

# Neue Zürcher Zeitung

GASTKOMMENTAR

## Rote Linien: eine Illusion von Stärke

Die Schweiz verhandelt in Sachen Rahmenabkommen mehr mit sich selber als mit der EU. Mit roten Linien, einem falschen Verständnis von Machtverhältnissen und Überheblichkeit kommt sie nicht weiter.

---

Jérôme Racine  
27.2.2019, 05:30 Uhr

Im Kontext der Verhandlungen zwischen der EU und der Schweiz über einen Rahmenvertrag wird hierzulande immer wieder von «roten Linien» gesprochen. Politische Parteien, Gewerkschaften, Verbände: Alle verwenden diesen Begriff, um dieses oder jenes abzulehnen bzw. zu fordern. Dabei ist das Ziehen von roten Linien beim Verhandeln in der Regel kontraproduktiv. Wenn eine Partei eine rote Linie zieht, zieht die andere in der Regel einfach nach. Dadurch entsteht zwischen den gezogenen Linien ein tiefer Graben. Ihn zu überbrücken, ist dann im besten Fall schwierig, im schlimmsten Fall unmöglich. Warum? Weil diejenigen, die von ihrer roten Linie abrücken, das Gesicht und ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Deshalb klammern sie sich stur daran.

### Stärke zeigen

Wenn keine roten Linien, was dann? Eine Möglichkeit ist, echte Macht spielen zu lassen. Drohungen, gekoppelt mit realistischen Druckmitteln, deren Umsetzung wirklich weh tut, können tatsächlich das Gegenüber in die Knie zwingen. Unternehmen, die in den USA angeklagt wurden und mit den dortigen Behörden verhandeln mussten, können davon ein Lied singen. Dissidenten in totalitären Staaten ebenfalls. Glücklicherweise gibt es subtilere Möglichkeiten, Stärke beim Verhandeln zu zeigen. Um die Machtverhältnisse in einer Verhandlung zu eruieren, muss man erstens schauen, welche Partei die beste Handlungsalternative hat. Zum Beispiel die Einkäuferin, die einen Ersatzlieferanten gefunden hat, bevor sie mit ihrem Stammlieferanten verhandelt, hat eine gute Handlungsalternative. Sie ist nicht mehr von ihrem Gegenüber abhängig und deshalb stärker. Ergo wäre die einzige wirklich wirksame Möglichkeit für die Schweiz, die Machtverhältnisse in Verhandlungen mit der EU zu ihren Gunsten zu beeinflussen, weniger Handel mit der EU bzw. mehr Handel mit aussereuropäischen Ländern zu betreiben. (Ob dies sinnvoll wäre, bleibt dahingestellt...)

Zweitens: Es gibt einen Unterschied zwischen Interessen und Positionen (bzw. Forderungen, Wunschlösungen). Es ist zum Beispiel für die Schweiz wichtig, Lohn- und Sozialdumping zu vermeiden (Interesse). Die vieldiskutierte Acht-Tage-Voranmeldung ist ein Mittel, dieses Interesse zu erfüllen. Wenn man die Acht-Tage-Regel als rote Linie bezeichnet, macht man daraus eine Position, eine Forderung. Interessen sind nicht verhandelbar. Die Mittel und Wege, sie zu erfüllen, dagegen schon. Man gewinnt an Stärke, wenn man seine Interessen glasklar beschreibt, sich über die Interessen der anderen Partei erkundigt und dann gemeinsam mit dem Gegenüber nach Lösungen sucht, die die Interessen beider Parteien erfüllen. Dafür braucht man Aufgeschlossenheit und Kreativität. Menschen, die sich hinter roten Linien verschanzen, können nicht kreativ sein.

## **Glaubwürdigkeit**

Drittens: Wenn es einer Partei gelingt, mit ihrem Gegenüber eine gute, vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen, wird es ihr leichterfallen, Verständnis für ihre Anliegen zu wecken und lösungsorientiert zu verhandeln. Obwohl dies nichts mit Macht zu tun hat, machen gute Arbeitsbeziehungen stärker. Die Schweiz wird unglaubwürdig, wenn sie mehr mit sich selber als mit der EU verhandelt; wenn Bundesräte in Brüssel mehrfach versprechen, das angestrebte Rahmenabkommen innert nützlicher Frist abzuschliessen – und dann nicht «liefern»; wenn ein Bundesratsmitglied für rasche Verhandlungen plädiert, während ein anderes erklärt, es eile überhaupt nicht. Und wenn in der Schweiz immer wieder behauptet wird, dass bei uns alles perfekt sei, während in der EU ein heilloses Durcheinander herrsche, muss man sich nicht wundern, wenn wir in EU-Kreisen mit zunehmendem Argwohn betrachtet werden.

Mit roten Linien, einem falschen Verständnis von Machtverhältnissen, Unglaubwürdigkeit und Überheblichkeit macht sich die Schweiz nicht stärker, sondern schwächer.

---

Jérôme Racine ist Verhandlungstrainer und -berater mit praktischer Erfahrung im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft.