Gespräche zwischen dem Kanton und den Gemeinden. Beide Seiten müssen darüber Klarheit haben, was denn verhandelbar ist – sofern eben ein gewisser Spielraum vorhanden ist. Dieser kann konkret aus ganz unterschiedlichen, manchmal auch eher unscheinbaren Komponenten bestehen. Wenn beispielsweise allein schon auf der Zeitachse (Umsetzung etc.) ein Verhandlungsspielraum besteht, ist es wichtig, diesen zu erkennen und entsprechend zu gewichten (vgl. auch Teil II, Kapitel 4).

## **6. Die Bedeutung der Beziehungsebene in Verhandlungen**

Jede Verhandlung kann scheitern, das liegt im Charakter ihres Begriffs. Im vorliegenden Fall (Kanton und Gemeinden) ist ein Scheitern aber nicht mit der Trennung einer Geschäftsbeziehung o. ä. verbunden, wie etwa im Umfeld der Wirtschaft (vgl. Teil II, Kapitel 5). Hier bedeutet ein Scheitern vor allem eine grosse Belastung im Hinblick auf kommende anstehende Fragen der Zusammenarbeit (da man sich ja nicht einfach voneinander verabschieden kann). Eine in der Folge meist beschädigte Beziehungsebene ist jedoch eine enorme Hürde, wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu erreichen. Die Erfahrung zeigt, dass man stets gute und vor allem sachliche Gründe ins Feld führt, wenn keine Einigung möglich ist. Würde man genauer hinschauen, sähen diese etwas anders aus. Eine lädierte oder nicht tragfähige Beziehung beeinflusst stets den Verhandlungsgegenstand. Dieser ist dann vermeintlich gar nicht mehr verhandelbar: Die Kosten sind zu hoch, die Umstände zu komplex, die Interessen und Vorstellungen zu unterschiedlich etc. Die Tatsache, dass die Qualität der Beziehung jeden Verhandlungsverlauf massgeblich beeinflusst, ist aus verhandlungstaktischer Sicht zwingend zu berücksichtigen. Die folgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, was das für eine anstehende Verhandlung bedeutet.

---

getrennte Schienen (Finanzen etc.), gibt es heute Kundenangebote (Übernachtung und Bergbahn als Kombi-Abo), an welchen beide Seiten gemeinsam beteiligt sind. Damit wird der Blickwinkel hin zu neuen Lösungsvarianten erweitert (vgl. auch Teil II, Kapitel 4, Optionen).

## 6.1 Was kann eine gute Beziehung leisten und wie kommt sie zustande?

Bei jeder auch noch so kurzen Begegnung zwischen zwei oder mehreren Personen entsteht unmittelbar ein wechselseitiges Verhältnis auf der Basis des ersten Eindrucks. Beide Seiten nehmen Signale auf, die bei der Kontaktaufnahme meist auf der nonverbalen Ebene liegen: Stimme, Tonfall, Mimik, Gestik, Wirkung des Raums und der Umgebung. Diese erste Phase entscheidet weit mehr, als man annehmen könnte darüber, was in einer anstehenden Verhandlung überhaupt möglich sein wird. Ein einladendes, freundliches, wertschätzendes Verhalten kann eine Verhandlungsatmosphäre ganz wesentlich prägen und die Stimmung der einzelnen Akteure beeinflussen. Eine distanzierte oder frostige Haltung wirkt andererseits wie ein Virus, das in Kürze alle infiziert. Die einsetzende verbale Phase (z. B. Auslegeordnung, Beschreibung der Ausgangslage, anstehende Verhandlungspunkte etc.) baut auf dieser Atmosphäre auf. Insbesondere dann, wenn der persönliche Kontakt noch nicht ausgeprägt ist, wenn man sich noch nicht gut kennt, sind die Antennen beider Seiten weit ausgefahren. Die gegenseitige Empfindlichkeit ist jetzt am grössten. Es ist deshalb für den Verlauf der weiteren Verhandlung ganz entscheidend, die jetzt noch sehr verletzbare Beziehungsebene zu stärken und nicht zum Nachteil eines angestrebten Ergebnisses zu beeinträchtigen. Erschwert wird diese Absicht aufgrund der eigenen Sichtweise und der damit verbundenen Beurteilung des Sachverhalts. Möglicherweise steht man auch unter Erwartungsdruck, Emotionen machen sich bemerkbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen: In Verhandlungen spielen zwei Komponenten stets eine tragende Rolle: Die *Beziehungsebene* und der eigentliche *Verhandlungsgegenstand*. Dabei beeinflusst die Qualität der Beziehung diesen ganz erheblich. Eine stabile Beziehung kann ein Angebot plausibler erscheinen lassen, einen Preis akzeptabler, einen Kompromiss vernünftiger etc. Das hat letztlich mit Vertrauen zu tun, das in einer angespannten und von Argwohn geprägten Situation unmöglich entstehen kann. Zugleich erscheint dann eine Einigung weit weniger wahrscheinlich und mit den eigenen Interessen vereinbar. Der gemeinsame Nenner für ein mögliches Ergebnis verkleinert sich, der Blick verengt sich auf die eigene Position. Was bei Verhandlungen und möglichen Einigungen immer wieder erstaunt: Es sind meist kleine, scheinbar vernachlässigbare Details oder Einzelheiten, welche jedoch in der Summe den Ausschlag dafür geben, ob die Parteien sich finden oder nicht.

## 6.2 Verhandeln als dialektischer Vorgang

Eine Verhandlung ist ein fortschreitender Prozess, bei dem beide Seiten meistens nur über unvollständige Informationen verfügen. Wenn es beiden Seiten gelingt, im Diskurs vorhandene Meinungen und Überzeugungen gegebenenfalls (dank zusätzlichen oder erweiterten Anhaltspunkten etc.) zu revidieren oder zu verfeinern, dann entsteht ein *dialektischer Prozess* mit folgender Zielsetzung: *Über gemeinsamen Erkenntnisfortschritt Konsens erzielen oder ein Problem lösen*. Die aufgrund der diskutierten Meinungen entstandene *Synthese* ist somit der *These* (Partei 1) und der *Antithese* (Partei 2) qualitativ überlegen. Die unabdingbare Voraussetzung aber bildet die Erkenntnis, dass es um den Austausch von Meinungen und nicht um (nicht verhandelbare) Wahrheiten geht. Das ist keineswegs blosse Theorie, vielmehr ein mentaler Ansatz, der letztlich dazu führt, auch die eigenen Interessen gezielter in eine Verhandlung einfließen zu lassen.

Individuelle Wahrnehmung und persönliche Überzeugung sind nicht mit Wahrheit zu verwechseln: Ob jemand in einer Verhandlung von sich und seiner Überzeugung spricht oder sich urteilend oder gar verurteilend an die Adresse der Gegenseite wendet, erzeugt eine völlig unterschiedliche Reaktion. Das letztgenannte Verhalten provoziert mit Garantie eine Abwehrhaltung und animiert zugleich zum Gegenangriff. Es suggeriert, diese (subjektive) Sicht entspreche selbstredend einer objektiven, und es gebe vernünftigerweise nur diese. Sie ist letztlich zweifellos auch intolerant, weil sie eine mögliche andere Meinung implizit ausschliesst und damit auch keinen Verhandlungsspielraum zulässt. Nun soll diese Überlegung keineswegs dagegen sprechen, die eigene Position und die eigene Meinung auf den Tisch zu legen. Um diese soll es ja gerade gehen. Entscheidend ist aber, mit welcher Grundhaltung das geschieht.

***In der Qualität der Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren liegt der Schlüssel für ein gutes Verhandlungsergebnis. Ohne intensive mentale Vorbereitung wird es kaum gelingen, während der Verhandlung die richtigen Akzente zu setzen.***

## 7. Über den Verhandlungsstil

### 7.1 Der harte Stil

In den Medien oder auch im Bewusstsein vieler Teile der Bevölkerung genießt der sogenannte *harte oder kompromisslose* Verhandlungsstil hohen Respekt. Man verbindet diesen mit der Erwartung, möglichst viel zu erhalten und so wenig wie möglich zu geben, das Siegenwollen steht im Vordergrund. Dabei verkennt oder übersieht man leicht den Preis eines derartigen Vorgehens. Wer der Gegenseite kompromisslos und nur auf den eigenen Vorteil bedacht entgegentritt, muss eine analoge Reaktion in Kauf nehmen. Sie lässt sich mit fast völliger Sicherheit prognostizieren, und wenn sie nicht unmittelbar erfolgt, dürfte das vor allem mit taktischen Überlegungen zusammenhängen. Die geschilderte Grundhaltung belastet fraglos die Beziehungsebene. Das zu bestreiten, widerspräche jeder grundlegenden psychologischen Erkenntnis. Wer der Gegenseite eigennützig und kompromisslos begegnet, tut dies meist aus der Überzeugung, am längeren Hebel zu sitzen, über mehr Macht zu verfügen oder aus der permanenten Angst, übervorteilt zu werden. In aller Regel wird diese Haltung jedoch zum Bumerang und die vermeintlich hart erkämpften Ergebnisse sind weit dürftiger, als man vermuten könnte.

### 7.2 Der weiche Stil

Wer vor allem dem Frieden zuliebe oder aus einem starken Harmoniebedürfnis dazu neigt, auf Kosten eigener Interessen nachzugeben, kann fraglos ausgenutzt werden – und das geschieht denn auch oft. Solche Verhandlungen enden zwar meist in Minne, obwohl das Ergebnis alles andere als fair ist. Das Problem liegt vor allem darin, dass weniger das Verhandlungsergebnis als vielmehr die *Konfliktvermeidung* im Zentrum steht, und das wird der Gegenseite nicht entgehen. Sie wird sich taktisch darauf ausrichten, die eigenen Interessen konsequent durchzusetzen und bei aufkommendem Widerstand die Gefahr eines ernsthaften Konflikts heraufbeschwören. Der weiche Verhandlungsstil ist deshalb keine taugliche Strategie, um ein ausgewogenes Ergebnis anzustreben.

### 7.3 Der prinzipienorientierte oder sachbezogene Stil (Harvard-Methodik)<sup>2</sup>

Die Methodik des Harvard-Konzepts fokussiert einen Stil, der die Bedeutung der Beziehungsebene und das *faire Verhalten* in den Mittelpunkt stellt. Zugleich orientiert sich die Harvard-Methodik an Prinzipien und Spielregeln, welche konsequent eingehalten werden. Aufgrund von vier Thesen und deren Verifizierung zeigen die Autoren auf, wie sich - mit diesem dritten Weg - bestmögliche Verhandlungsergebnisse erzielen lassen. So bedeutet Kooperieren aus diesem Verständnis keineswegs Nachgeben. *Hart verhandeln* in konstruktivem Sinne und *Kooperieren* schliessen sich überhaupt nicht aus. Das vorliegende Dokument orientiert sich im Hinblick auf das methodische Vorgehen und den konkreten Handlungsempfehlungen weitgehend an diesen Prinzipien.

### 7.4 Verhandlungen und Emotionen

In jedem persönlichen Gespräch und insbesondere in Verhandlungen sind auch Emotionen beteiligt. Dabei stellt sich die Frage, ob diese denn nicht besser zu unterdrücken seien, da hochgehende Emotionen schnell in persönlichkeitsverletzende Angriffe abgleiten können, die einem Ergebnis mit Sicherheit nicht förderlich sind. Andererseits können wir die Gegenseite ohne Emotionen weder überzeugen noch begeistern. Der Wunsch nach völliger Sachlichkeit innerhalb der Kommunikation ist zwar verständlich, lässt sich aber nicht realisieren und entspricht letztlich auch nicht den Bedürfnissen der beiden Verhandlungsparteien. Man muss somit klar zwischen *positiven* und *negativen* Emotionen unterscheiden.

Beispiele für positive Emotionen:

- Engagiertheit, Begeisterung
- Offenheit, Humor
- Verständnis und Wertschätzung für die Gegenseite aufbringen (Empathie)

---

<sup>2</sup> Die Harvard-Methodik ist von den Harvard-Professoren Roger Fisher, William L. Ury und Bruce Patton entwickelt und im berühmten Bestseller *Getting to Yes* (Erstausgabe 1981, zahlreiche Neuauflagen) zusammengefasst worden. Sie besticht insbesondere auch dadurch, dass sie weder auf eine bestimmte Branche noch auf ein bestimmtes Umfeld (Unternehmen, Politik, Privatsphäre etc.) ausgerichtet ist.

- Appell für das gemeinsame Erreichen eines positiven Ergebnisses (Win-win-Situation)
- Zum Ausdruck gebrachte Ehrlichkeit und Fairness (keine versteckte Agenda, offene Karten)

Positive Emotionen sind dazu geeignet, eine angenehme Verhandlungsatmosphäre zu schaffen, in welcher sich beide Seiten wohl fühlen. Ihr Einfluss auf ein gutes Ergebnis ist hoch.

Beispiele für negative Emotionen:

- Gleichgültigkeit (auch fehlende Empathie)
- Arroganz
- Unmut, Ärger, Frust
- Überengagiertheit in eigener Sache, ohne wirklich auf die Anliegen der Gegenseite einzutreten
- Sturheit, Kompromisslosigkeit

Jegliche Emotionen, welche die Beziehungsebene ernsthaft belasten, sind einem guten Verhandlungsergebnis abträglich. Es mag Situationen geben, wo man (quasi als Ultima ratio) die Gegenseite vor klare Tatsachen stellen muss, sie dürften jedoch Ausnahmecharakter haben.

Positive wie negative Emotionen zeigen sich unmittelbar in der Körpersprache: offener Blick, freundliches und entspanntes Gesicht, ruhige Sprache etc. – oder eben: verschlossenen Mimik, aggressiver Tonfall, angespannte Körperhaltung etc.

***Ein prinzipienorientierter oder sachbezogener Verhandlungsstil ermöglicht es, die eigenen Interessen zu verfolgen und zugleich als fairer und lösungsbewusster Verhandlungspartner aufzutreten, der sich auf nachvollziehbare Leitlinien (Handlungsmuster) und Spielregeln beruft.***

## 8. Grundsatzüberlegungen zur Verhandlungsstruktur beim Erstkontakt

Der Erstkontakt zwischen Verhandlungspartnern löst einen unmittelbaren und in wenigen Augenblicken entstehenden wechselseitigen Eindruck aus, der erfahrungsgemäss nicht so leicht zu korrigieren ist.<sup>3</sup> Das hat mit der Entwicklungsgeschichte des Menschen zu tun. In dessen Frühzeit bestand eine entscheidende Überlebensstrategie in der Fähigkeit, sekundenschnell zu erfassen, ob eine Begegnung mit einem Artgenossen als gefährlich oder ungefährlich einzustufen war. Dieses Phänomen des ersten Eindrucks hat sich bis in die heutige Entwicklungsstufe des Menschen erhalten.

Neben der Bedeutung der Beziehung im Hinblick auf eine anstehende Verhandlung ist auch die Konkretisierung der ersten Schritte für den Fortgang entscheidend. Eine gute *Verhandlungsstruktur* trägt wesentlich dazu bei, dass beide Seiten an einen möglichen Verhandlungserfolg glauben – eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung.

### 8.1 Verhandlungsort

Bei den Erstverhandlungen (Kanton und Gemeinde) liegt der Verhandlungsort bei der Standortgemeinde. Das macht Sinn, weil die Gemeinde damit in der Rolle der Gastgeberin auftritt und der Kanton „bemüht“ ist, sich dorthin zu begeben. Eine in Frage kommende Asylunterkunft liegt zudem auf deren Gebiet und es besteht die Möglichkeit, sich vor Ort einen ersten Eindruck zu verschaffen (Augenschein). Die Wahl des Verhandlungsorts mag auf den ersten Blick als sekundär erscheinen. Wir wissen jedoch etwa aus dem Sportgeschehen, wie bedeutsam ein "Heimvorteil" sein kann; insbesondere, wenn es um viel geht - oder wie in den Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden - um teilweise unterschiedliche Interessen und Perspektiven.

---

<sup>3</sup> Selbstverständlich kommt es vor, dass sich die einen oder andern Personen bereits kennen (beruflich oder privat). Dann sind gewisse Eindrücke bereits mehr oder weniger gefestigt. Unter Umständen entstehen dadurch zwischen den Parteien auch hilfreiche Allianzen.

## 8.2 Agenda, Verhandlungspunkte, Beteiligte

Für das erste Gespräch werden die Themen (Agenda) von Seiten des Kantons eingebracht. Diese sind den Gemeinden und ihren an den Verhandlungen beteiligten Vertreterinnen und Vertreter jedoch im Voraus bekannt (ebenso die beteiligten Personen). Der Kanton nimmt somit eine (indirekt) federführende Rolle ein, ohne jedoch mit überraschenden Themen aufzuwarten. Das ist nicht unerheblich, weil die Gemeinde dadurch in der Lage ist, sich vollumfänglich auf die Agenda vorzubereiten und nicht befürchten muss, dass sie von unerwarteten Aspekten überrumpelt werden könnte.

## 8.3 „Dampf“ ablassen

Das Folgende tönt wie ein Widerspruch zum Appell, die Beziehungsebene möglichst nicht zu strapazieren. Es geht hier aber um einen realitätsbezogenen Sachverhalt, den man nicht ausblenden kann. Bis es zu einem ersten Gespräch kommt, entstehen auf beiden Seiten oft ganz unterschiedliche Wahrnehmungen. Die betreffende Gemeinde fühlt sich beispielsweise vom Verhalten des Kantons bevormundet oder unter Druck gesetzt - der Kanton interpretiert die Reaktion der Gemeinde als renitent etc. Je länger es dauert, bis sich die Parteien zu einem Gespräch treffen, desto intensiver bilden sich die jeweiligen Überzeugungen und Sichtweisen, die oft mit angestautem Ärger, Frust oder Unverständnis verbunden sind. Man soll deshalb (gegenseitig) unbedingt zulassen, dass bei einem Erstkontakt „Dampf“ abgelassen wird, sonst braucht es im anschliessenden Gespräch nur ganz wenig, bis es - bildlich formuliert - der einen oder andern Seite den Deckel hebt. Eine "Kropfleerete" vor dem agendierten Gespräch kann die Situation entspannen - die Luft ist raus, und jetzt geht es darum, sich dem eigentlichen Problem und seiner Lösung zu nähern. Hochgehende Emotionen innerhalb der Verhandlung aber belasten unweigerlich die Beziehungsebene. Von Seiten der Gesprächsleitung ist es aus diesen Überlegungen durchaus sinnvoll zuzulassen, möglichem Ärger im Sinne einer emotionalen Auslegeordnung freien Lauf zu lassen. Es darf aber auch der Hinweis nicht fehlen, dass es letztlich nur darum gehen kann, eine gemeinsame Lösung zu finden, weil sich letztlich alle im gleichen Boot befinden (vgl. Teil I, Kapitel 5). Diese Phase ist jedoch von der eigentlichen Verhandlung klar zu trennen. Sie soll helfen, diese entspannter anzugehen.



#### **8.4 Zu Beginn der Verhandlung: Fokus auf Punkte mit wenig Dissens richten - Komplexität des Themas reduzieren**

Vorbemerkung: In Verhandlungen mit vielschichtigen und unterschiedlichen Problemen und Aspekten zeigt sich oft ein Phänomen, welches konkrete Schritte oder Fortschritte enorm erschwert: Wo soll man beginnen und wie ist der Komplexität des Themas überhaupt beizukommen? Diese Frage kann dazu führen, sich in einer blockierten Situation zu wähnen, womit der Glaube an einen Verhandlungserfolg enorm untergraben wird.

Zugleich rücken in solchen Situationen Überlegungen zu den eigentlichen Machtverhältnissen in den Mittelpunkt. Diese verleiten wiederum dazu, mit einer legalistischen Sichtweise und entsprechenden Argumenten den vermeintlichen Teufelskreis zu durchbrechen. Rechtlich gesehen, ist der Kanton tatsächlich am längeren Hebel. Aber eine nachhaltige gute Beziehung ist nur möglich, wenn die Gegenpartei als Teil der Lösung betrachtet wird. Jene vor vollendete Tatsachen zu stellen, kann wie erwähnt nur als letztes Mittel - allenfalls nach eingehenden und intensiven Verhandlungen, bei der alle Register gezogen worden sind, um eine einvernehmliche Lösung zu finden - in Betracht kommen. Es wird in Verhandlungen seltene Situationen geben, bei denen der Gordische Knoten bewusst zerschlagen werden muss. Der Preis dafür (im Hinblick auf eine weitere Zusammenarbeit) ist allerdings unberechenbar und unterstreicht das Risiko eines solchen Vorgehens. Eine wirklich tragfähige und nachhaltige Lösung lässt sich erfahrungsgemäss nur in einem dialektischen Prozess erarbeiten (vgl. Kapitel 6.2).

***In einem dialektischen Prozess ist die treibende Kraft die diesem innewohnende Motivation, unter beidseitigem Erkenntnisfortschritt ein Problem zu lösen. Sie kann nur entstehen kann, wenn beide Seiten die Aussichten auf Erfolg höher einschätzen als die Befürchtungen vor einem Misserfolg.***

Die Erfahrung zeigt, dass in einer Erstverhandlung die Parteien dazu neigen, der Gegenseite ihre abweichenden Meinungen und Beurteilungen möglichst umfassend darzulegen. Damit ist die implizite oder explizite Absicht verbunden, möglichst schnell Fakten im eigenen Interesse zu schaffen; das eigene Feld und damit die eigenen Ansprüche unmissverständlich abzugrenzen. Dieses Vorgehen erweist sich als wenig

erfolgversprechend. Es provoziert in der Regel eine analoge Gegenreaktion, womit die eigentlichen Fronten erst gebildet werden.

In der Phase des Erstkontakts ist die Beziehungsebene noch schwach ausgebildet, sie ist anfällig für Verletzungen. Es ist daher unbedingt darauf zu achten, die Tragfähigkeit der Beziehung zu verstärken, statt sie zu strapazieren. Das ist möglich, wenn sich die Parteien zuerst einmal Punkten zuwenden, welche unbestritten oder zumindest mit wenig Dissens behaftet sind. Das wiederum fördert unmittelbar den *Wir-Prozess* und schafft eine *gemeinsame* Basis für weitere Schritte. Sobald in einer Verhandlung nicht mehr das *Ich* gegen das *Du*, sondern das *Wir* im Mittelpunkt steht, thematisiert man unweigerlich die Lösung. Von diesem ganz entscheidenden Schlüssel für eine Verhandlungslösung wird später noch die Rede sein (vgl. Teil II, Kapitel 5).

### 8.5 Erste operative Schritte

An eine Erstverhandlung sollten unbedingt konkrete operative Schritte anknüpfen, bevor man wieder auseinander geht. Damit verleiht man dieser eine Perspektive, eine gezielte Stossrichtung und letztlich erreicht man damit auch einen ersten Fortschritt (im wörtlichen und übertragenen Sinne), der sich vom vorangehenden Status quo positiv unterscheidet. Damit kann überhaupt erst eine grundlegende Motivation entstehen, gemeinsam weiterzufahren. Wichtig aber ist, den Sachverhalt oder die Thematik auf ganz konkrete Handlungen zu reduzieren, zum Beispiel:

- Klärung logistischer Fragen (im Hinblick auf die Unterkunft der Asylbewerber, mögliche Anzahl Personen etc.)
- zeitliche Realisierung (was sollte bis wann geklärt werden, was ist bis wann umzusetzen etc.)
- finanzielle Aspekte (was bleibt zu klären, was können die Gemeinden erwarten etc.)

Das sind alles nur Beispiele, die nicht beanspruchen, die reale Situation abzubilden. Es ist aber wichtig, dass sich die federführende Seite bei der Erstellung der Traktanden bewusst ist, was in einer ersten Runde sinnvoll und machbar ist.

Ergänzender Hinweis: Damit Verhandlungen zu einem einvernehmlichen Ergebnis kommen (Vertragsunterzeichnung) ist es manchmal angezeigt, in einer ersten Phase *gegenseitige Verzichtsforderungen* zu besprechen. Es macht keinen Sinn solche in diesem Dokument zu konkretisieren, im Rahmen der Unterbringung von Asylsuchenden werden sie bei der einen oder andern Verhandlung zwischen dem Kanton und der betroffenen Gemeinde sicher eine Rolle spielen. Es ist jedoch zwingend, solche Überlegungen in die *Verhandlungsvorbereitung* einzubeziehen (Kompetenzen und Möglichkeiten klären) – falls sie denn zur Sprache kommen sollten.

Ein strukturiertes Vorgehen (vgl. Kapitel 8) bezieht sich insbesondere auch auf die Etappen *Identifikation der Meistbetroffenen/Rahmenbedingungen* klären, wie sie im Prozessablauf (Kanton Aargau) erwähnt sind.

Es begünstigt ein einvernehmliches Verhandlungsergebnis, denn es

- etappiert und portioniert die gegenseitigen Anliegen und damit die Verhandlung an sich
- reduziert die Komplexität des Sachverhalts
- neutralisiert und schont die Beziehungsebene (begünstigt den Wir-Prozess)
- steigert die Rationalität (Versachlichung des Themas)

## Teil II

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, inwiefern sich - mit einem gezielten methodischen Vorgehen - Probleme und Hürden in praktischen Verhandlungssituationen lösen und bewältigen lassen. Dieses berücksichtigt dabei stets die grundlegende Frage: *Wie lassen sich Gespräche und Verhandlungen zwischen dem Kanton Aargau und den betroffenen Gemeinden zum Vorteil beider Seiten optimieren?* Der zweite Teil dieses Dokuments soll zugleich eine wichtige Erkenntnis unterstreichen: Verhandlungen gelingen oder scheitern zu einem überwältigenden Teil aufgrund der geleisteten oder unterlassenen *Vorbereitung*. Deren Möglichkeiten und Auswirkungen (auch was das Mentale angeht) werden in der Regel massiv unterschätzt. Im Anhang (17.2) wird aufgezeigt, wie ein *gemeinsames Brainstorming* die Möglichkeiten der Vorbereitung ausloten und unterstützen kann.

### 1. Tribüne und Spielfeld

Die beiden (hier als Metaphern verwendeten) Begriffe sollen die Bedeutung der (mental) Vorbereitung von Verhandlungen verdeutlichen:

Auf der *Tribüne* erhält man einen erweiterten Blick auf das *Spielfeld*. Man nimmt Vorgänge wahr, die einem auf diesem entgehen, obwohl man dort bildlich gesprochen näher am Ball ist. Das Spielfeld ist der Ort der *Aktion* (Action), die Tribüne der Ort der *Reflexion*, der Analyse und der mentalen Vorbereitung. Nur wenn man sich in der Vorbereitungsphase vorsätzlich darauf besinnt, was man auf dem Spielfeld tun oder vermeiden will, können diese Absichten auch umgesetzt werden, wie das die kommenden Beispiele noch zeigen werden. Diese enorm wichtige und oft sträflich vernachlässigte Phase der Vorbereitung ist mit der Erkenntnis verbunden, dass es letztlich eine Summe von Einflussfaktoren und Verhaltensweisen sind, die einzeln betrachtet kaum ausschlaggebend zu sein scheinen. Insgesamt aber entscheiden genau diese darüber, ob eine Verhandlung unter einem guten Stern steht oder nicht, ob sie gelingen kann oder scheitern muss. Ein einziger Satz, kann eine Gesprächsatmosphäre langfristig und entscheidend eintrüben.

Dabei ist im Hinblick auf das Zusammenwirken des Kantons und der Gemeinden zu beachten: Die erwähnte und im Folgenden konkretisierte Vorbereitung beschränkt sich keineswegs nur auf den *vertraulichen Erstkontakt zwischen dem Kanton und der Standortgemeinde* (vgl. Ablaufplan). Jeder einzelne Anlass (Verhandlung) erfordert es, sich mit diesen Kriterien im Voraus auseinanderzusetzen.

***Die methodisch orientierte mentale Vorbereitung entscheidet weitgehend darüber, was in einer konkreten Verhandlung überhaupt machbar und realisierbar sein wird.***

## **2. Personen und Problem/Sachverhalt trennen<sup>4</sup>**

Dieser erste Vorbereitungsschritt fokussiert die *Beziehungsebene*, welche (wie bereits erwähnt) die entscheidende Basis jeder Verhandlung bildet. Diese muss bei jeder neu anstehenden oder fortgesetzten Verhandlung neben dem eigentlichen Sachgeschäft im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Bereits vor dem vertraulichen Erstkontakt zwischen Kanton und Standortgemeinde wird es für die Verantwortlichen des Kantons möglich sein, die grundsätzliche Haltung der Gemeinde einzuschätzen. Der Kanton weiss bereits recht genau, was auf ihn zukommt: kooperative Gemeinde, eher schwierige Ausgangslage etc.

Insbesondere wenn die Signale auf schwierige Gespräche deuten, ist die Gefahr gross, sich von der Abwehrhaltung der Gemeinde beeinflussen zu lassen. Dies kann sich etwa darin äussern, dass man den Sachverhalt mit der Haltung der Gemeinde vermengt: Die Gemeinde und ihre politischen Vertreter sind das eigentliche Problem: *Gemeinde = Problem*. Eine solche Wahrnehmung wird sich beim Erstkontakt oder bei den eigentlichen Gesprächen zweifellos negativ niederschlagen:

Die Gefahr ist gross dass sich aus derartigen Wahrnehmungen Urteile oder feste Meinungen und Überzeugungen bilden. Diese verleiten dazu, der Gegenseite mit ungünstigen Signalen oder offenem Misstrauen zu begegnen, was bei dieser wiederum zu Gegenreaktionen führt. Damit sind die verhandelnden Parteien sehr schnell in zwei Lager gespalten und stehen sich als Antagonisten (wer hat Recht?) gegen-

---

<sup>4</sup> Die methodischen Elemente orientieren sich am *Harvard-Konzept* der Autoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton (2013). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

über. Diese Ausgangslage ist für jede Verhandlung eine denkbar ungünstige und kann mit folgendem Vorgehen vermieden werden:

## 2.1 Ich-Botschaften

Anstelle von Vorwürfen, angeblichen Tatbeständen, Hinweisen auf mögliche Sanktionen etc. müssen Aussagen stets von *Ich-Botschaften* begleitet sein.

Beispiel einer Ich-Botschaft:

*Falls wir Sie richtig verstehen, befürchten Sie mit der Unterbringung von Asylsuchenden in Ihrer Gemeinde negative Auswirkungen für die Einwohnerinnen und Einwohner. Das könnte auch der Grund sein, dass Sie wenig Sinn darin sehen, in dieser Frage mit uns eine einvernehmliche Lösung zu suchen.*

Derselbe Sachverhalt erzeugt als Du-Botschaft (*Du solltest endlich...etc.*) eine ganz andere Wirkung:

*Im Gegensatz zu andern Gemeinden verhalten Sie sich völlig unkooperativ. Sie sollten sich endlich von dieser Oppositionshaltung verabschieden und sich mit uns arrangieren.*

Die zweite Aussage verhindert es, dass der für ein gemeinsames konstruktives Vorgehen erforderliche *Wir-Prozess* überhaupt entstehen kann. Sie bildet Fronten und belastet die Beziehungsebene. Es entsteht keine echte Basis für konkrete weitere Schritte.

## 2.2 Offene Fragen

Offene Fragen dienen dazu, die Gegenseite zum Sprechen zu animieren, ihre Sicht der Dinge darzulegen – und dieses Bedürfnis dürfte bei den Gemeindevertretern in der Frage der Unterbringung von Asylsuchenden ausgeprägt vorhanden sein. Für die Gegenseite (Kanton) sind solche Befindlichkeiten wichtige Indizien, um die Situation und das mögliche weitere Vorgehen richtig einzuschätzen.

Beispiel einer offenen Frage:

*Wo sehen Sie denn die Ursachen und Gründe, welche die Gemeinde veranlassen, sich gegen diese gesetzlichen Auflagen zu wehren?*

Oder:

*Wie beurteilen Sie denn die Reaktionen der Einwohnerinnen und Einwohner und wo nehmen Sie solche wahr?*

Beispiel einer geschlossenen Frage:

*Finden Sie es richtig, dass sich Ihre Gemeinde klaren gesetzlichen Auflagen widersetzt?*

Oder:

*Gibt es überhaupt Reaktionen von Seiten der Einwohnerinnen und Einwohner?*

Geschlossene Fragen lassen sich nur mit Ja oder Nein beantworten und haben (insbesondere in dieser Situation) schnell einmal den Charakter eines Verhörs. Der Beziehungsebene sind sie sicher nicht förderlich.

### **2.3 Aktiv zuhören**

Zwischenmenschliche Kommunikation ist eine komplexe Angelegenheit, das zeigt sich an den vielen Missverständnissen. Ein Hauptgrund liegt im Umstand, dass wir letztlich keine Informationen weitergeben können und das nur allzu oft ausblenden. Ein naives, aber verbreitetes Kommunikationsverständnis geht von der folgenden Vorstellung aus: Ein Sender (eine Person) verfügt über eine bestimmte Information. Diese verpackt er in einen „Container“, in eine Botschaft, die er einem Empfänger übermittelt. Der leert den Container bildlich gesprochen aus und glaubt nun über die gleiche Information wie der Sender zu verfügen. Hier liegt allerdings ein Trugschluss vor, und das lässt sich unschwer nachweisen:

Signale, statt Informationen: Was wir weitergeben sind keine Informationen, sondern *Signale* (z. B. Sprechzeichen, akustische Signale, Buchstaben etc.) Daraus bildet der Empfänger seine Informationen selbst – er konstruiert sie aufgrund der empfangenen Signale. Entscheidend ist nun, dass mit *gleichen* Signalen (Sender) nie die *gleichen* oder identischen Informationen entstehen (Empfänger). Kein Satz, keine Aussage kann von zwei oder mehr Personen völlig identisch verstanden werden, wie sich am folgenden einfachen Satz belegen lässt: *Der Baum trägt grüne Blätter*. Auch wenn

der Baum nicht zu sehen ist, können sich alle etwas darunter vorstellen, es wird jedoch kein Baum mit dem andern völlig identisch sein, das würde eine Zeichnung der individuellen Vorstellung zweifelsfrei ergeben (Art des Baumes, Höhe, Form der Blätter etc.).<sup>5</sup> Bei umfassenderen oder komplexeren Aussagen ist die mögliche Abweichung der erzeugten Information noch grösser und Missverständnisse sind nur schwer zu vermeiden.

Mit *aktivem Zuhören* kann man diesen entgegenwirken. Es geht ja letztlich nicht darum, gegenseitig über eine *identische Information* zu verfügen (was wie aufgezeigt nicht möglich ist), sondern über eine *hinreichende*. Beide Seiten müssen sich vergewissern, dass sie vom Gleichen sprechen - und das ist alles andere als selbstverständlich! Aktives Zuhören heisst nachfragen, klären, paraphrasieren: *Habe ich dich richtig verstanden, dass du...Du bist also der Meinung, dass...Wenn ich kurz in eigenen Worten wiedergeben kann, was du mir eben gesagt hast...*Es ist insbesondere in Verhandlungen mit unterschiedlichen Vorstellungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Lage wichtig, die erzeugten Informationen mit dieser Art des Nachfragens abzugleichen und zu versuchen, zwischen den Zeilen zu lesen (wie fühlt sich mein Gegenüber?).

Diese drei Elemente (*Ich-Botschaften, offene Fragen, aktives Zuhören*) sind zugleich die eigentlichen Stabilisatoren einer tragfähigen Beziehung. Ohne eingehende mentale Vorbereitung wird es aber nicht möglich sein, auf dem Spielfeld richtig zu agieren und zu reagieren. Es ist deshalb zwingend, vor solchen Gesprächen Vorsätze zu treffen, die etwa lauten könnten:

*Ich nehme mir vor, keine persönlichen Angriffe zu führen, mich nicht provozieren zu lassen, sondern stets Ich-Botschaften zu formulieren*

*Ich behandle die Gegenseite wertschätzend und höre ihren Ausführungen aktiv zu*

*Ich will die Gegenseite zum Sprechen bringen und werde deshalb offene Fragen stellen*

---

<sup>5</sup> Vgl. Erny, Hansjörg/Käch, Ruedi (2005: 12): *Klar und einfach kommunizieren*. Cosmos Verlag AG. Muri bei Bern.



Es sind dies Teile der erwähnten unscheinbaren einzelnen Verhaltensweisen, welche in der Summe entscheidend dazu beitragen, ob eine Verhandlung gelingt oder scheitert. Die Beziehung ist die entscheidende Basis, das Fundament, auf dem die weiteren Verhandlungsschritte aufbauen. Wenn es nicht tragfähig ist, wird sich das möglicherweise zu einem Zeitpunkt rächen, wo es niemand mehr erwarten würde. Das wiederum hat mit dem Begriff *Vertrauen* zu tun. Nur auf einer guten Beziehung kann Vertrauen in der Folge überhaupt entstehen, postulieren lässt es sich wie erwähnt nicht (vgl. Teil II, Kapitel 13).

#### **2.4 Tragfähige Verhandlungsbasis schaffen**

Die Trennung von Person und Sachverhalt/Problem ist somit ein *mentaler Prozess der Vorbereitung*. Wenn zum Beispiel der Kanton die Standortgemeinde (aufgrund von Reaktionen, Vorkommnissen etc.) schon vor den eigentlichen Gesprächen als Problem sieht (Gemeinde = Problem, vgl. auch S. 22), dann wird es äusserst schwierig, die eigentliche Frage der Unterbringung von Asylsuchenden sachlich und glaubwürdig angehen zu können. Die Gleichung kommt einem abschliessenden Urteil gleich, das für Verhandlungen keinen Raum mehr lässt.

Das empfohlene Vorgehen schliesst jedoch keineswegs aus, dass zwischen Kanton und der betreffenden Gemeinde erhebliche Differenzen bestehen, und diese werden mit der Trennung von Sachverhalt und Problem auch nicht ausgeräumt. Hingegen bildet sich damit eine entscheidende Voraussetzung, um eine tragfähige Basis (Beziehung) zu bilden, unter welcher weitere Schritte überhaupt möglich und sinnvoll sind. In dieser Phase ist es oft auch sinnvoll eine Art *Spielregeln* über den gegenseitigen Umgang anzusprechen. Es sind dies die eigentlichen Leitplanken, welche helfen, die Beziehung zu stabilisieren.

#### **2.5 Verhandlungen brauchen Spielraum (vgl. auch Kapitel 5.4)**

Damit ist aber noch nicht garantiert, dass die betreffende Gemeinde sich kooperativ verhält. Aus verhandlungsmethodischer Sicht wurden aber alle Möglichkeiten genutzt, um einen kooperativen Prozess in Gang zu setzen. Wenn der Kanton jetzt noch immer auf Granit beisst und die Gemeinde weiterhin eine unverrückbare Position einnimmt, dann steht die erwähnte Gleichung (Gemeinde = Problem) in einem

andern Licht. Verhandlungen können nur gelingen, wenn es tatsächlich *Verhandlungsspielraum* gibt. Und falls die Gemeinde nach allen Bemühungen von Seiten des Kantons signalisiert, das Thema Unterbringung von Asylsuchenden sei nicht verhandelbar – dann wird sie tatsächlich zum Problemfall. Von besonderer Bedeutung dürfte dabei der Zeitfaktor sein. Die Erfahrung zeigt (auch in andern Kantonen), dass die Bevölkerung in der Regel Zeit braucht, um eigene Befürchtungen oder Vorurteile aufzugeben. Darauf sollte man soweit als möglich Rücksicht nehmen, man denke etwa an die Asylzentren Bremgarten, Aarburg oder Losone im Kanton Tessin.

***Nur, wenn es in einer ersten Phase gelingt, Personen (d. h. Gemeinde, Gemeindevertreter) und Probleme/Sachverhalt (d. h. Unterbringung von Asylsuchenden) zu trennen, wird transparent werden, ob eine Lösung auf dem Weg von Gesprächen und Verhandlungen möglich ist.***

### **3. Hinter eingenommenen Positionen stehen oft ganz unterschiedliche Interessen**

Wenn in einer Verhandlung zwei Seiten aufeinandertreffen, sind die Positionen oft bezogen. Der Kanton vertritt zum Beispiel die Haltung der vom Bund beauftragten politischen Ebene. Die Standortgemeinde äussert ihre Position evtl. dadurch, dass sie den Personenbestand (Asylsuchende) möglichst tief halten will. Damit wird ein bekanntes Phänomen offensichtlich: Die Gemeinde geht davon aus, dass sie umso mehr verliert, je mehr der Kanton sich durchsetzt. Es ist das Bild des beschränkten Kuchens, der sich nicht vergrössern lässt. Hat die eine Seite mehr, hat die andere zwangsläufig weniger (wie das in der Regel bei reinen Preisverhandlungen der Fall ist). Dieses *distributive Verständnis* des Verhandeln übersieht, dass es oft und ungeahnt möglich ist, den Kuchen zum Vorteil beider Seiten zu vergrössern.

Beispiel:

*Zwei Landwirte können das Wasser eine Quelle nutzen, die aber nicht Ihnen gehört. Auf den ersten Blick scheint klar, dass es am besten und fair ist, wenn sie sich das Wasser je zur Hälfte teilen. Die Quelle liefert ja nur eine beschränkte Wassermenge und darauf lässt sich keinen Einfluss*

*nehmen. Als sich die Landwirte unterhalten und einander fragen, warum und wann sie das Wasser brauchen wird plötzlich klar. Sie brauchen das Wasser nicht zur gleichen Zeit. Dafür sollten sie an den Tagen der Nutzung idealerweise möglichst viel beziehen können. Jetzt können sie sich auf die betreffenden Zeitfenster einigen und an diesen die Quelle zu 100 Prozent nutzen (integrative Verhandlung). Das ist eine typische Win-win-Situation – ein Ergebnis, von dem beide Seiten gleichermassen profitieren.*

Auch zwischen Kanton und Gemeinden sind im Rahmen der Unterbringung von Asylsuchenden Win-win-Situationen möglich. Etwa dann, wenn der Kanton seinen Auftrag erfüllen und die Gemeinde zugleich ihre Interessen wahren kann, indem sie beispielsweise (aus bestimmten Umständen) nur asylsuchende Familien und keine einzelnen junge Männer aufnehmen muss. Falls die betreffende Gemeinde gegenüber dem Kanton aber nur ihre ablehnende Position zum Ausdruck bringt (keine Unterbringung von Asylsuchenden), das dahinter stehende Interesse (keine Aufnahme von einzelnen jungen Männern) jedoch nicht transparent wird, dann geraten beide Seiten in einen unnötigen Positionenstreit und merken nicht einmal, dass eine einvernehmliche Lösung möglich gewesen wäre.

Wie unterschiedlich Positionen und Interessen sein können, verdeutlichen die folgenden Beispiele (vgl. auch Teil II, Kapitel 4):

*Drei Personen, die sich vegetarisch erwähnen (sichtbare äussere Haltung, Position), haben womöglich ganz unterschiedliche Interessen, welche zu dieser gleichen Position führen: Person 1 verzichtet auf Fleisch aus geschmacklichen Gründen; Person 2 aus Überlegungen zum Tierschutz; Person 3 aus der Überzeugung, sich ohne Fleisch gesünder zu ernähren. Die Interessen sind also ganz unterschiedlich – die eingenommene Position ist identisch.*

*In der Politik kommt es vor, dass gleichen Positionen Interessen unterlegt sind, die 180 Grad voneinander abweichen, etwa bei sogenannten „unheiligen Allianzen“. Zwei Parteien lehnen einen Vorschlag ab und nehmen damit eine gleiche Position ein (z. B. Steuererleichterungen für juristische Personen) – der einen geht er zu weit, der andern ist er zu wenig wirksam.*

Diese Beispiele belegen, wie essentiell in Verhandlungen das *Aufdecken der Interessen* ist. Im erwähnten *Harvard-Konzept* (Ury/Fisher/ Patton) findet sich ein eindrückliches Gleichnis, welches auf genau diesen Umstand hinweist:

*Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Beide wollen die Frucht für sich haben. Da sie sich nicht einigen können und es nur eine Orange gibt, nehmen sie ein Messer und halbieren diese (Kompromiss), und beide sind sinnbildlich gesprochen dann auch halbwegs zufrieden. Dieses distributive oder kompromissorientierte Verhandeln scheint auf den ersten Blick auch die einzige Möglichkeit zu sein, um zu einem fairen Ergebnis zu kommen. Anschliessend unterhalten sich die Schwestern darüber, warum sie die Frucht überhaupt wollten (Interessen). Die eine brauchte die Frucht, um mit der Schale einen Kuchen zu backen, die andere wollte das Fruchtfleisch essen. Hätten sie sich rechtzeitig über ihre Interessen informiert, wäre es zu einer Win-win-Situation gekommen, beide hätten die ganze Frucht für ihre Zwecke nutzen können.*

Beispiel aus der Weltgeschichte (Positionen/Interessen):

*Im 6-Tage-Krieg zwischen Israel und Ägypten (1967) besetzte Israel die Sinai-Halbinsel. Die darauf folgenden Friedensverhandlungen brachten keine Einigung. Die Position Israels signalisierte, dass in einer kriegerischen Auseinandersetzung fremdes Gebiet erobert worden war und es keinen Anlass gebe, dieses wieder aufzugeben. Ägypten hingegen betonte, dass die Sinai-Halbinsel schon seit der Pharaonenzeit in seinem Besitz gewesen sei und keine Bereitschaft bestehe, auf auch nur einen Quadratmeter zu verzichten. Die Fronten schienen hoffnungslos verhärtet und erst mit den Friedensgesprächen von Camp David (1979) unter Carter, Begin und Sadat – 12 Jahre später – fand man eine überraschend schnelle Lösung. Zum ersten Mal unterhielt man sich jetzt über die Interessen, welche den eingenommenen Positionen hinterlegt waren. Dabei zeigte sich, dass Israel ganz andere Interessen hatte, als die Position vermuten liess. Es ging Israel nicht um das eroberte Gebiet, sondern, um die zusätzliche Sicherheit. Ägypten hatte auf der Sinai-Halbinsel Panzer und Raketen stationiert, von welchen sich Israel bedroht sah. Mit der Gebietseroberung liess sich nun eine ideale Pufferzone schaffen. Israels Inte-*

*resse galt also der Sicherheit und nicht einer Gebietserweiterung. Ägypten wiederum hatte kein Interesse daran, Israel zu bedrohen. Die Sinai-Halbinsel war in topographischer Hinsicht ein ideales Gelände für militärische Übungen. Ägyptens Interesse galt letztlich dem Land an sich (Sinai). Und nun kam es schnell zu einer Einigung, die noch kurz zuvor so unmöglich schien: Beide Parteien akzeptierten die ägyptische Flagge auf der Sinai-Halbinsel, welche zugleich zur entmilitarisierten Zone erklärt wurde. Damit fiel der Bedrohungsaspekt weg und Israel war bereit, das Land vollumfänglich an Ägypten abzutreten.<sup>6</sup>*

Der Kanton kann in Gesprächen und Verhandlungen mit den Gemeinden das Potenzial einvernehmlicher Lösungen nur dann nutzen, wenn er in der Lage ist, die eigentlichen und vermutlich vielschichtigen Interessen (Gemeinde) aufzudecken. Man soll die eingenommenen Positionen zwar zur Kenntnis nehmen, sich aber zugleich darüber im Klaren sein, wie entscheidend es ist, hinter diese zu blicken. Das Aufdecken von Interessen erfordert Zeit, weil man viele Fragen stellen und (aktiv) zuhören muss: *Warum ist Ihnen so sehr daran gelegen....Was macht es für Sie denn so schwierig.... Was hindert Sie daran...Wie wäre es denn, wenn...Könnten Sie sich auch vorstellen, dass...Verstehe ich Sie richtig, wenn Sie sagen....etc.*

***Man kann die Gegenseite (Personen) nur über deren Interessen steuern. Die Interessen der Gegenseite zu kennen heisst nicht, mit diesen einverstanden zu sein und von seinen eigenen Zielen abzuweichen. Wer die Interessen der andern Seite aber nicht wirklich erkennt oder diese sogar verkennt, verpasst nicht nur mögliche Win-win-Situationen, sondern gefährdet eine Verhandlungslösung insgesamt.***

Diese Aussage leitet zu einem weiteren methodischen Teil über, der mit den erwähnten Interessen unmittelbar zusammenhängt.

---

<sup>6</sup> Vgl. Fisher, Roger/Ury, William/Patton Bruce (2013: 69 f.): Das Harvard-Konzept.

## 4. Den Blickwinkel und den Verhandlungsspielraum mit Optionen erweitern

Verhandlungspartner unterliegen nicht selten der Vorstellung, dass es letztlich nur um die eine, die *richtige Lösung* gehen kann. Und beide Seiten haben in der Regel aus ihrer Perspektive eine klare Vorstellung, was darunter zu verstehen sei. Mit durchdachten Lösungsalternativen oder Lösungsvarianten (Optionen) lässt sich der Blickwinkel für ein mögliches Ergebnis erweitern und ins Stocken geratene Verhandlungen können wieder eine positive Perspektive gewinnen. Es entsteht neuer Verhandlungsspielraum, der bereits ausgeschöpft schien. Oftmals werden sogenannte Win-win-Situationen mit dem Entwickeln und Einbringen von Optionen überhaupt erst möglich. Diese können je nach Situation von ganz unterschiedlicher Art sein, zum Beispiel:

Eine Verhandlungspartei verzichtet auf eine konkrete Forderung oder Weigerung, erhält dafür aber etwas anderes zugesprochen, das die Interessenlage ebenfalls trifft. Wenn sich etwa eine Standortgemeinde aufgrund ihrer örtlichen Lage und der Abwehrhaltung der Bevölkerung prinzipiell gegen eine Unterbringung von Asylsuchenden ausspricht (*Position*), könnte das Aufdecken der Interessen zu folgender Einsicht führen: Die negative Haltung gründet in der festen Überzeugung, dass es vor allem junge Männer seien, die ohne Einbindung in eine Familie eher delinquieren oder für Ärger und Unruhe sorgen. Die Gemeinde ortet aus ihrer Sicht also vor allem ein Sicherheitsproblem (*Interesse*). In solchen Situationen ist es sinnvoll, wenn der Kanton nach möglichen Optionen sucht. Selbstverständlich geht es stets darum, die aktuelle Situation richtig einzuschätzen. In einer ersten Phase geht es nicht um Varianten oder darum, einem taktierenden Verhalten nachzugeben, sondern um die ursprünglich anvisierte Lösung. Aufgrund der Offenlegung der gegenseitigen Interessen und Möglichkeiten wird sich zeigen, unter welchen Bedingungen sich der Kanton und die betreffende Gemeinde allenfalls einigen können. Erst wenn die Verhandlung ins Stocken oder ein einvernehmliches Ergebnis ausser Reichweite scheint, kann der Kanton abwägen, ob eine Option die Verhandlung zum Gelingen führen könnte.<sup>7</sup> Ei-

---

<sup>7</sup> Der Gemeinderat von Beinwil am See stimmte im Sommer 2014 einem Vertrag mit dem Kanton zu, der die Umwandlung des ehemaligen Bürgerheims als Zwischenlösung für eine Unterkunft Asylsuchender regelt. Als aktive Partnerin war die Gemeinde auch in der Lage, Einfluss auf die Struktur der Leute zu nehmen, die aufgenommen werden sollten: Familien mit Kindern oder ältere einzelne Männer. Die maximale Kapazität liegt bei 39 Personen. Für die Gemeinde hat die Asylunterkunft in einem sonst leer stehenden Gebäude handfeste Vor-

ne Option ist an ganz entscheidende Voraussetzungen gebunden, damit sie wirksam und vertretbar zugleich ist:

- Eine Option wird erst dann zum Thema, wenn sich die Situation in einer laufenden Verhandlung verhärtet – ein Stillstand oder gar ein Scheitern droht.
- Die eigenen Interessen müssen gewahrt und diejenigen der Gegenseite eingebunden werden, sonst ist eine Option wirkungslos oder gar kontraproduktiv (Personen lassen sich nur über ihre Interessen steuern).
- Optionen müssen im Voraus (auf der „Tribüne“) und nicht erst in der eigentlichen Verhandlung („Spielfeld“) entwickelt werden. Es besteht sonst die akute Gefahr, Kompetenzen zu überschreiten oder Konsequenzen falsch einzuschätzen.
- Optionen lassen sich nicht zurücknehmen, ohne dass die Glaubwürdigkeit massiv leidet (Gesichts- und Vertrauensverlust).
- Optionen müssen unbedingt sparsam eingesetzt werden. Sie verlieren sonst ihre Wirkung oder wecken Erwartungen auf weitere. Optionen sind „Perlen einer Verhandlung“.

Optionen erzeugen – zum richtigen Zeitpunkt eingebracht – eine hohe psychologisch bedingte Wirksamkeit:

- Eine Option soll so eingebracht werden, dass der Eindruck entsteht: *Ich springe jetzt über meinen Schatten, weil ich an einem einvernehmlichen Ergebnis interessiert bin und alles dransetze, ein solches zu erreichen.*
- Die Gegenseite *muss* auf eine Option reagieren – sie kann gar nicht anders, und auch eine ablehnende Haltung ist eine Reaktion.
- Falls die Gegenseite eine gut durchdachte, konstruktive Option ablehnt, welche zudem die Interessen beider Seiten ausgelotet hat, dann könnte dies auf eine *fundamentale Abwehrhaltung* hinweisen. Das wäre ein ernsthaftes Problem, weil das, was verhandelt werden soll, aus Sicht der Gegenseite gar nicht verhandelbar ist (auf diesen Punkt wird später noch eingegangen).

---

teile: Über 100 000 Franken wird die Rechnung entlastet. Zum vom Kanton bezahlten Mietzins kommt der Wegfall der bisherigen Ersatzabgabe: „Das sind bei uns 1,5 Steuerprozent“, so Gemeindeammann Peter Lenzin, der von einer „vernünftigen Lösung“ und „spürbarer Akzeptanz“ von Seiten der Bevölkerung spricht. (vgl:<http://www.aargauerzeitung.ch/aargau/lenzburg/ehemaliges-buergerheim-in-beinwil-am-see-wird-asylunterkunft-128111292>.)

- Die Gegenseite gerät unter einen gewissen Zugzwang, weil von der andern Partei (welche die Option eingebracht hat), guter Wille und Lösungsbereitschaft demonstriert worden sind.
- Wer eine Option einbringt agiert oder führt, die Gegenseite reagiert.<sup>8</sup>

#### 4.1 Optionen fallen nicht vom Himmel

Es ist bei der seriösen Vorbereitung von Verhandlungen zwingend, sich mit möglichen Optionen auseinanderzusetzen, und das erfordert gedankliche Kreativität. Wo gibt es überhaupt Ansätze für mögliche Optionen? Wie sieht es mit der Interessenlage der Gegenseite aus. Handelt es sich primär um finanzielle, um psychologische Aspekte oder liesse sich mit zeitlichen Etappierungen und kleineren Pilotphasen etc. ein Durchbruch erreichen? Dabei geht es keinesfalls darum, jede mögliche Option zu realisieren. Falls sich aber eine Lösungsvariante aufdrängt, ergeben sich damit neue Chancen, die Gegenseite weiterhin in einen Lösungsprozess zu integrieren<sup>9</sup>. In Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden ist dessen Erhalt ganz besonders erstrebenswert und eigentlich zwingend, weil die betreffende Standortgemeinde uneingeschränkt als wesentlichen Teil der Lösung zu betrachten ist – es gibt keine Alternative wie etwa in Preisverhandlungen zwischen zwei Unternehmen, wo sich bei fehlender Übereinkunft andere Partner anbieten. Falls der Kanton seinen Auftrag unter Mitwirkung der betreffenden Gemeinde erfüllen kann, weil diese die Bedeutung der Kooperation bei gleichzeitiger Wahrung wesentlicher Interessen anerkennt, dann kann man durchaus von einer Win-win-Situation sprechen.

---

<sup>8</sup> Eine Option ist durchaus auch geeignet, um Druckversuchen zu begegnen. Die Schweiz hatte es (2009) beispielsweise verpasst, auf die Forderung der OECD, die Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und Steuerhinterziehung im internationalen Umfeld aufzugeben, richtig zu reagieren. Sie leistete zuerst Widerstand und krebste dann auf die Drohung der OECD (Schwarze Liste) unter massivem Druck zurück. Damit hat sie der Gegenseite eindrücklich belegt, dass Druck in dieser Angelegenheit ein geeignetes taktisches Mittel war. Für die Schweiz wäre jedoch mehr drin gelegen: Die erwähnte Unterscheidung war letztlich ein unbedeutender Wettbewerbsvorteil und zudem musste unseren Politikern längst klar sein, dass sich dieses schweizerische Steuerkonstrukt nicht aufrecht erhalten liess. Folgende (Verzichts-)Option hätte sich gegenüber der OECD und EU angeboten: *Die Schweiz ist angesichts der europa- und weltweiten Harmonisierungsbestrebungen (Finanzen und Steuern) bereit, über ihren Schatten zu springen und einen grossen Verzicht zu leisten, indem Sie im internationalen Umfeld die Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und Steuerhinterziehung fallen lässt. Sie bindet diesen Verzicht allerdings an eine überfällige Forderung: Weitere angebliche Steueroasen wie etwa Guernsey, Jersey, die Bahamas etc. sollen endlich mit den gleichen Ellen wie die Schweiz gemessen werden etc.* Damit hätte die Schweiz agiert (und nicht bloss reagiert), und sie hätte freiwillig und konstruktiv gewirkt und vor allem keinen Reputationsschaden erlitten.

<sup>9</sup> Zu ergänzen ist an dieser Stelle, dass selbstverständlich auch von Seiten der Gemeinde eine Option eingebracht werden kann. Es ist dann Sache des Kantons, diese zu gewichten und allfällige Möglichkeiten mit der Gemeinde abzusprechen.



**Optionen können einer Verhandlung zum Durchbruch verhelfen. Mit Optionen ist man in der Lage, bestimmt und flexibel zugleich zu agieren: bestimmt – wenn es um die Wahrung der eigenen Interessen geht. Flexibel – wenn mögliche Lösungsvarianten zu einem einvernehmlichen Ergebnis führen.**

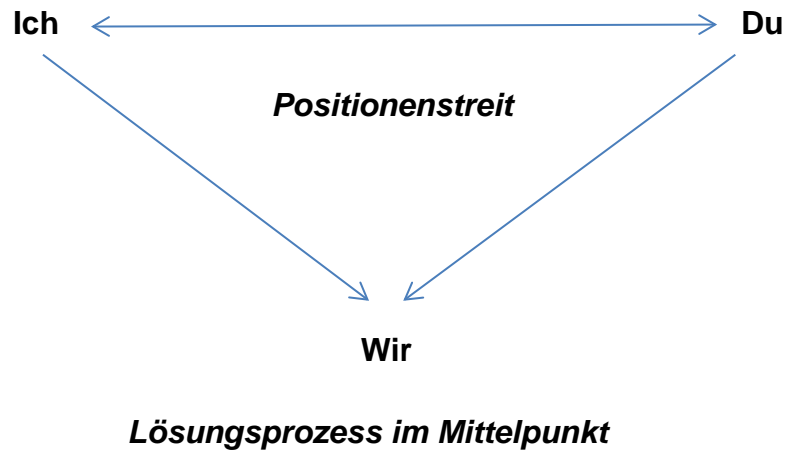
## 5. Wir-Appell – Wir-Prozess

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist nur dann zu erreichen, wenn beide Verhandlungsparteien daran beteiligt sind und keinen Nachteil konstatieren müssen. Dabei werden die Weichen für eine befriedigende oder wenig tragfähige Lösung schon früh gestellt. Jede Verhandlung birgt die Gefahr, dass es bereits in einer ersten Phase zu einem sogenannten *Positionenstreit* kommt. Es geht um die Frage, wer in einer bestimmten Angelegenheit recht hat – und wer nicht. Von der „Tribüne“ aus betrachtet, ist es einsichtig, dass diese Situation von der eigentlichen Problemlösung ablenkt und stattdessen das persönliche Prestige und die Ich-Perspektive in den Mittelpunkt rücken. Unter dieser Ausgangslage wird es kaum zu vermeiden sein, dass die Beziehungsebene belastet oder gar beschädigt wird. Wer geschickt und ergebnisorientiert verhandelt, wird jedoch alles daran setzen, um nicht in diese frühe Falle zu geraten. Ein belastender Positionenstreit lässt sich am besten dadurch vermeiden, dass der *Wir-Gedanke* in den Fokus rückt, denn damit thematisieren wir unweigerlich den Lösungsprozess. Forschungsergebnisse haben aufgezeigt und belegt, welche bedeutende Wirkung ein *Wir-Appell* in einer Verhandlung auslösen kann.<sup>10</sup> Es fällt uns

---

<sup>10</sup> Ein Beispiel soll diesen Umstand erhellen: In einem Einfamilienhausquartier haben Kinder in den Zufahrtsstrassen Gelegenheit zu spielen, es gibt nur wenig Verkehr und die Anwohner nehmen Rücksicht. Mit dem Bau weiterer Häuser ändert sich das schlagartig. Lastwagen fahren auf, um Schutt und Erde zu verschieben. Sie als Elternteil sind in Sorge um Ihre spielenden Kinder, und ein Lastwagen fällt durch seine aggressive Fahrweise besonders auf. Eines Tages können Sie dem Ganzen nicht mehr länger zusehen. Kaum hat der Lastwagen angehalten, öffnen Sie selbst dessen Türe und herrschen den Fahrer an, ob er von allen guten Geistern verlassen sei, ob er verantworten wolle, dass ein Unglück geschehe etc. Es braucht keine prophetischen Gaben, um jetzt zu sagen, was geschieht. Der Lastwagenfahrer wird Ihnen auf die gleiche Art zurückgeben: *Was erlauben Sie sich denn... ist denn etwas passiert?... Kümmern Sie sich um Ihren eigenen Kram... Ich bin unter Zeitdruck etc.* Der Positionenstreit eskaliert, alles, was Sie erreicht haben ist der offene Konflikt. Ganz anders wird die Diskussion verlaufen, wenn Sie den *Wir-Appell* ins Zentrum rücken und etwa wie folgt vorgehen: Sie lassen den Lastwagenfahrer aussteigen und sagen: *Sie, ich habe ein kleines Anliegen, das ich gerne mit Ihnen besprechen möchte. Sie haben hier einen Auftrag, sind vermutlich unter Zeitdruck und müssen Ihre Arbeit erledigen. Dafür habe ich volles Verständnis. Unsere Kinder sind es jedoch nicht gewohnt, mit Verkehr umzugehen. Für sie ist es selbstverständlich in den Quartierstrassen zu spielen, Gefahren kennen sie nicht. Wie könnten wir sicherstellen, dass Sie*

schwer, sich diesem zu entziehen; in der Psychologie wird dieses Phänomen unter dem Ausdruck *kognitive Dissonanz*<sup>11</sup> beschrieben.



In Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden wird es nicht immer leicht sein, diesen *Wir-Prozess* in Gang zu setzen, weil die Wahrnehmungen und persönlichen Überzeugungen, nicht zuletzt auch der Erwartungsdruck der Bevölkerung (Gemeinden) dazu verleiten können, die eigene Position als fraglos „richtig“ zu erachten (was zugleich impliziert, dass die Gegenseite falsch liegt). Es besteht dann die Gefahr, dass alle Anstrengungen nur noch darauf hinauslaufen, die andere vom eigenen Standpunkt zu überzeugen (*Positionenstreit*). Deshalb ist es wichtig, den *Wir-Appell* gegebenenfalls wiederholt, deutlich und hartnäckig in die Verhandlung einzubringen. Einseitige Positionenmarkierungen soll man überhören und statt dessen entgegen: *Wir können doch... Wir sind doch in der Lage... Wie könnten wir denn ... Was spricht denn dagegen, dass wir...* Nur das beidseitige Bewusstsein, dass die Qualität eines Ergebnisses für beide Seiten erheblich ist, kann eine gemeinsame Perspektive auslösen. Der *Wir-Appell* ist zudem auch ein entscheidendes taktisches Mittel, um die Gegenseite so lange wie möglich am Lösungsprozess zu beteiligen, sie quasi in diesen zu zwingen.

---

*Ihren Job erfüllen und ich wieder ruhig schlafen kann?* Die Reaktion wird mit Sicherheit eine andere (positive) sein, da es erfahrungsgemäss nicht leicht fällt, sich einem *Wir-Appell* zu entziehen.

<sup>11</sup> Eine Person hat beispielsweise Kognitionen (Wahrnehmungen, Überzeugungen, Einstellungen), die mit denen anderer Personen nicht in Einklang zu bringen sind. Mit dem *Wir-Appell* wird eine mögliche Dissonanz bewusst gemacht und als unangenehm empfunden. Personen versuchen daher, diese in eine *konsonante Beziehung* zu bringen.

**Ein Positionenstreit lenkt von einer möglichen Lösung ab, weil es vor allem darum geht, wer Recht hat oder dieses (vermeintlich oder berechtigt) für sich beanspruchen kann. Sobald der Wir-Gedanke Einzug hält, steht jedoch der Lösungsprozess im Vordergrund.**

## **6. Rhetorik und ihre Wirkung auf den Verlauf einer Verhandlung**

Ein Verhandlungsergebnis wird meist von zahlreichen Interaktionen der Beteiligten beeinflusst, die im Einzelnen betrachtet wenig bedeutsam scheinen. In der Summe aber ergeben genau solche Details den Ausschlag dafür, ob eine zufriedenstellende Übereinkunft erzielt werden kann oder nicht. Jede Verhandlung ist ein (mündlicher) kommunikativer Prozess, der stets von vielen Unwägbarkeiten begleitet wird (individuelle Wahrnehmungen, mögliche Missverständnisse etc.). Es ist deshalb sinnvoll, der Aufbereitung von Aussagen und Botschaften (Rhetorik)<sup>12</sup> vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken. Wer verhandelt, muss vor allem auch überzeugen, und das kann nur gelingen, wenn auf der Gegenseite eine nachvollziehbare Vorstellung ausgelöst wird. Das ist mit einfachen rhetorischen Stilmitteln möglich (aktuelles Beispiel, Analogie, Gleichnis, Beispiel, Präzisierung eines Sachverhalts etc.): Wenn der Kanton unterstreichen will, dass anfängliche Befürchtungen der Bevölkerung einer Gemeinde (Aufnahme von Asylsuchenden) aufgrund anderweitiger Erfahrungen unbegründet sind, dann muss das an einem konkreten (exemplarischen) Einzelfall detailliert ausgeleuchtet werden. Der Sachverhalt muss (rhetorisch) so aufbereitet werden, dass er argumentative Kraft entwickelt. Damit und erst dann kann ein Meinungsbildungsprozess auf der Gegenseite anknüpfen. Der bloße Hinweis, man habe in weiteren Gemeinden ganz andere und eben positive Erfahrungen gemacht etc., genügt nicht.

---

<sup>12</sup> Rhetorik (Redekunst) beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie Aussagen oder Botschaften aufbereitet werden. Man könnte auch sagen: Rhetorik ist immer die „Verpackung“, nie der Inhalt selbst. Wir alle reagieren aber auf Verpackungen, und diese können durchaus bewirken, dass der Inhalt aufgewertet wird (vgl. Geschenke, die verpackt werden, selbst wenn man von weitem sieht, um welchen Inhalt es sich handelt). *Reine Rhetorik* ist hingegen verpönt, weil es sich dabei um Verpackung ohne Inhalt handelt oder weil damit die Absicht verbunden ist, über fehlenden Inhalt hinwegzutäuschen. Eine rhetorische Aufbereitung kann einer Aussage eine ganz bewusste Färbung oder einen bestimmten Akzent verleihen und diese damit verständlicher oder akzeptabler machen. Wir alle brauchen im Alltag viel mehr Rhetorik, als uns bewusst ist (etwa wenn jemand zum besseren Verständnis ein Beispiel macht, einen Vergleich zieht, an einen konkreten Vorfall erinnert etc.).

Eine gezielte rhetorische Aufbereitung kann zudem in Verhandlungen mögliches Konfliktpotenzial enorm reduzieren, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- *Ich-Botschaften* (vgl. Teil II, Kapitel 2.1): Diese sollen wie erwähnt die eigene Wahrnehmung in den Mittelpunkt rücken und signalisieren, dass diese nicht absolut ist, sondern allenfalls revidiert oder relativiert werden kann: *Aus meiner Sicht ist es uns noch nicht gelungen, unserem Anliegen eine gemeinsame Stossrichtung zu verleihen.* Der gleiche Sachverhalt kommt ganz anders an, wenn jemand sagt: *Mit Ihrer Haltung werden wir nie zu einem vernünftigen Ergebnis kommen.*
- *Offene Fragen*, statt geschlossene (vgl. Teil II, Kapitel 2.2).
- *Aktiv zuhören* (vgl. Teil II, Kapitel 2.3): *Verstehe ich Sie richtig, dass...statt: Das kann doch nicht Ihr Ernst sein!*
- *Wir-Prozess* (vgl. Teil II, Kapitel 5): *Wie wäre es denn, wenn wir....* statt: *Dieser Vorschlag ist sicher nicht geeignet, um...*
- Bei Verhandlungen gilt der Grundsatz, *nie unnötig nein zu sagen.* Ein Nein wirkt schnell als Verweigerung, weil es die Komponenten, die zu einer Ablehnung führen, meist nicht transparent macht. Damit steigt die Gefahr eines Positionenstreits (mit all seinen negativen Folgen) massiv. Statt nein zu sagen, soll man Fragen stellen oder z. B. eine gängige Praxis mit der Absicht erläutern, die (implizite!) Neinhaltung begrifflich und nachvollziehbar zu machen: *Ich verstehe Ihr Anliegen und zeige Ihnen gerne auf, was wir überhaupt für Möglichkeiten haben...*
- *Empathie*: In unmittelbarem Bezug zur rhetorischen Absicht steht die Fähigkeit zu erkennen, wie sich die Gegenseite fühlt und was ihr wichtig ist, was sie versteht und was sie möglicherweise nicht verstehen kann. Die Sicht der Gegenseite zu begreifen, ist in Verhandlungen ganz entscheidend (vgl. Teil II, Kapitel 2). Auch hier eignen sich rhetorische Stilmittel oft besonders gut um sicherzustellen, dass man vom Gleichen spricht: Nachfragen, und versuchen, die Interessen und Beweggründe der Gegenseite zu verstehen. Die eigene Aussage mit andern Worten wiederholen etc.

**Die Art und Weise, wie Aussagen oder Botschaften rhetorisch aufbereitet werden, wirkt sich unmittelbar auf ein mögliches Verhandlungsergebnis aus. Wer gut verhandelt, muss vor allem auch überzeugen können und verstehen, was die andere Seite womöglich nicht versteht.**

## 7. Die beste Alternative

Auch wenn bei einer Verhandlung von der Vorbereitung bis zur Durchführung alles richtig gemacht worden ist – jede Verhandlung kann scheitern. Es wäre deshalb falsch und gefährlich, diese Möglichkeit zu verdrängen oder gar auszublenden. Der Begriff *beste Alternative* umfasst deshalb genau das, was einer Partei bleibt, wenn die Verhandlung zu keinem Ergebnis oder im schlimmsten Fall zu einem Scherbenhaufen führt. Der Ausdruck ist insofern etwas irreführend, weil der Superlativ (beste) suggerieren könnte, das Verbleibende sei in jedem Fall positiv. Dazu wiederum ein anschauliches Beispiel:

*Jemand, der sich um eine Stelle bewirbt, erhält vom künftigen Arbeitgeber den unterschriebenen Arbeitsvertrag, es fehlt allein noch die eigene Unterschrift. Alles ist in bester Ordnung: Die Funktion, das Salär und weitere Leistungen, die Unternehmung als solche. Nun erhält die betreffende Person in letzter Minute noch eine Einladung (Vorstellungsgespräch) einer weiteren Unternehmung. Sie nimmt diesen Termin wahr, merkt aber schon nach kurzer Zeit, dass hier nicht annähernd ein gleichwertiges Angebot zustande kommt. Wenn diese Verhandlung scheitert, ist das jedoch kein Problem. Die beste Alternative ist ja hervorragend. Ganz anders sähe es aus, wenn kein anderes Stellenangebot vorläge und eine Anstellung alles andere als sicher wäre. Dann besteht die beste Alternative möglicherweise darin, arbeitslos zu werden.*

Auch in den Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden sind Überlegungen zur besten Alternative angebracht. Allerdings würde eine Analogie zum erwähnten Stellenangebot den eigentlichen Sachverhalt verkennen. Kanton und Gemeinde können als verhandelnde Parteien nicht einfach auseinandergehen und sich weiteren Möglichkeiten zuwenden. Eine Verhandlung kann zwar scheitern (vgl. Teil I, Kapitel 5), dann aber stehen beide Seiten als Verlierer da, auch wenn das (aus der Perspek-

tive der Gemeinde) auf den ersten Blick womöglich anders interpretiert werden könnte. Längerfristig betrachtet, ist der Nachteil aber für beide Seiten klar. Weder der Kanton noch die Gemeinden haben aufgrund des gesetzlichen Auftrags eine valable beste Alternative. Damit kann auch die jeweilige *Verhandlungsposition* nicht aus dieser Auftrieb erhalten. Aus methodischen Überlegungen lässt sich erklären und nachvollziehen, dass die Verhandlungsstärke zwar unmittelbar mit der Qualität der besten Alternative zusammenhängt (je besser die beste Alternative, desto stärker die Verhandlungsposition). Wo nun aber wie im Falle zwischen Kanton und Gemeinden eine Art Schicksalsgemeinschaft besteht, wird das Scheitern der Gespräche stets zum Nachteil beider Seiten führen.

### 7.1 Konsequenzen aufzeigen

Es ist sicher nicht der Normalfall, und doch ist nicht auszuschliessen, dass eine Gemeinde davon überzeugt ist, das Problem der Unterbringung von Asylsuchenden lasse sich mit permanentem und fundamentalem Widerstand aussitzen. Wo alle Versuche scheitern, den Lösungsprozess am Leben zu erhalten und keine Option dazu führt, ein gemeinsames Vorgehen zu ermöglichen, muss auf die *Konsequenzen* dieses Verhaltens hingewiesen werden. Das geschieht weder mit Druck noch mit irgendwelchen Drohungen, sondern im Sinne einer sachlichen Auslegeordnung und Folgerung. Gerade weil bis zu diesem Punkt alle Register gezogen worden sind, um zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, ist das Aufzeigen der Konsequenzen<sup>13</sup> jetzt legitim und zwingend zugleich. Es ist dies auch die letzte Möglichkeit, die betreffende Gemeinde zu einem Einlenken zu bewegen. Die beste Alternative soll aber auf keinen Fall Erwähnung finden, wenn der Lösungsprozess zwischen Kanton und Gemeinde noch am Laufen ist. Dann wird ein Hinweis auf mögliche Konsequenzen (beim Scheitern der Verhandlung) schnell als Druckversuch interpretiert, was wiederum einen Positionenstreit begünstigt und die Beziehung beeinträchtigt.

---

<sup>13</sup> Diese umfassen alle Hinweise auf die rechtliche Lage und die damit verbundenen Massnahmen, es können aber auch anstehende und künftige Fragen der Zusammenarbeit (auf anderen Gebieten) Erwähnung finden. Der Gemeinde muss u. U. aufgezeigt werden, dass sich eine lädierte Beziehung zum Kanton mittel- und längerfristig durchaus als nachteilig erweisen kann.

**Die beste Alternative ist das, was bleibt, wenn die Verhandlung scheitert. In Verhandlungen zwischen Kanton und Standortgemeinde ist die beste Alternative kein echter Ausweg, weil beide Seiten von den Konsequenzen betroffen sind.**

## 8. Neutrale oder objektive Kriterien

Neutrale oder objektive Kriterien sind in Verhandlungen zweifellos starke Argumente, die nicht einfach übergangen oder entkräftet werden können. Wie der Begriff sagt, handelt es sich dabei um *anerkannte Fakten*, die unabhängig von der subjektiven Meinung und Sichtweise der einen oder andern Partei Gültigkeit haben, wie etwa: Gesetzliche Rahmenbedingungen, in beidseitigem Einvernehmen getroffene Vereinbarungen („Spielregeln“), rechtskräftige Gerichtsentscheide, anerkannte Taxwerte, Marktmieten, unabhängige Expertisen, der indexierte Neuwert eines Gebäudes (erhoben durch die kantonale Gebäudeversicherung) etc. Es ist unbedingt zu empfehlen, sich vor der Verhandlung auf mögliche objektive oder neutrale Kriterien zu besinnen. Diese können dazu beitragen, unnötige Diskussionen zu verhindern. Ihr Vorteil liegt vor allem auch darin, dass sie frei sind von möglichen eigennützigen Gedanken der einen oder andern Seite, welche das Verhandlungsklima ungünstig beeinträchtigen können. Zugleich sei hier auf eine Gefahr hingewiesen, die insbesondere in Verhandlungen zwischen Kanton und Gemeinden nicht auszuschliessen ist:

Grundsätzlich könnte sich der Kanton von Anbeginn auf den gesetzlichen Auftrag berufen (neutrales oder objektives Kriterium) und damit markieren, dass der Gemeinde gar nichts anderes übrigbleibe, als jenen im Auftrag des Kantons umzusetzen. Dieses Vorgehen würde aber einen ganz entscheidenden Aspekt ausblenden: Was den gesetzlichen Auftrag anbelangt, gibt es tatsächlich keinen Verhandlungsspielraum, da ist der Rahmen gegeben. Innerhalb dessen aber gibt es sehr wohl wesentliche Punkte, die verhandelt werden *müssen* (Gebäude und Mietkosten, Anzahl Personen, Herkunftsländer der asylsuchenden Personen, Zeitplan, schulische Integration etc.). So stichhaltig neutrale Kriterien auch sein können; sie dürfen nicht zum falschen Zeitpunkt oder in falschem Kontext in die Verhandlung eingebracht

werden,<sup>14</sup> sie wirken sonst unweigerlich als Druckmittel, welches das Recht des Stärkeren unterstreicht. Damit würde die Atmosphäre, in welcher die eigentlichen Details auszuhandeln sind, unnötig und frühzeitig eingetrübt.

***Neutrale oder objektive Kriterien sind in Verhandlungen besonders wirksam, weil sie nicht von der Zustimmung der einen oder andern Partei abhängen, sondern generelle Gültigkeit beanspruchen können.***

## 9. Umgang mit Druckversuchen

Druckversuche sind in Verhandlungen eine häufig anzutreffende Taktik. Sie wird vor allem dann vermehrt eingesetzt, wenn ihre Ansätze sich auf die eigenen Interessen offenbar oder vermeintlich günstig auswirken. Es gibt zweifellos Situationen, in welchen die Druckausübung bewusst und in gezielter Absicht erfolgt. Oft gibt eine Verhandlungspartei aber auch den Druck weiter, den ihr andere auferlegt haben. Eine Gemeinde und deren Vertreter stehen beispielsweise unter einer massiven (medial angereicherten) Erwartungshaltung breiter Bevölkerungsschichten, und es stehen erst noch Gemeindewahlen an. Damit sind die Umstände, in einer Verhandlung sachbezogen und lösungsorientiert vorzugehen, zweifellos erschwert. Aus verhandlungsmethodischen Überlegungen soll man einem Druck *nie nachgeben*, auch wenn man selbstverständlich nie ausschliessen kann, unter Druck zu geraten. Wie aber soll man denn in den entsprechenden Situationen reagieren? Selbstverständlich besteht die Gefahr, reflexartig mit Gegendruck (falls das möglich ist) zu reagieren. Damit ist der Positionenstreit entfacht, die Beziehungsebene wird zweifellos belastet und ein mögliches Verhandlungsergebnis fraglos beeinträchtigt.

---

<sup>14</sup> Es wäre beispielsweise falsch, gleich zu Beginn der Verhandlung mit dem geltenden Gesetz zu winken, um etwa zeitraubende Diskussionen vermeiden zu wollen. Kontraproduktiv wäre auch, diesen Umstand ins Spiel zu bringen, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät. Legitim und sinnvoll ist es hingegen, den (gesetzlichen) Auftrag des Kantons zu Beginn in Erinnerung zu rufen, um zu unterstreichen, dass beide Seiten an einem einvernehmlichen Ergebnis zwingend interessiert sein müssten (beide sitzen im gleichen Boot).



## 9.1 Den Dialog neu gestalten

Statt auf einen Druckversuch unmittelbar zu reagieren (*Nein, das geht keinesfalls...* o. ä.) empfiehlt es sich, die Position der Gegenseite so aufzunehmen, als ob diese versuchen würde, das eigentliche Problem zu lösen. Beispiel: Eine mögliche Standortgemeinde setzt Druck auf, indem sie fordert, nur gewisse Ethnien und nur die Hälfte der zur Diskussion stehenden Asylsuchenden aufzunehmen. Andernfalls sei sie nicht bereit, in dieser Frage überhaupt Hand zu bieten. Hier muss die Reaktion in Richtung gemeinsamer Schritte gehen, indem man dem eigentlichen Druckversuch ausweicht, diesen quasi ins Leere laufen lässt, etwa wie: *Wäre denn auch denkbar... Könnten wir auch....Und wenn wir das Ganze in mehreren Phasen angehen....Was spricht denn dagegen....* Auch in solchen Situationen ist der in Kapitel 5 beschriebene *Wir-Appell* ein wirksames Mittel, das man wiederholt und hartnäckig einsetzen sollte. Hier ist eine gewisse (repetitive) Sturheit durchaus angebracht, weil sie geeignet ist, das Verhalten der Gegenseite aufzuweichen und zugleich (was Sturheit sonst kaum zu leisten vermag), die Verhandlungsatmosphäre günstig zu beeinflussen. Mit dem *Wir-Appell* steht stets die Lösung im Vordergrund. So unspektakulär das erwähnte Vorgehen scheinen mag. Es geht einmal darum, dem Druck die Spitze oder die Rigorosität zu nehmen und den Dialog in neue Bahnen zu lenken. Nur wenn das gelingt, können weitere konkrete Schritte anknüpfen.

## 9.2 Problemlösungs-Fragen stellen

Anstatt nein zu sagen und einen Positionenstreit zu riskieren (vgl. Teil II, Kapitel 5), empfiehlt es sich, Fragen zu stellen, welche die Interessen von beiden Seiten integrieren: *Warum ist Ihnen das so wichtig...? Warum bestehen Sie darauf...? Was sind denn Ihre Bedenken...? Verstehe ich Sie richtig, dass...? Was würden Sie an unserer Stelle vorschlagen...?* Fragen, die mit einem Nein beantwortet werden können, sind zu vermeiden. Gut geeignet sind dagegen solche Formen, die zu einer ausführlichen Offenlegung der Interessen anregen: *Wie... Warum.... Was....* etc. Problemlösungs-Fragen muss man wirken lassen. Wenn die andere Seite nicht gleich antwortet oder vielleicht sogar ein gewisses Unbehagen zeigt, darf man die möglicherweise eintretende Stille nicht gleich unterbrechen – den Fisch nicht zu schnell von der Angel lassen!

### 9.3 Nie unnötig eine unverrückbare Position einnehmen

Verhandlungen brauchen wie erwähnt Spielraum, weil es darum geht, unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen abzugleichen.<sup>15</sup> Es ist deshalb gefährlich und falsch, ohne Not oder frühzeitig eine unverrückbare Position (z. B. ein preisliches Limit, eine vorsätzliche Entscheidung etc.) in die Diskussion zu bringen. Selbstverständlich können und sollen sich die Parteien im Voraus überlegen, wie weit sie der andern Seite entgegenkommen können und wo die Grenze liegt, falls man seine eigenen Interessen nicht aufs Spiel setzen will. Explizit erwähnen soll man jene aber aus folgenden Überlegungen nicht: Eine unverrückbare Position wirkt sich negativ auf eine Verhandlungsatmosphäre aus, weil damit der eigentliche Prozess des Interessenausgleichs unterlaufen wird. Die betreffende Partei will Fakten schaffen, bevor der Dialog in Gang kommt. Falls aber die als nicht verhandelbar markierte Haltung keinen Bestand hat und man davon notgedrungen doch wieder abrücken muss, dann führt das fraglos zu einem Gesichts- und Glaubwürdigkeitsverlust. Die Gegenseite nimmt zur Kenntnis, dass das angeblich letzte Wort doch nur das zweitletzte war – und wird umso mehr dazu angeregt, diese offensichtliche Inkonsequenz auszunutzen.<sup>16</sup> Es gibt letztlich nur eine Ausgangslage, die es erlaubt, eine unverrückbare Position einzunehmen. Leisten kann sich so etwas nur, wer über eine ausgezeichnete beste Alternative verfügt. Wie in Kapitel sieben dargelegt, kann jedoch aufgrund der politischen Verflechtung weder der Kanton noch die Gemeinde eine solche für sich beanspruchen. Umso entscheidender ist es deshalb, die Argumentation in an-

---

<sup>15</sup> Selbst gemeinsame Interessen erfordern meist einen Interessenausgleich, weil jene zwar oft ein gemeinsames Ziel markieren, der Weg zu diesem aber womöglich ganz unterschiedliche Vorstellungen auslöst.

<sup>16</sup> Bei den Verhandlungen um das schweizerische fiskalische Bankgeheimnis hatte sich der damalige Bundespräsident Hansrudolf Merz im Jahre 2008 zu folgender Aussage hinreissen lassen: *Das Bankgeheimnis ist nicht verhandelbar – am Bankgeheimnis werden sie sich die Zähne ausbeissen!* Auf massiven Druck der EU und der OECD hiess es dann von gleicher Seite wenige Wochen später: *Das Bankgeheimnis ist nicht verhandelbar, aber wir sind zu gewissen Konzessionen bereit.* Diese Aussage markierte einen eigentlichen Dammbbruch. Merz verlor auf europäischem Parkett enorm an Glaubwürdigkeit und der internationale Druck wurde zum permanenten taktischen Mittel.

Ein ganz anderes Beispiel mit dem gleichen Kernproblem findet man im schweizerischen Fussball: Im Herbst 2014 hatte der damalige Trainer von GC (Skibbe) seinen Spieler und Mannschaftskapitän Salatic aufgrund negativer öffentlicher Äusserungen suspendiert und zugleich betont: *Solange ich bei GC Trainer bin, wird Salatic nicht mehr spielen.* Bereits eine Woche später musste Skibbe diesen anscheinend unwiderruflichen Entscheid zurücknehmen (Verletzungsprobleme bei andern Spielern) und Salatic notgedrungen einsetzen. Und ausgerechnet dieser schoss gegen St. Gallen das entscheidende Tor. Noch auf dem Spielfeld kam es zu einer vermeintlichen (und von den Medien fast euphorisch vermerkten) Versöhnung zwischen den beiden, die allerdings von kurzer Dauer war. Salatic war der grosse Gewinner, sein Trainer der eindeutige Verlierer – mit offensichtlichem Autoritäts- und Glaubwürdigkeitsverlust – auch gegenüber den restlichen Spielern. Im Februar 2015 verliess Skibbe den GC-Verein – was unschwer vorauszusehen war.

stehenden Verhandlungen so zu gestalten, dass die gegenseitige Glaubwürdigkeit und das damit verbundene Vertrauen erhalten bleiben.<sup>17</sup>

#### 9.4 Ultimative Forderungen überhören

In harten oder emotional angereicherten Verhandlungen ist die Möglichkeit erhöht, dass die eine oder andere Seite den Gordischen Knoten mit ultimativen Forderungen zerschlagen will, um damit einen Durchbruch der eigenen Position zu erzwingen: *Ich erwarte von Ihnen nun ein klares Ja oder Nein ....Das ist mein letztes Angebot, Sie können jetzt wählen,...etc.* Die Praxis zeigt, dass es unbedingt ratsam ist, ultimative Äusserungen vorerst einmal zu überhören, und das aus gutem Grund: Wie bereits dargestellt, soll man auf Druckversuche keineswegs mit Gegendruck reagieren. Das entfacht unweigerlich einen Positionenstreit, der von einer möglichen Lösung ablenkt. Nicht selten kann es auch geschehen, dass ultimative Forderungen in einer emotional geführten oder angespannten Verhandlung „herausrutschen“. Sie wären eigentlich nicht in dieser Form beabsichtigt gewesen, lassen sich aber nicht mehr rückgängig machen. Das Überhören derartiger Äusserungen ermöglicht es beiden Seiten, zu einem vernünftigen Ton zurückzufinden – und wenn das Ultimatum wirklich so gemeint war, dann wird es sicher wiederholt.

***Wer auf Druck reagiert oder gar nachgibt, signalisiert der Gegenseite, dass Druckausübung als taktisches Mittel funktioniert. Es wird je länger desto schwieriger, diesen Erfahrungswert wieder zu korrigieren.***

## 10. Die Argumentation der Gegenseite anerkennen

Selbst wenn der Standpunkt der Gegenseite nicht der eigenen Sichtweise entspricht, ist es für eine konstruktive Verhandlung wichtig, diesem mit Wertschätzung zu begegnen. Die Gründe für eine gewisse Sichtweise sind oft vielfältig und basieren auf eigenen Erfahrungen und daraus entstandenen Überzeugungen. Es ist völlig normal

---

<sup>17</sup> Eine ganz andere Verhandlungssituation ergibt sich, wenn beispielsweise jemand ein Haus verkauft und dafür mehrere Interessenten hat. Falls dem Verkäufer bereits ein ausgezeichnetes Angebot vorliegt, kann er gegenüber weiteren Interessenten ohne Risiko eine unverrückbare Haltung (Minimalpreis) einnehmen. Er verfügt über eine ausgezeichnete beste Alternative.

und nachvollziehbar, dass der Kanton und die betroffenen Standortgemeinden eine konkrete Situation unterschiedlich beurteilen und damit auch unterschiedliche Standpunkte vertreten. Aus psychologischer Sicht ist es jedoch entscheidend, wenn der Kanton einer Gemeinde glaubhaft darlegen kann, dass er sich mit ihren Beweggründen intensiv auseinandergesetzt hat. Die eigene Argumentation (Kanton) gewinnt an sachlicher Qualität, weil die Position der Gemeinde gewürdigt und damit nicht einfach zum letztlich unbedeutenden Nebenschauplatz degradiert wird. Selbstverständlich muss eine zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung aufrichtig und echt sein, sonst verkommt sie zur unglaubwürdigen Fassade, die der Sache letztlich nur schadet. Es hilft, sich in die Lage der Gegenseite zu versetzen und zu ergründen, aufgrund welcher Umstände, Vorkommnisse und Erfahrungen gewisse Wahrnehmungen entstanden sein könnten.

Im Dialog rückt unter diesen Vorzeichen oft noch etwas Entscheidendes in den Vordergrund: Wer im Auftrag oder im Dienst eines Umfelds von Personen, von Bürgerinnen und Bürgern handelt, setzt sich vielfach klaren Erwartungen aus. Es geht darum, dieses Vertrauen in die eigene Person zu rechtfertigen – und damit auch das Gesicht zu wahren. Es ist deshalb im Hinblick auf ein gutes Verhandlungsergebnis unbedingt empfehlenswert sich zu überlegen, *wie* man der Gegenseite am besten und ohne dass diese grössere Risiken eingeht (Gesichtsverlust), ermöglichen kann, sich an einem Lösungsprozess zu beteiligen. Bildlich gesprochen geht es darum, dem Gegenüber eine „Goldene Brücke“ zu bauen, dieses auf die eigene Seite zu ziehen. Dabei muss man dort ansetzen, wo sich die andere Partei zum betreffenden Zeitpunkt befindet.<sup>18</sup> Damit eröffnet sich die Chance, eine gemeinsame Basis zu finden, auf welcher man überhaupt erst aufbauen kann.

Beispiel:

*Vertreterinnen oder Vertreter einer Gemeinde haben besorgten Bürgerinnen und Bürgern zugesichert (Gemeindeversammlung), man werde sich mit allen Mitteln, gegen die vorliegenden Pläne des Kantons wehren (Unterbringung von Asylsuchenden). Der angekündigte Widerstand wird auch von den Medien in die Berichterstattung aufgenommen und verbreitet. Von Seiten des Kantons ist angesichts einer solchen Situation fraglos grosses*

---

<sup>18</sup> Vgl. Ury, William: Getting past no (2009:90 ff.). Twenty Third Impression. Random Century Limited.

*Fingerspitzengefühl gefordert. Es ist wichtig zu verstehen, dass jegliches Einlenken in die kantonalen Pläne als Einknicken mit entsprechendem Gesichtsverlust der Verantwortlichen ausgelegt werden könnte. In einer solchen Dilemma-Situation kann nur ein schrittweises Vorgehen dazu führen, einen Lösungsprozess anzugehen und eine Verhärtung der Fronten zu verhindern. Verschiedene Etappen sind hier denkbar: Allenfalls gibt es mögliche Verzichtsforderungen (vgl. S. 20), mit der beide Seiten leben können und die somit eine Brückenfunktion ausüben. Möglicherweise gibt es zeitlichen Spielraum, in welchem noch zusätzliche Abklärungen getroffen werden können, um besorgte Bürgerinnen und Bürger zu beruhigen.*

In solchen Situationen gibt es – je nach Ursachen des vorliegenden Widerstands - zudem oft Spielraum für Optionen, wie auf den Seiten 31 ff. beschrieben. Der Versuch, sein Gegenüber mit Argumenten unter Druck zu setzen, würde hingegen mit Sicherheit das Gegenteil von dem auslösen, was man beabsichtigt. Wer gut verhandelt, wird zudem auch immer versuchen, der andern Seite das Gefühl zu vermitteln, auf deren Vorschlägen (und nicht auf den eigenen) aufzubauen.

***Wer die Argumente der Gegenseite anerkennt, muss mit diesen nicht einverstanden sein. Anerkennen bedeutet nicht nachgeben. Wer jedoch die Vorstellungen und Gedanken seines Gegenübers versteht, erhöht damit die Wahrscheinlichkeit einer effektiven Zusammenarbeit.***

## **11. Verhandeln – selbst dann, wenn man am längeren Hebel sitzt**

Selbstverständlich spielen Machtverhältnisse in Verhandlungen eine Rolle. Es ist verlockend, günstige Rahmenbedingungen, gesetzliche Vorgaben oder eine bestimmte Situation dafür zu nutzen, der Gegenseite ein Ergebnis aufzuzwingen. Sehr oft ist der Preis für dieses opportunistische Verhalten aber höher, als dies auf Anhieb scheinen mag. Die Art und Weise, wie ein Verhandlungsergebnis zustande kommt, ist ebenso wichtig wie dieses selbst. Wer mit mehreren Seiten verhandelt und Einigungen trifft, muss zudem wissen, dass die beteiligten Partner genau hinschauen, was mit der einen oder andern Partei vereinbart worden ist. Wenn ein Industrieunternehmen in

einem hart umkämpften Preismarkt den Abnehmern zu unterschiedlichen Konditionen offeriert (weil die einen pflegeleichter sind als die andern), wird es über kurz oder lang Probleme haben, diese Ungleichbehandlungen zu erklären oder zu rechtfertigen. Zwischen dem Kanton und den Standortgemeinden ist die Ausgangslage ähnlich. Falls Letztere eine ausgesprochen konstruktive Haltung gegenüber einer Unterbringung von Asylsuchenden einbringen, darf diese nicht zur Überlegung verleiten, aus der günstigen Situation das „Optimum“ herauszuholen (etwa besonders viele Personen oder Personengruppen unterbringen, die andernorts evtl. auf Ablehnung stossen, möglichst schnell Tatsachen schaffen, bevor die positive Grundhaltung kippen könnte, mögliche Optionen gar nicht erst zum Thema machen etc.). Der betreffenden Gemeinde würde nicht verborgen bleiben, dass sie im Vergleich zu andern ungleich behandelt worden und dass ihre Kooperationsbereitschaft letztlich schlecht gelohnt worden ist. Für die künftige weitere Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinde wäre das mit Sicherheit abträglich – der kurzfristige „Sieg“ könnte ungeahnte „Nebenkosten“ nach sich ziehen. Es ist deshalb in jedem Verhandlungsfall zu bedenken, was man mit welchem Verhalten und Vorgehen auslöst. Wo der Kanton beispielsweise auf eine positive Ausgangslage mit viel Verhandlungsspielraum trifft, ist eine gewisse Zurückhaltung diesen auch auszuschöpfen empfehlenswert. Andererseits muss bei Gemeinden, die wenig Kooperationswillen zeigen, ein entsprechender Verhandlungsspielraum erst geschaffen werden. Hier braucht es vermutlich ein schrittweises Vorgehen (vgl. Teil I, Kapitel 5 und 8). Aber selbst in dieser Situation ist es besser, wenn der Kanton vorerst nicht die Muskeln spielen und die Stärke seiner Verhandlungsposition durchblicken lässt. Es ist in jedem Fall besser, auch über Punkte zu verhandeln, die aus rein gesetzlicher Perspektive als klare Vorgaben eingebracht werden könnten. Letztlich geht es vor allem auch darum, einer getroffenen Vereinbarung Dauerhaftigkeit zu verleihen, und das hängt wie erwähnt wesentlich davon ab, auf welche Weise jene zustande gekommen ist.

***Es ist in jedem Fall sinnvoll zu verhandeln, selbst wenn man die besseren Karten in der Hand hält als die Gegenseite. Die Art und Weise wie eine Vereinbarung zustande kommt, wirkt sich wesentlich auf deren Beständigkeit und Tragfähigkeit aus. Insbesondere sind davon auch künftige Verhandlungen betroffen.***

## 12. Umgang mit unfairen Verhandlungspartnern

In Verhandlungen, in der beide Seiten Ihre Interessen realisieren wollen, sind Spannungen und manchmal auch verdeckte oder offene Konflikte schwer zu vermeiden. Es sind zwei gegenläufige Strömungen, welche in der Literatur unter dem sogenannten *Verhandlungsdilemma* beschrieben werden<sup>19</sup>: Einerseits geht es darum *Wert zu fördern*, indem man gemeinsam ein bestmögliches Ergebnis anstrebt. Andererseits ist auch stets darauf zu achten, dass man seine eigenen Interessen wahren kann und nicht zu kurz kommt. Man muss daher auch *Wert fordern*. Dies führt in einer Verhandlung zu einem permanenten Balanceakt, und das Ergebnis wird selbstredend von beiden Komponenten beeinflusst. Oft ist beiden Seiten durchaus bewusst, dass ein kooperatives Verhalten für alle den meisten Nutzen bringen würde. Die Unsicherheit besteht aber darin, dass keine Partei mit Sicherheit weiss, wie sich die andere verhält. Was geschieht, wenn diese darauf aus ist, nur den eigenen Vorteil zu realisieren? In diesem Fall wäre ein einseitig kooperatives Verhalten tatsächlich nachteilig. Wenn hingegen beide Seiten kompromisslos und kompetitiv (Wert fordernd) miteinander verhandeln, wird das Resultat erfahrungsgemäss bescheiden ausfallen. Der gemeinsame Nenner könnte grösser sein, als das vorhandene Ergebnis zeigt.

Wer darauf aus ist, vor allem die eigenen Interessen zu wahren, muss sich deswegen noch nicht unfair verhalten. Der Umschlagpunkt wird jedoch dann überschritten, wenn man sich nicht scheut, eigene Interessen ohne Skrupel auf Kosten der andern zu realisieren oder Angebote unterbreitet, die man selbst lautstark zurückweisen würde. Unfair verhandeln heisst somit, den Schaden und den Nachteil der Gegenseite bewusst in Kauf zu nehmen oder noch deutlicher: Den eigenen Vorteil nur durch den Schaden der andern zu gewinnen. Hier nun stellt sich die Frage, welches die richtige Reaktion auf ein solches Verhalten ist. Soll man dieses ignorieren, evtl. versuchen auszusitzen oder ist es besser, dieses unmittelbar anzusprechen? Zudem ist zu überlegen, wie denn unfaires Verhalten grundsätzlich anzusprechen sei. Solange der davon betroffenen Partei noch daran gelegen ist, eine gemeinsame Lösung anzustreben, gibt es nur die eine Möglichkeit, mit welcher eine Chance besteht, das

---

<sup>19</sup> Vgl. Lax, David/Sebenius, James (1992:49-62) The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value. In: Dispute Resolution, 2nd ed., edited by Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers. Boston: Little Brown and Co.

Blatt noch zu wenden: Implizit geht es darum, den *Verhandlungsstil* zu thematisieren, darüber zu verhandeln, wie man in der Folge verhandeln will. Man muss aufzeigen, dass man das Spiel durchschaut und der Gegenseite zugleich die Gelegenheit eröffnen, das Gesicht zu wahren und den Weg in eine konstruktive Verhandlung zurückzufinden. Mit den folgenden konkreten Schritten kann das gelingen:

Auf ein inakzeptables Angebot oder auf einseitige Vorschläge soll man etwa fünf Sekunden gar nicht reagieren. Die unerwartete Stille wird die Gegenseite irritieren, weil sie völlig unerwartet eintritt. Es wäre auch falsch, diese zu durchbrechen, denn im Unausgesprochenen, in den fehlenden Worten liegt eine klare Absicht. Jetzt folgt eine entscheidende Frage oder Aussage, die je nach Situation variieren kann, aber letztlich die gleiche Grundbotschaft enthält - beispielsweise: *Sind wir uns einig, dass wir letztlich ein Ergebnis anstreben, mit dem wir beide leben können?* Oder falls es um eine überrissene Gebäudemiete gehen sollte, die der Kanton zu bezahlen hätte: *Helfen Sie uns zu verstehen, warum dieser Preis sich derart massiv von den marktüblichen unterscheidet.* Oder: *Wenn Sie in unserer Lage wären, wie würden Sie diesen Preis der Finanzkontrolle gegenüber rechtfertigen?* Das sind Beispiele möglicher Fragen und Reaktionen, die stets signalisieren: *Wir sind nicht bereit, uns über den Tisch ziehen zu lassen. Wir möchten mit Ihnen zu einem Ergebnis kommen, das auch für uns akzeptabel ist* etc. Mit diesem Vorgehen erhält die Gegenseite Gelegenheit, ihre Haltung nochmals zu überdenken und ohne Gesichtsverlust zu einem vernünftigen Angebot zurückzufinden. Die Beziehungsebene ist noch intakt, ein offener Positionenstreit lässt sich vermeiden. Zugleich sind aber der Verhandlungsstil, die Bedingungen für ein mögliches Zusammenwirken in den Mittelpunkt gerückt und die Chancen für ein einvernehmliches Ergebnis bleiben gewahrt.

Es kann jedoch (seltene) Situationen geben, wo man auch mit dem eben geschilderten Vorgehen auf Granit beisst und keine Anzeichen von echter Kooperation auszumachen sind - aus welchen Gründen auch immer.<sup>20</sup> Jetzt bleibt der kooperationswilligen Partei (Kanton) nur noch eine Möglichkeit. Sie muss noch einmal in aller Deutlichkeit aufzeigen, dass es in dieser Ausgangslage für keine Seite eine erstrebenswerte beste Alternative gibt (vgl. Teil II, Kapitel 7) und dass niemand daran Interesse

---

<sup>20</sup> Es gibt Verhandlungspartner die nicht begreifen, dass sie sich mit konsequent obstruktivem oder renitentem Verhalten vor allem auch selbst schaden. Das einseitige aber nicht immer ausschliessende Denken, dass es in Verhandlungen letztlich nur Gewinner oder Verlierer geben könne, verbaut die Sicht auf mögliche gemeinsame Lösungen.



haben kann, ein Scheitern zu provozieren. Es ist zugleich wichtig, die Konsequenzen in aller Deutlichkeit - sachlich und keineswegs drohend - aufzuzeigen. Auch in dieser Lage ist es zu empfehlen Fragen zu stellen, statt mit Instruktionen zu reagieren: *Was wäre denn aus Ihrer Sicht besser... Was sind denn die eigentlichen Kosten - materiell und immateriell - falls wir keine Lösung finden? Implizit lautet die Botschaft: Wollen Sie die Konsequenzen eines Scheitern wirklich in Kauf nehmen? ...Sind Sie sich bewusst, was das auch für Sie letztlich bedeutet?*

Es wird hingegen zu keiner Entspannung kommen, wenn die eine Seite der andern, das inakzeptable Vorgehen mit Gegenangriffen vorhält: *Was glauben Sie eigentlich, wie Sie mit uns umspringen können... Das lassen wir uns nicht bieten* etc. Selbst wenn es gelingen sollte, unfaires Verhalten offensichtlich zu machen, wird diese Blossstellung die betroffene Seite in ihrer Absicht nur noch bestärken.

***Man kann sich seine Verhandlungspartner oft nicht aussuchen und wird zuweilen auch an solche geraten, die nur am eigenen Vorteil interessiert sind. Ein gezieltes und schrittweises Aufdecken dieser Haltung kann erfahrungsgemäss zu einem Umdenken führen - längst nicht immer, aber doch öfter, als es den Anschein macht.***

### **13. Verhandeln heisst vertrauen**

Eine professionelle Verhandlungsführung ist ohne grundsätzliche methodische Kenntnis von Ursachen- und Wirkungszusammenhängen kaum machbar. Was im Hinblick auf die Qualität der Beziehungsebene zwischen Personen eingangs dieses Dokuments bereits betont worden ist (vgl. insbesondere Teil I, Kapitel 6) soll zum Schluss mit einem entscheidenden Begriff ergänzt und vertieft werden: *Unser Alltag ist überwiegend von Vertrauen geprägt, [...]*<sup>21</sup>

Man kann es ohne Einschränkung drastisch sagen: Sämtliche methodischen Schritte und planmässigen Vorkehrungen (Verhandlungsstrategie) sind letztlich wirkungslos, wenn es nicht gelingt, zwischen den verhandelnden Personen Vertrauen aufzubauen. Und gerade in dieser Hinsicht gibt es viele Missverständnisse. Vertrauen lässt

---

<sup>21</sup> Vgl. Ulich, Dieter/Bösel, Rainer M. (2008: 54): Einführung in die Psychologie. Stuttgart: Kohlhammer.

sich wie erwähnt nicht postulieren. Ein Appell oder eine Versicherung an die Gegenseite wie *Sie können uns in dieser Angelegenheit wirklich vertrauen...* etc. ist im Grunde genommen paradox. Man kann jemanden auffordern schneller zu gehen, lauter zu sprechen o. ä. Gegenseitiges Vertrauen aber ist eine Folgeerscheinung aufgrund bestehender gemeinsamer Erfahrungen. Wer der Gegenseite vertraut, setzt sich zugleich stets einem gewissen Risiko aus, das in Zusammenhang mit konkreten positiven Erwartungen steht.

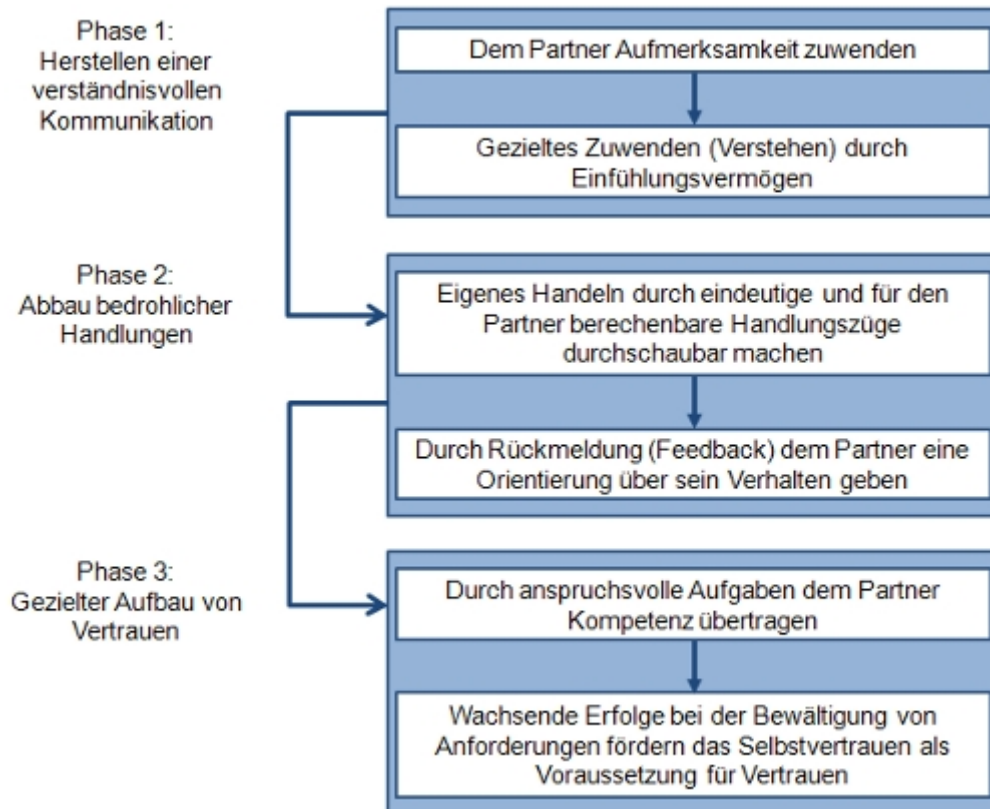
Das konstruktive Zusammenwirken zwischen Kanton und Gemeinden bei der Unterbringung von Asylsuchenden erfordert eine *Kooperationsstrategie* (wie in Teil I, Kapitel 5 dargestellt). Man könnte ohne weiteres auch von einer *vertrauensbasierten Strategie* sprechen, weil jene nur durch vertrauensbildende Massnahmen entstehen kann, wie etwa: Transparenz in Entscheidungsprozessen, Einbezug und Berücksichtigung der gegenseitigen Interessen, Ehrlichkeit im Umgang miteinander (keine versteckten Agenden), Schaffen von Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten etc. Die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden basiert weitgehend auf zwei Arten des Vertrauens:

- Es braucht interpersonales Vertrauen zwischen den aktiv beteiligten Personen.
- Es braucht organisationales Vertrauen, indem die Personen der betreffenden Institution vertrauen.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> So wäre es beispielsweise äusserst ungünstig, wenn Vertreterinnen und Vertreter einer Gemeinde den namentlichen zuständigen Personen des Kantons durchaus vertrauen, gegen die Organisation insgesamt (Kanton) aber grösste Vorbehalte haben (z. B. aufgrund konkreter anderer Erfahrungen etc.).

Franz Petermann unterscheidet drei Phasen, welche den gezielten Aufbau von Vertrauen ermöglichen:



Drei-Phasen-Modell des Vertrauensaufbaus

Vgl. Franz Petermann (1985:120)

Im Hinblick auf das Zusammenwirken zwischen Kanton und Standortgemeinden dürfte insbesondere die dargestellte Phase 2 bedeutsam sein: Gemeinden könnten die Pläne des Kantons als bedrohlichen Eingriff in ihre Angelegenheiten empfinden (ob die Befürchtung berechtigt ist oder nicht ist unwesentlich). Es geht deshalb in dieser Phase darum, irrationalen oder rationalen Befürchtungen mit einer möglichst vollständigen Offenlegung zum geplanten Vorgehen zu begegnen.

Wenn sich jedoch aufgebautes Vertrauen aufgrund fortgesetzter konkreter Erfahrungen nicht mehr rechtfertigen lässt oder im schlimmsten Fall zerstört wird, sind künftige Gespräche und Verhandlungen enorm erschwert. Allein diese Tatsache muss zur Einsicht führen, dass einem bewussten Umgang mit Personen und deren Befindlichkeiten oder Wahrnehmungen stets erste Priorität zukommen muss.

In der Phase 3 geht es darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Nur ein *Wir-Prozess*, wie er im Teil II, Kapitel 5 beschrieben wird, kann den Lösungsgedanken in den Mittelpunkt stellen. Wenn es gelingt, durch ein gemeinsames schrittweises, aber konsequentes und stetiges Vorgehen Teilergebnisse zu erzielen, dann wachsen das (Selbst)vertrauen und die Zuversicht, letztlich zu einem positiven Abschluss zu kommen (vgl. auch Teil I, 8.5).

***Vertrauen lässt sich weder postulieren noch verordnen. Vertrauen entsteht aufgrund bestehender Erfahrungen und positiver Erwartungen. In einem Verhandlungsprozess bildet es die entscheidende Substanz, um tatsächlich bewältigen zu können, was auf der objektiven Sachebene ansteht.***

## 14. Was geschieht nach der Verhandlung?

Mit dem Abschluss einer Verhandlung (z. B. mit einer Vertragsunterzeichnung) kommt der eigentliche Verhandlungsprozess zu seinem Ende. Damit ist aber meist noch nicht alles erledigt, eine Verhandlung umfasst auch die Phase der *Nachbereitung*:

- Es geht darum, aus den vorliegenden Erfahrungen die richtigen Schlüsse für kommende und neue Verhandlungen zu ziehen.
- Die Pflege der Beziehung mit den Verhandlungspartnern ist nicht einfach einzustellen, weil womöglich zu einem späteren Zeitpunkt Fragen auftauchen, die bei Vertragsabschluss noch nicht zur Diskussion standen.
- Eine Standortgemeinde braucht vielleicht weiterhin Unterstützung, wenn bestimmte Vorkommnisse (evtl. konkrete Probleme mit einzelnen untergebrachten Asylsuchenden) auftreten und evtl. die Medien aktiv geworden sind.
- Ganz wichtig ist es auch, positive Entwicklungen zu würdigen, etwa wenn anfängliche durchaus auch ablehnende Haltungen gegen die Unterbringung von Asylsuchenden in der Bevölkerung spürbar sind, eine gemeinsame sorgfältig erarbeitete Lösung aber zu einer mehrheitlichen Akzeptanz führt (Beispiel Beinwil am See, vgl. Seite 31).

Um die Ergebnisse einer Verhandlung und die damit verbundenen Erfahrungen vor allem auch im Hinblick auf kommende Verhandlungen zu nutzen, empfiehlt es sich, eine *Checkliste Nachbereitung* zu erstellen, die etwa die folgenden Fragen beantworten soll:

- War die Vorbereitung genügend umfassend und gezielt?
- War die zeitliche Planung angemessen und realistisch?
- Welche unvorhergesehenen Situationen sind eingetreten?
- Wie konnten diese bewältigt werden?
- War die gewählte Strategie zum Vorgehen die richtige?
- Wie sind die Gespräche/Verhandlungen verlaufen (positiv, negativ)?
- Was könnten die Gründe für einen positiven/negativen Verlauf gewesen sein?
- Wie haben wir unsere Verhandlungspartner wahrgenommen?
- Wer übernimmt welche Verantwortung (vgl. Vertrag)?
- Gibt es ausstehende Informationen, Daten, Unterlagen etc., die noch geliefert werden müssten (Datum)?
- Sind weitere Direktkontakte erforderlich (wer mit wem)?
- Wie ist das Ergebnis insgesamt zu werten?
- Wurden Fehler gemacht und liessen sich diese künftig vermeiden?
- Braucht es in den folgenden Wochen/Monaten konkrete unterstützende Massnahmen gegenüber der betreffenden Standortgemeinde? Welche?

***Die Phase der Nachbereitung einer Verhandlung stellt sicher, dass der Prozess und die getroffenen Vereinbarungen kritisch analysiert und mögliche nachträgliche Ereignisse im Auge behalten werden.***

## **15. Fazit und Ausblick**

In der vorliegenden Dokumentation sind zwei Begriffe in Zusammenhang mit gelingenden Verhandlungen besonders oft erwähnt worden: Die *Beziehungsebene* und die *Verhandlungsvorbereitung* (vgl. Checkliste im Anhang). Es ist bei der Analyse von Ergebnissen und der Beleuchtung des Vorgehens im Detail tatsächlich immer wieder beeindruckend, was im Umfeld dieser Begriffe geleistet – oder versäumt wer-

den kann. Kein noch so gutes methodisches Vorgehen kann den Anspruch erheben, Verhandlungen unfehlbar zu einem guten Abschluss zu führen. Eine gezielte Vorbereitung und eine bewusste Auseinandersetzung mit den entscheidenden kritischen Phasen und Richtungsweisern<sup>23</sup> aber wird die möglichen Chancen, eine Übereinkunft zu finden, enorm erhöhen. Erst damit wird es überhaupt möglich, den vorhandenen Verhandlungsspielraum (und jede Verhandlung braucht einen solchen) gezielt und umfassend auszuloten<sup>24</sup>. Gerade weil es in der Frage der Unterbringung von Asylsuchenden keine einseitigen Gewinner oder Verlierer geben kann, ist es so wichtig, die Bedeutung eines konstruktiven Verhandlungsprozesses zu unterstreichen. Wenn die Differenzen unüberbrückbar werden und ein juristisches Seilziehen einsetzt, befindet man sich auf einer Ebene, auf der auch viel Handlungsfreiheit preisgegeben wird.

Die Situation ist für die Standortgemeinden oft alles andere als einfach. Rationale und berechnete, aber vor allem auch irrationale Ängste und Befürchtungen von Einwohnerinnen und Einwohnern können andere anstecken und die Gemeindeverantwortlichen unter hohem Erwartungsdruck stellen – vor allem wenn die Medien mit entsprechenden Berichten die Emotionen schüren. Wie können jene den Erwartungen ihrer Bürgerinnen und Bürger gerecht werden und gegenüber dem Kanton zugleich Hand für eine Lösung bieten? Aufgrund dieses möglichen Dilemmas muss der Kanton seinen Auftrag deshalb auch immer mit der Überlegung verbinden, wie es am besten gelingen kann, eine betreffende Gemeinde auf ein gemeinsames Vorgehen einzustimmen, wie sich mögliche Differenzen mit einer *Goldenen Brücke* überwinden lassen (vgl. Teil II, Kapitel 10). Der Kanton Aargau kann inzwischen etliche Beispiele von Standortgemeinden nennen, bei denen die Unterbringung von Asylsuchenden geradezu beispielhaft über die Bühne ging – selbst wenn sich anfänglich Unsicherheit und Widerstände ankündigten. Das sind aus verhandlungsmethodischer

---

<sup>23</sup> Beziehungen aufbauen oder stabilisieren, die wahren Interessen aufdecken und erkennen, den Wir-Prozess einleiten und einen Positionenstreit vermeiden, Wahrnehmungen und Befindlichkeiten der Gegenseite wertschätzen, mögliche Optionen zum richtigen Zeitpunkt einbringen usw.

<sup>24</sup> Fisher und Shapiro nennen zwei Gründe, weshalb selbst erfahrene Verhandlungsführer oft schlecht vorbereitet sind: Es fehlt ihnen häufig eine Methodik, mit der sich eine Verhandlung strukturiert vorbereiten lässt. Sie nehmen an, es reiche, sich über die Sachlage zu informieren und das Verhandlungsziel im Auge zu behalten. Aber Sachwissen allein reicht nicht aus, um auf einen Verhandlungsprozess steuernd Einfluss zu nehmen. Der zweite Grund liegt darin, dass keine Strategie vorhanden ist, aus vergangenen Verhandlungen zu lernen. Damit lassen sich alte und dem Verhandlungsergebnis abträgliche Angewohnheiten nicht ausmerzen (vgl. Fisher/Shapiro [2007:218]).

Sicht echte Win-win-Situationen<sup>25</sup>, die auch bei künftigen Verhandlungen mit möglichen Standortgemeinden Erwähnung finden müssen. Selbstverständlich bietet sich jede konkrete Situation wieder anders. Vom äusseren Rahmen abgesehen, lässt sich aber stets ein Grund- oder Kerngedanke finden, welcher der Ausgangslage inneohnt und den Ansatz für das angemessene und richtige Vorgehen bildet.

Die weltpolitische Lage gibt zurzeit keinen Anlass zur Hoffnung, dass sich das Problem der Unterbringung von Asylsuchenden in unserem Land entschärfen wird. Es wird im Gegenteil zu noch mehr Gesuchen und Anträgen kommen. Nie waren seit dem zweiten Weltkrieg so viele Menschen auf der Flucht wie heute, und fast täglich lesen wir von Flüchtlingsdramen – weltweit. Wie und wie weit die Schweiz und die Kantone in der Lage sein werden, dem zunehmenden Druck zur Aufnahme von noch mehr Asylsuchenden zu begegnen, ist alles andere als klar.

\*\*\*\*\*

---

<sup>25</sup> Beinwil am See ist nur eines von weiteren Beispielen, das belegt, dass die Gemeinde mit der Unterbringung von Asylsuchenden durchaus einen echten und messbaren Nutzen hat.

## 16. Literaturverzeichnis

Erbacher, Christian E.(2010): *Grundzüge der Verhandlungsführung*. 3. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Erny, Hansjörg/Käch, Ruedi (2005): *Klar und einfach kommunizieren*. Muri bei Bern: Cosmos Verlag.

Fisher, Roger/Ury, William/Patton Bruce (2013): *Das Harvard Konzept*. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Fisher, Roger/Shapiro, Daniel (2007): *Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Lax, David/Sebenius, James (1992): *The Manager as Negotiator. The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value*. In: Dispute Resolution, 2nd ed., edited by Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers. Boston: Little Brown and Co.

Petermann, Franz (1985): *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.

Thut, Fritz (2014). URL: <http://www.aargauerzeitung.ch/aargau/lenzburg/ehemaliges-buergerheim-in-beinwil-am-see-wird-asylunterkunft-128111292> [Stand 15.04.2015].

Ulich, Dieter/Bösel, Rainer M. (2008: 54): *Einführung in die Psychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Ury, William: *Getting past no* (2009). Twenty Third Impression. Random Century Limited.



## 17. Anhang

### 17.1 Checkliste für die Vorbereitung von Verhandlungen

***Verhandlungen gelingen oder scheitern oft aufgrund der geleisteten oder unterlassenen Vorbereitung. Und es lässt sich viel mehr vorbereiten, als es oft den Anschein macht.***

*Hinweis:* Die vorliegende Checkliste enthält auch Fragen, die je nach Ausgangslage von Bedeutung sind, die aber in gewissen Verhandlungssituationen womöglich keine Rolle spielen. Die Checkliste soll jedoch möglichst umfassend an alle Punkte erinnern, die ohne deren Überprüfung leicht übersehen werden könnten. Es wird immer auch Fragen geben, die sich nicht oder noch nicht beantworten lassen. Es ist aber wichtig, auch in dieser Hinsicht die Ausgangslage richtig einzuschätzen..

Übergeordnet stehen stets die beiden folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- **Was ist im Voraus zu klären, zu bedenken, vorzubereiten (inklusive methodisches Vorgehen)?**
- **Welche Fehler müssen im eigentlichen Gespräch (Verhandlung) unbedingt vermieden werden (psychologisch, verhandlungstaktisch)?**

Die folgende Struktur liesse sich auch anders gestalten. So ist letztlich nicht immer exakt zu unterscheiden, welcher Aufzählungspunkt zu welchem Thema gehört. Formale Aspekt und solche der Zielsetzung etwa lassen sich nicht wie Öl und Wasser trennen.

### 17.1.1 Rahmenbedingungen (Formales)

- Wer hat zur Verhandlung eingeladen?
- Wo findet die Verhandlung statt?
- Wie lange soll die Verhandlung dauern?
- Gibt es eine Traktandenliste?
- Bei wem liegt die Federführung?
- Wer nimmt von unserer Seite teil, wer ist auf der Gegenseite dabei?
- Sind Anschlussverhandlungen vorgesehen und (falls ja), wann sollen diese stattfinden?
- Falls Anschlussverhandlungen vorgesehen sind, ist der Kreis der Teilnehmenden der gleiche?
- Welche Kompetenzen haben wir, welche hat die Gegenseite?
- Welche Unterlagen sind von wem vorzubereiten?

### 17.1.2 Ziele und Zielerreichung

- Was ist das Ziel der vereinbarten Verhandlung?
- Sind Vorabklärungen zu treffen?
- Was ist aus realistischer Sicht machbar?
- Ist beiden Seiten klar, was das Ziel der anstehenden Verhandlung ist (Traktandenliste)?
- Was ist aus unserer Sicht das Minimalziel, das wir erreichen wollen?
- Welchen möglichen Hindernissen könnten wir begegnen?
- Welchen Verhandlungsspielraum haben wir?

### 17.1.3 Methodische Überlegungen

- Worin besteht das Hauptproblem in der anstehenden Verhandlung (Kernproblem)?
- Welche Positionen (Gegenseite) liegen vor?

- Welche Interessen stehen dahinter? Woran ist der Gegenseite gelegen, was dürfte ihr wichtig sein?
- Welche Interessen wollen wir selbst wahren?
- Welchem Erwartungsdruck sieht sich die Gegenseite ausgesetzt und was braucht sie, um das Gesicht zu wahren?
- Welche Optionen lassen sich vorbereiten?
- Wann und unter welchen Umständen würden wir diese in die Diskussion einbringen?
- Muss man die Verhandlung gegebenenfalls etappieren (Zeitgewinn für weitere Optionen)?
- Wie können wir der Gegenseite (ohne Druck oder Drohungen) aufzeigen, dass sich das Problem (Asylunterbringung) nicht aussitzen lässt und es nicht darum gehen kann, zu gewinnen oder zu verlieren?
- Gibt es neutrale oder objektive Kriterien (z. B. statistische Werte, gesetzliche Rahmenbedingungen, Erfahrungswerte etc.), welche zeigen, dass eine konstruktive Verhandlung in beidseitigem Interesse liegen muss?
- Wann ist der Zeitpunkt gekommen, wo der mögliche Verhandlungsspielraum ausgeschöpft ist und die juristische Ebene einsetzt?

#### 17.1.4 Personelle Einflüsse

- Was wissen wir über unsere Verhandlungspartner? Besteht bereits eine Beziehung? Gibt es belastende Vorgeschichten?
- Welche mentale Vorbereitung braucht es? Worauf ist besonders zu achten? Was wollen wir vermeiden?
- Wie wollen wir wahrgenommen werden? Was (welche Haltung) wollen wir ausstrahlen?
- Welchem Verhandlungsstil und welcher Grundhaltung werden wir (voraussichtlich) begegnen?
- Von wem (welchen Personen) ist Widerstand zu erwarten?
- Welche Personen stehen unserem Anliegen positiv gegenüber (Allianzen)?
- Mit welchen Personen sollte man schon vor der Verhandlung Kontakt aufnehmen (mit Vorsicht zu handhaben).

### 17.1.5 Häufige Fehler, die einem guten Ergebnis zuwiderlaufen

- Nur die Position der Gegenseite sehen, ungeachtet möglicher Interessen, die dahinter stehen.
- Nur eine einzige Lösung anpeilen (statt den Blick zu erweitern), obwohl die Gegenseite evtl. auf Lösungsvarianten (Optionen) ansprechen würde.  
*Hinweis:* Mögliche Optionen sind sehr gezielt und dosiert einzusetzen – dann bringen Sie die Gegenseite psychologisch betrachtet in einen gewissen Zugzwang. Sie müsste nun auch einen Beitrag zur angestrebten Lösung leisten.
- Vage Versprechungen abgeben, die von der Gegenseite sofort und in deren Sinne aufgenommen werden. Später merkt man, offenbar nicht vom Gleichen gesprochen zu haben.
- Verärgerung, Ungeduld oder Frust zum Ausdruck bringen: Sämtliche negativen Emotionen belasten die Beziehungsebene und trüben die Verhandlungsatmosphäre.
- Druck aufsetzen – oder auf Druck reagieren (Gegendruck, Positionenstreit etc.).
- Eine Verhandlung unter allen Umständen durchziehen, obwohl ein Unterbruch angezeigt wäre: hochgehende Emotionen, Punkte, die einer Abklärung bedürfen etc.

### 17.1.6 Ausschlaggebende verhandlungspsychologische Elemente

- Bedenken Sie, dass Ihre körpersprachlichen Signale (Mimik, Gestik, Sprechtempo, Laustärke) die verbale Aussage jederzeit dominieren: Wenn Ihre Körpersprache nicht mit der verbalen Botschaft übereinstimmt, wird diese enorm an Wirkung und Glaubwürdigkeit verlieren.
- Beobachten Sie zugleich auch die Körpersprache der Gegenseite. Sie wird Ihnen wichtige Informationen liefern
- Lassen Sie sich von einer möglichen Abwehrhaltung (frostige Atmosphäre, Arroganz, Unfreundlichkeit etc.) nicht anstecken. Trennen Sie in einer ersten Phase Person und Problem. Sagen Sie sich: Ich will die Nuss knacken,

ich werde das Möglichste aus der Verhandlung rausholen. Appellieren Sie an gemeinsame Interessen, statt sich auf einen Positionenstreit einzulassen.

- Hören Sie aktiv zu (*Verstehe ich Sie richtig, dass...Sie sind also der Ansicht...*) und stellen Sie offene Fragen: Was ist Ihnen denn besonders wichtig, wenn...Wo haben Sie denn Bedenken, wenn...Damit werden Sie die Beweggründe und die Haltung der Gegenseite erkennen. Die andere Seite zu verstehen, heisst noch nicht, mit dieser einverstanden zu sein. Seien Sie sich bewusst, dass Sie Menschen nur über deren Interessen beeinflussen können.
- Versuchen Sie zu verstehen, was die andere Seite womöglich nicht versteht. Lassen sich gewisse Sachverhalte anders und verständlicher darstellen. Gibt es konkrete und anschauliche Beispiele, um etwas zu verdeutlichen? Wir können keine Informationen weitergeben. Wir müssen Aussagen und Botschaften so aufbereiten, dass die andere Seite die Informationen im beabsichtigten Sinne erzeugt (vgl. Teil I, S. 24).
- Sprechen Sie unfaires Verhalten an, aber nicht mit Vorwürfen, Protesten etc. Machen Sie den Verhandlungsstil zum Thema, z. B.: *Darf ich davon ausgehen, dass wir beide an einer tragfähigen Lösung interessiert sind, mit der beide Seiten gut leben können...Helfen Sie mir zu verstehen, warum dieser Mietpreis derart über dem üblichen Marktpreis liegen soll* etc.
- Wenn Sie merken, dass all Ihre Bemühungen wirkungslos scheinen, eine gemeinsame Lösung zu finden, behalten dennoch eine konstruktive Haltung. Es braucht manchmal etwas Zeit, bis ein Umdenken einsetzt. Vergeben Sie sich diese Chance nicht, indem Sie zu früh Druck aufsetzen, die gesetzlichen Vorgaben ansprechen etc.

***Jede Verhandlung kann scheitern, diese Möglichkeit ist Teil ihres Begriffs. Schade aber ist es, wenn Verhandlungen unnötig scheitern - aus manchmal geradezu banalen Ursachen.***

## **17.2 Mit gemeinsamem Brainstorming die Verhandlung vorbereiten**

Es ist durchaus empfehlenswert und erfolgversprechend, wenn eine Verhandlungsvorbereitung von mehreren Personen bestritten wird. Selbst solche, die womöglich

nicht unmittelbar an der anstehenden Verhandlung beteiligt sind und nur im Hintergrund mitwirken, können oft wertvolle Inputs liefern, weil sie eine andere oder unvoreingenommene Perspektive einnehmen.<sup>26</sup>

Ein echtes *Brainstorming* muss immer vom Grundgedanken getragen sein, dass es um eine möglichst breite Auslegeordnung und Ideensammlung und noch nicht um verbindliche Aussagen und Vorschläge geht. Die Beteiligten sollen sich spontan äussern und nicht darauf konzentrieren, ja nichts Falsches oder nicht Machbares einzubringen. Sie sollen aber auch darauf hingewiesen werden, dass sie nicht selbst Entscheidungsträger sind (wer zu diesen gehört, ist zu definieren), sondern diese im Entscheidungsprozess unterstützen und somit einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es darum geht, den Blickwinkel für mögliche Lösungen zu erweitern. In Der Praxis hat sich die folgende Vorgehensweise (Brainstorming) bewährt<sup>27</sup>:

#### Schritt 1: *Wer nimmt teil?*

Laden Sie als Leiter(in) des Brainstormings ca. 5 Personen ein und erläutern Sie Ziel und Zweck des Vorgangs. Die beteiligten Personen sollen primär aus ihrer Sicht und Wahrnehmung Vorschläge einbringen und nicht aufgrund ihrer Funktion.

#### Schritt 2: *Erkunden der Interessenlage*

Die Beteiligten versetzen sich in die Lage der Gegenseite (z. B. Standortgemeinde) und versuchen zu ergründen, wie deren Interessenlage aussehen könnte: Was ist der Standortgemeinde wichtig, was wissen wir über sie? Welche Probleme gibt es? Welche Stimmung herrscht in der Gemeinde und worauf müssen die verantwortlichen (Gemeindepräsident, Gemeinderat etc.) achten? Wie liesse sich eine Zusammenarbeit am besten aufgleisen? Alle Vorschläge sollen auf einem Flipchart festgehalten werden.

---

<sup>26</sup> Von Seiten des Kantons könnten das z. B. Personen aus dem Rechtsdienst oder solche mit Aufgaben und Kontakten gegenüber Gemeinden etc. sein.

<sup>27</sup> Vgl. Fisher, Roger/Shapiro Daniel (2007: 108): Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand.

### Schritt 3: *Unverbindliche Handlungsoptionen entwickeln*

Die Beteiligten entwerfen Vorstellungen und Ideen, mit welchen die Interessen der Gegenseite befriedigt werden könnten. Wo gibt es Verhandlungsspielraum? Wie liesse sich dieser womöglich noch erweitern? Welche Handlungsoptionen könnten in diesem Platz finden?

### Schritt 4: *Eingebrachte Optionen weiterentwickeln*

Die Beteiligten versuchen, aus den bisherigen Vorschlägen diejenigen herauszufiltern, die aus ihrer Sicht geeignet sind die *Interessen beider Parteien* abzudecken (d. h. Standortgemeinde und Kanton). Es lässt sich eine Liste erstellen, und erfolgversprechende Vorschläge können nun differenziert betrachtet werden.

### Schritt 5: *Entscheiden, was konkret zu tun ist*

Jetzt gilt es zu überlegen, wie die geeignet scheinenden Vorschläge zu operativen Möglichkeiten entwickelt werden können. Möglicherweise kennt man auch analoge Situationen und kann auf Vorschläge zurückgreifen, die in diesen zur Anwendung kamen.

Die Entscheidungsträger können jetzt aufgrund der erarbeiteten Möglichkeiten und unter Einschätzung der aktuellen Lage beurteilen, welche Vorschlägen in einer kommenden Verhandlung überhaupt eingebracht werden sollen (Verhandlungssubstanz).

\*\*\*\*\*