



Coach Schranner

„Deutsche sind Rechthaber“

Strategien Matthias Schranner, 51, verhandelte früher mit Geiselnern. Heute berät er Manager, Politiker und die Uno. Griechenland, sagt er, brauche einen neuen Verhandlungsführer.

SPIEGEL: Herr Schranner, Sie werden als Berater meist dazugeholt, wenn Verhandlungen so festgefahren sind wie jetzt die Gespräche zwischen Griechenland und der Euro-Gruppe. Ist es dann nicht zu spät?

Schranner: Eine Sackgasse ist in Verhandlungen oft notwendig, weil sie Grenzen aufzeigt. Wenn man zu schnell Kompromisse macht, hat jeder das Gefühl, es wäre noch mehr drin gewesen.

SPIEGEL: Auch bei einer Geiselnahme?

Schranner: Ja, dort muss es ebenfalls immer bis ans Äußerste gehen. Auch der Geiselnahmer braucht das Gefühl, er habe rausgeholt, was ging, und mehr ging eben nicht. **SPIEGEL:** Ist das auch der Sinn der endlosen Verhandlungen zwischen Griechenland und der Euro-Gruppe?

Schranner: Nein, diese Gespräche waren von vornherein zum Scheitern verurteilt. Beide Seiten hatten sich viel zu früh öffentlich festgelegt, und nun kommen beide von diesen Festlegungen nicht mehr herunter.

SPIEGEL: Es gibt keine Chance?

Schranner: Nur wenn die Gespräche ab sofort hinter verschlossenen Türen stattfinden und alles Gesagte auch dort bleibt.

SPIEGEL: Was würden Sie der griechischen Regierung jetzt raten?

Schranner: Ministerpräsident Alexis Tsipras muss eine neue Verhandlungslinie formulieren, und die muss lauten: Wir betonen das Gemeinsame, nicht den Konflikt.

SPIEGEL: Es würde ihm nicht gelingen, dass sich sein Finanzminister und sein Verteidigungsminister daran halten.

Schranner: Deshalb muss Tsipras, zweitens, die Hoheit über das griechische Verhandlungsmandat wieder an sich nehmen. Es muss klar sein, dass niemand etwas nach außen gibt, ohne das vorher mit ihm abgesprachen zu haben. Jedes Interview, jede Äußerung. Drittens bedeutet das aber auch, dass Tsipras sich einen neuen Verhandlungsführer suchen muss. Finanzminister Gianis Varoufakis schadet der griechischen Position bloß noch. Er hat das Vertrauen der Gegenseite verspielt.

SPIEGEL: Sie waren früher Verhandlungsführer der Polizei etwa bei Geiselnahmen. Mit wie vielen Geiselnern haben Sie schon verhandelt?

Schranner: Hundert waren es bestimmt, wenn man Entführung, Bedrohung und andere Gewaltdelikte dazuzählt. Da muss man jetzt nicht gleich an Polizeihubschrauber und Bruce-Willis-Dramatik denken. Solche Straftaten gibt es in Deutschland fast jeden Tag.

SPIEGEL: Heute coachen Sie Manager und Politiker. Mit wem verhandelt es sich leichter, mit Geiselnern oder Managern?

Schranner: Mit dem Geiselnahmer. Seine Strategie ist durchsichtig und leicht zu lösen. Es ist immer die gleiche. Er stellt eine unerfüllbar hohe Forderung und lässt keine Kooperation zu. Schwierig ist bloß, dass Geiselnahmer eigentlich immer unter Drogeneinfluss stehen und man nie weiß, wie sich das auswirkt.

SPIEGEL: Wenn Geiselnahmen strategisch so simpel sind, was kann man dann für andere Verhandlungen daraus lernen?

Schranner: Das Wichtigste: Wenn die Krise da ist, darf ich nicht mehr überlegen, da muss ich wissen, was ich tue. Das ist bei der Polizeiarbeit genauso wie bei Verhandlungen in der Wirtschaft oder Politik. Wenn eine Geiselnahme passiert, fangen wir ja nicht an, unsere Ziele zu diskutieren. Die sind klar. Er kriegt keinen Fluchtwagen. Alle Geiseln müssen überleben. Der Rest ist stets gleich.

SPIEGEL: Ist es strategisch egal, ob Sie mit einem Bankräuber verhandeln, der droht, Menschen zu töten, oder mit einem Manager, der droht, den Lieferanten zu wechseln?

Schranner: Die Frage ist: Will die Gegenseite gegen mich gewinnen? Wenn es so

FOTO: PETER SCHINZLER / DER SPIEGEL

ist, dann ist es dasselbe wie bei einer Geiselnahme. Dann darf man keine Kompromisse anbieten, nicht nachgeben, nicht auf Zeit spielen, dann muss man sagen: Ja, da ist ein Konflikt, ich nehme ihn an, und wir werden ihn austragen.

SPIEGEL: Der griechische Finanzminister Varoufakis ist Spieltheoretiker. Er wird sich vorher seine Strategie überlegt haben – was war sein Fehler?

Schranner: Um spieltheoretisch agieren zu können, brauche ich Mitspieler. Ich brauche Alternativen. Die gibt es in diesem Fall aber nicht. Von daher war für die Spieltheorie von vornherein nicht viel Platz. Um es mit einem anderen Beispiel zu sagen: Wenn ich Einkäufer bin und zwei Lieferanten habe, dann kann ich versuchen, mit denen zu spielen. Habe ich nur einen Lieferanten und bin ich auf ihn angewiesen, dann gibt es nichts zu spielen. Dann geht es nur um die Rahmenbedingungen dessen, was ich ohnehin akzeptieren muss.

SPIEGEL: Das heißt aber auch, dass es nicht viel Platz für Kompromisse gibt.

Schranner: Es ist eine Illusion zu glauben, dass Verhandlungen faire Kompromisse hervorbringen. Es gibt einen sicheren Weg zu erkennen, dass Sie in einer Verhandlung verloren haben: Sie glauben, dass Sie einen guten Kompromiss erzielt haben.

SPIEGEL: Es gibt keinen Kompromiss?

Schranner: Was ist ein Kompromiss bei einer Geiselnahme? Dass von zehn Geiseln fünf erschossen werden dürfen.

SPIEGEL: Angela Merkel denkt anders. Sie sagte einmal, sie schätze den Kompromiss.

Schranner: Deutschland leidet an seiner Kompromisskultur. Nicht nur in der Politik, auch in den Konzernen. Da wollen immer alle den Konflikt vermeiden, um nicht beschädigt zu werden, und am Ende sind durch diesen schlimmen Kompromiss eben doch alle beschädigt. Nein, das bringt nichts.

SPIEGEL: Ist die Kanzlerin eine gute Verhandlerin?

Schranner: Sie ist sehr uneitel, was wichtig ist. Sie ist sehr ruhig. Sie lässt keine Emo-

tionen nach außen und ist eine gute Beziehungsmanagerin.

SPIEGEL: Wie verhandeln wir Deutschen?

Schranner: Wir haben in unserer Kultur einen riesigen Nachteil. Wir Deutschen nehmen Verhandlungen persönlich. Da werden wir emotional, und wir wollen es heimzahlen. Wenn deutsche Manager etwa Verhandlungen abbrechen, dann gehen sie hinterher nicht mehr mit dem Gegenüber essen. So verhalten sich andere Nationen nicht.

SPIEGEL: Warum ist das so?

Schranner: Die alten Handelsnationen Spanien, England, Niederlande, China haben von Grund auf gelernt zu handeln. Das gehört zum Spaß dazu. Die Deutschen sind keine Händler, sie sind Produzenten. Das Verhandeln kommt als ungeliebte Pflicht zur eigentlichen Arbeit dazu.

SPIEGEL: Sind die Deutschen besonders aggressiv?

Schranner: Unserer Verhandlungskultur fehlt das Elegante, Spielerische. Deutsche sind gern Rechthaber. Unsere Manager denken stark kausal. Wenn A so ist, muss B so sein. Mit diesem Ansatz gehen viele in Verhandlungen, und wenn die Gegenseite nicht versteht, warum B aus A folgt, dann kommen emotionale Überreaktionen. Dann wird der Chef eben laut.

SPIEGEL: Ist das peinlich?

Schranner: Ich finde laut werden an sich nicht schlimm, weil es zeigt, dass man sich dem Grenzbereich der Verhandlungen nähert. Aber oft wird einfach nur Druck gemacht, weil einer nicht mehr weiterweiß. Schlimm finde ich Unhöflichkeiten.

SPIEGEL: Ein Beispiel.

Schranner: Wenn der griechische Finanzminister öffentlich erzählt, dass ihm sein deutscher Amtskollege das Vertrauen entzogen habe. So eine Äußerung kann nur in einem Vieraugengespräch gefallen sein, und aus solchen Gesprächen trägt man nie, nie, nie etwas nach außen.

SPIEGEL: Ist es typisch, dass Verhandler ihre Position überschätzen, wie es offenbar die griechische Seite getan hat?

Schranner: Das Gegenteil ist der Fall. Fast jeder unterschätzt sich. In manchen Verhandlungen kenne ich ja beide Seiten, und ich höre dann, dass beide glauben, sie seien auf ein gutes Ergebnis mehr angewiesen als die Gegenseite. Der Autozulieferer denkt, er sei ersetzbar. Der Autohersteller hat Angst, dass er ohne den Zulieferer nicht auskommt. Manchmal hat das komische Züge.

SPIEGEL: Wie kommt das?

Schranner: Meine Theorie ist: Jeder CEO hat im eigenen Unternehmen den ganzen Tag mit dem zu tun, was nicht funktioniert. Am Ende denkt jeder, er arbeite in einem Laden, in dem schon genug schief läuft. Da darf nicht auch noch so eine Verhandlung scheitern.

Interview: Markus Brauck

WIE DIE FRIEDLICHE REVOLUTION GELANG



Gebundenes Buch mit Schutzumschlag
368 Seiten mit Abb. • € 19,99 (D)
ISBN 978-3-421-04682-6
Auch als eBook erhältlich.

Von der Fälschung der Kommunalwahlen am 7. Mai 1989 bis zur deutschen Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990: SPIEGEL-Autoren und Historiker werfen einen neuen Blick auf den Untergang der DDR und erzählen anhand von acht dramatischen Tagen eine neue Geschichte der Deutschen Einheit.

DVA
www.dva.de

SPIEGEL
BUCHVERLAG



Sondereinsatzkommando bei Geiselnahme
„Faire Kompromisse sind eine Illusion“