

Diskussion statt Konfrontation

In Debatten über die Zukunft der Gemeinde, das Ortsbild oder die Standortentwicklung prallen oft scheinbar unversöhnliche Standpunkte aufeinander. Die «rationale Problemlösungsmethodik» zeigt ein Vorgehen auf, um Ratsdiskussionen zu versachlichen und vernünftige Entscheide zu fällen.

Von Claude Wagner und Ruedi Käch*

Standortmanager und -politiker kennen die Situation bestens: Sie wollen ein neues Projekt im Gemeinde- oder Stadtrat durchbringen, verfügen über eine reiche Anzahl guter Argumente; dennoch wird aus der Diskussion schnell eine polemische Debatte, mit persönlichen Angriffen versetzt, und am Schluss wird das Projekt abgelehnt oder sistiert, und das mit fadenscheinigen Begründungen.

Einen vielversprechenden Ansatz, um solche Debakel zu vermeiden, stellt die von Rupert Lay («Kommunikation für Manager») entwickelte rationale Problemlösungsmethodik dar. Sie eignet sich hervorragend im Standortmanagement, wo viele Akteure und Anspruchsgruppen Einfluss auf Entscheidungsträger nehmen. Mit ihr können Debatten, die nur Sieger und Verlierer hervorgerufen, vermieden werden. Diese Methode schont also auch die Beziehungsebene.

Grundlage von Lays Methodik ist die Erkenntnis, dass grundsätzlich jede Haltung – ob positiv oder negativ – immer an Bedingungen geknüpft ist. Diese bilden die Grundlage für das Befürworten oder Ablehnen eines Antrags.

Sehen wir die für uns notwendigen Bedingungen als gegeben (erfüllt oder erfüllbar), stimmen wir einem Antrag in aller Regel zu. Andernfalls fehlen uns die notwendigen Voraussetzungen und wir lehnen ab. An Gemeinderats-Sitzungen werden üblicherweise nicht die gegebenen oder fehlenden Bedingungen aufgelistet, sondern die Begründungen (Pro oder Contra). Die Bedingungen, auf welche sich die Begründungen letztlich abstützen, werden damit oft nicht oder nur teilweise transparent. Wir argumentieren mit «weil» und lassen es dabei bewenden...

Fallbeispiel 1: Tempo 30

Eine Gemeinderätin stellt den Antrag, in einem Quartier, in dem viele Familien mit Kindern leben, die Geschwindigkeit für Motorfahrzeuge von bisher 50 auf 30 Kilometer pro Stunde zu reduzieren. Wie nicht anders zu erwarten, gehen die Meinungen zu diesem Anliegen diametral auseinander. Übliche Standpunkte sind:

- Ja, weil das die Anzahl Unfälle reduziert (a),
- Nein, weil das ja doch niemand kontrolliert (b),



Dafür oder dagegen? – Die Einführung von Tempo-30-Zonen gehört zu jenen Traktanden, bei denen sich die Fronten leicht verhärten. Bild: Zvg

- Nein, weil das meine individuelle Freiheit einschränkt (c),
- Nein, weil das nur zu mehr Stau führt (d)

Es entstehen in solchen Fällen sofort zwei Lager, welche sich gegenseitig die Köpfe heiss reden. Wenn es zur Abstimmung kommt, fällt das Resultat oft knapp aus – und ist mehr oder weniger zufällig. Wo es darum geht, unterschiedliche Meinungen in einen Konsens zu überführen, weil vom Resultat alle Einwohner betroffen sind, sind solche Mehrheitsentscheide äusserst gefährlich. Die Methodik der rationalen Problemlösung geht einen effizienteren und effektiveren Weg: Sie fragt, unter welchen Bedingungen die Ratsmitglieder einem bestimmten Sachverhalt zustimmen könnten. Das heisst in diesem Fall: Tempo 30 im Quartier nur dann,

- wenn damit die Anzahl Unfälle vermindert wird (a)
- wenn die Reduktion der Geschwindigkeit kontrolliert wird (b)
- wenn die individuelle Freiheit nicht eingeschränkt wird (c)
- wenn diese Reduktion nicht zu mehr Stau führt (d).

Nun gibt es kein Pro und Kontra mehr, die Begründungen wurden in Bedingungen umgewandelt. Eine Bedingung ist entweder erfüllt, erfüllbar oder nicht entscheidbar. Die Ausgangsfrage lautet also neu: Unter welchen Bedingungen könnte man Tempo 30 zustimmen? Der Gemeinderat kann nun jede einzelne Bedingung diskutieren und kommt zum Beispiel zu folgendem Resultat:

Die Bedingung (a), Reduktion der Unfälle, ist erfüllt, sie kann von der Antragstellerin statistisch belegt werden (da herrscht Konsens).

Die Bedingung (b), Geschwindigkeitskontrollen, ist erfüllbar, wenn man das will, dazu braucht es eine Kontaktaufnahme mit der Polizei (da gibt es ebenfalls Konsens).

Bei der Bedingung (c) ist die Mehrheit des Gemeinderats der Meinung, die «individuelle Freiheit» könne nicht über Anliegen der Allgemeinheit gestellt werden, das gelte in andern Lebensbereichen wie zum Beispiel der Nachtruhe ebenso. Diese Bedingung findet also keine Zustimmung und muss deshalb aus dem Katalog gestrichen werden. Es wäre auch paradox, unerfüllbare Bedingungen in den Bedingungskatalog aufzunehmen.

Die Bedingung (d), weniger Stau, ist nicht entscheidbar. Unentscheidbarkeit bedeutet immer auch, dass eine Bedingung mit einem Risiko verbunden ist. Die Methodik der rationalen Problemlösung kann dieses Risiko zwar nicht eliminieren, aber sie macht es immerhin transparent.

So kann der Gemeinderat zum Schluss kommen, dass es zwar ein gewisses Risiko für eine Stauentwicklung gibt, kann sich aber auf den Standpunkt stellen, dass dieses angesichts der Vorteile von Tempo 30 eingegangen werden und der Antrag befürwortet werden kann.

Jede Bedingung, die im Katalog bleibt, ist verbindlich. So ist zum Beispiel die Kontaktaufnahme mit der Polizei ein Muss. Man setzt damit die gewünschten Leitplanken und stimmt somit einem Sachverhalt nicht einfach bedingungslos zu.

Lays Methodik deckt auch schwach abgestützte Meinungen auf, wie die Bedingung (c), individuelle Freiheit, zeigt. Wer die Methodik anwenden will, muss damit überhaupt nicht voraussetzen, dass die Beteiligten diese kennen. Man schlägt einfach vor, die Pros und Contras einmal aufzuneh-



Jede Haltung zu einer bestimmten Sachfrage ist an gewisse Bedingungen geknüpft: Um einen Konsens zu finden, müssen diese Bedingungen identifiziert werden. Bild: Zvg

men und zeigt dann auf, wie man weiterfährt. Meist sind Entscheidungsträger froh darüber, wenn jemand die Moderation übernimmt, insbesondere bei emotional behafteten Anträgen, wie das folgende Beispiel zeigt.

Fallbeispiel 2: Gemeindefusion

Im Gemeinderat XY herrschten seit Monaten verhärtete Fronten wegen einer möglichen Gemeindefusion. Der Gemeinderat hatte einem Treuhänderbüro eine Studie in Auftrag gegeben, um die finanziellen Auswirkungen einer Fusion mit einer kleineren Nachbargemeinde abzuschätzen. Diese kam zum Schluss, dass langfristig eine Steuererhöhung nötig würde. Aufgrund der verhärteten Fronten entschied sich der Gemeinderat, die Bevölkerung zu befragen. Diese stimmte einem Zusammenschluss mit 62 Prozent Ja-Stimmen grundsätzlich klar zu. Im Fall einer nachträglichen Steuererhöhung waren hingegen 56 Prozent dagegen. Die Frage nach der Steuererhöhung entpuppte sich als Killerkriterium. Der Gemeinderat liess einen Fusions-Workshop durchführen, in dem Chancen und Risiken einer Fusion nach der Artgliederung des Budgets aufgelistet wurden. Um die Bedingungen für eine Fusion eingehender zu diskutieren, wurde danach ausschliesslich auf die Risiken fokussiert. Die Bedingung, den Steuerfuss bei einer Fusion nicht zu erhöhen, war zentral – man musste sie nun konsensfähig machen. Eine eingehende Diskussion kam zu folgendem Ergebnis: Fusion nur dann,

- wenn der Steuerfuss unter den heutigen Voraussetzungen bis 2021 nicht erhöht werden muss. Diese Bedingung konnte unter anderem mit dem Zurückstellen eines Neubaus für den Werkhof erreicht werden, sie war also erfüllbar.
- wenn die Altlasten der Nachbargemeinde (Müll-Deponie, Strassenreparaturen etc.) analysiert

und finanziell beurteilt sind. Auch diese Bedingung war erfüllbar: Man entschied sich, mit der Nachbargemeinde Kontakt aufzunehmen, um gemeinsam eine entsprechende Studie in Auftrag zu geben.

- wenn eine Eingemeindung stattfindet. Auch diese Bedingung wurde als erfüllbar bewertet, der Gemeinderat der Nachbargemeinde hatte bereits zustimmende Signale, etwa für die Aufgabe der Postleitzahl, gesendet.
- wenn die neue Gemeindeverwaltung, das Schulsekretariat und die Schulleitung in die bestehenden Räumlichkeiten integriert werden. Auch diese Bedingungen wurden mit erfüllbar bewertet, denn so konnten beide Gemeinden Synergien nutzen und Kosten abbauen.
- wenn die aktuellen Vorteile einer Fusion auch in zehn Jahren noch wirksam sein würden, wurde als nicht entscheidbar bewertet. Befürworter und Gegner kamen zum Schluss, das vorhandene Risiko sei in Kauf zu nehmen, die Vorteile beziehungsweise Chancen würden überwiegen.

Mit diesen Bedingungen konnte der Rahmen für die kommenden Fusionsverhandlungen mit der Nachbargemeinde präzise abgesteckt werden. Dadurch wurde es möglich, innert eines halben Tages bei einem Thema Konsens zu erzielen, über das zuvor monatelang debattiert worden war. Das ist etwas ganz anderes als der übliche «Kompromiss».

Die Überführung von Begründungen (ich bin dagegen, weil...) in notwendige Bedingungen löst keineswegs die Tendenz aus, der Ausgangsfrage systematisch zuzustimmen. Eine einzelne Risiko-Bedingung, die als beträchtlich oder zu hoch eingestuft wird, kann zu einer Ablehnung führen. Das wäre im erwähnten Beispiel wohl der Fall gewesen, wenn die Steuererhöhung sofort und in beträchtlicher Höhe erfolgt wäre.

Weil wir in unseren Entscheidungen vielfach auch emotional und irrational beeinflusst sind, sind wir uns selbst bei Themen wie einer Gemeindefusion nicht immer im Klaren darüber, welche Bedingungen dazu geführt haben, diese zu befürworten oder abzulehnen. Die rationale Problemlösungsmethodik ermöglicht einen gemeinsamen Erkenntnisfortschritt, bei dem das «Wir», und somit indirekt das Wohlergehen der ganzen Bevölkerung, im Zentrum steht. ■

* Claude Wagner ist Dozent für Kommunikation und Standortmarketing an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Er ist Kursleiter des zweitägigen Fachkurses «Standortmarketing», Zielpublikum sind Mitglieder der öffentlichen Verwaltung und des Gemeinderats. Der nächste Kurs findet am 27./28. November 2015 in Olten statt. Auch ist der Co-Studienleiter des CAS Standortmanagement, dieser startet am 29. Oktober ebenfalls in Olten.

Ruedi Käch ist Dozent für Kommunikation und Verhandlungstechnik an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Er ist Kursleiter des Fachkurses «Verhandlungstechnik».

Weitere Informationen unter: www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung



SVSM
Schweizerische Vereinigung
für Standortmanagement

Der Schweizerischen Vereinigung für Standortmanagement SVSM gehören über 70 Mitglieder aus den Bereichen Standortmanagement, Regionmarketing und Siedlungsentwicklung an. Sie fördern den Erfahrungsaustausch und das Networking an Veranstaltungen mit Referenten zu aktuellen Themen aus der Branche.

**SVSM Geschäftsstelle, Wengistrasse 7,
8004 Zürich, Tel. 044 455 56 61
info@svsm-standortmanagement.ch
www.svsm-standortmanagement.ch**