

Spiegel Online – 29.09.21

Katrin Wilkens

Berater über Koalitionsverhandlungen

»Laschet kann schlecht durchgreifen«

Matthias Schraner wird gerufen, wenn schwierige Gespräche anstehen. Seit Jahren hilft er Konzernen und politischen Parteien – auch derzeit in Berlin. Hier sagt er, worauf es für den CDU-Chef jetzt ankommt.

SPIEGEL: Wer engagiert Sie und zu welchem Zweck?

Schraner: Wir beraten derzeit politische Parteien und werden immer dann und auch gerade jetzt gerufen, wenn Positionen normal nicht mehr verhandelbar sind. Wenn die Angst hochsteigt und die Beteiligten wissen oder ahnen: Das könnte schiefgehen. Und ein Scheitern wäre dann für alle ein Schaden.

SPIEGEL: Was ist die allererste Information, die bei Verhandlungen wichtig ist? Schauen Sie den Verhandlungspartnern in die Augen, analysieren Sie den Raum, das Team, die Stimmung, oder konzentrieren Sie sich nur auf das Gesagte?

Schraner: Ich konzentriere mich nur auf das Gesagte. Wir analysieren die Taktik und die Strategie, um einen Verhandlungsverlauf zu erkennen. Dann nur kann man nämlich eingreifen und einen eigenen Verhandlungsplan entwickeln. Schwierig wird es, wenn es ein planloses Vorgehen ist. Das ist generell in der Politik schwieriger als in der Wirtschaft: Es gibt zu viele Beteiligte, die alle nicht hierarchisch unterstellt sind. Und das ist auch das Problem von Armin Laschet zurzeit: Es drängen sich zu viele Beteiligte – aus dem Parlament, dem Konrad-Adenauer-Haus, der CSU – und alle wollen mitreden, irgendwie. Jeder hat eigene Interessen.

SPIEGEL: Sie meinen: Sie sind alle eitel?

Schraner: Das haben Sie jetzt gesagt. Ich sage: Laschet kann sehr schlecht durchgreifen, eben weil er auch sehr spät besetzt wurde. Da hat es Olaf Scholz deutlich einfacher.

SPIEGEL: Was sind denn die wichtigsten Tipps für jemanden wie Robert Habeck?

Schraner: Robert Habeck ist derzeit in einer sehr guten Position. Er kann das Geschehen bestimmen. Wichtig ist für ihn jetzt, sich als übergeordneten Repräsentanten der Partei zu inszenieren und das Klein-Klein anderen zu überlassen. Ampel oder Jamaika: Wir wollen das Beste für unsere Partei, für unser Land. Das ist die Botschaft, die er überbringen muss.

SPIEGEL: Sie sagen, wichtig ist, bei Verhandlungen das Gegenüber zu analysieren. Das ist ja bei Politikern besonders schwierig, die haben sich ja einen teilweise jahrzehntelangen PR-Panzer zugelegt. Wie lupft man den?

Schraner: Man muss nicht lupfen. Jeder Politiker steht für etwas, für eine Aussage. Wichtig ist die Unterscheidung von Wahlkampf und Verhandlung. Im Wahlkampf muss man eine harte Linie zeigen, in den Verhandlungen sollte man sich kompromissbereit zeigen. Wer also, wie Laschet, im Wahlkampf deutlich sagt, es wird keine Steuererhöhungen geben, der hat es hinterher bei den Verhandlungen schwer, sich moderat zu zeigen.

SPIEGEL: Welchen Teil von sich kennt Christian Lindner noch nicht – also wo könnte man bei den Verhandlungen mit ihm ansetzen?

Schranner: Christian Lindner hat geniale Vorarbeit geleistet, indem er einen sauberen ersten Schritt getan hat: Lasst uns mal mit den Grünen reden. Dadurch kam Dynamik in die Verhandlung. Wichtig auch hier die Abgrenzung: Jetzt ist der Wahlkampf vorbei, jetzt rede ich für Deutschland.

SPIEGEL: Was ist bei politischen Verhandlungen anders als bei Geiselerhandlungen, geschäftlichen Verhandlungen, Suizidal-Verhandlungen?

Schranner: Es gibt mehr Beteiligte, es ist immer eine Öffentlichkeit involviert, und es gibt von allen Beteiligten einen ausgesprochen schwachen Sinn für Geheimhaltung.

SPIEGEL: Wenn man in Verhandlungen total festgefahren ist – was hilft einem da wieder heraus? Humor? Aggression? Vertagung?

Schranner: Es hilft so etwas wie M in den James-Bond-Filmen, die Chefin vom MI6. Also jemand, der von oben draufschaut und die ganz grobe Richtung festlegt. Das hilft auch bei festgefahrenen Verhandlungen: einen oder eine Parteivorsitzende/n, der/die die Zügel in der Hand hält und nicht direkt bei den Verhandlungen mit am Tisch sitzt.

SPIEGEL: Welcher Politiker konnte Ihrer Meinung nach am besten verhandeln? Warum?

Schranner: Ich finde, Olaf Scholz hat einen sehr guten Job gemacht. Sauber durchdeklinierter Wahlkampf. Öffentliche Vermittlung von Kompetenz. Uneitel im Auftreten.

Zur Person

Matthias Schranner, 57, war ursprünglich Polizist und wurde bei der Polizei und beim FBI als Verhandlungsführer für schwierige Verhandlungssituationen ausgebildet. Seit 15 Jahren berät er mit seinem eigenen Unternehmen »Schranner Negotiation Institute« in der Schweiz Mandanten wie die Uno, Weltkonzerne und politische Parteien in Konfliktsituationen. Er ist Autor mehrerer Bücher und Dozent an der Universität St. Gallen.