

WELT 22.03.2022, Steffen Fründt

Versäumnisse des Westens – „Das war der erste große Fehler in der Ukraine“

Wie bekommen wir den russischen Präsidenten zurück an den Verhandlungstisch? Ist das überhaupt wichtig? Ein Verhandlungsprofi, der Konzerne und Regierungen in Krisen berät, gibt Antworten. Er sagt, wir müssten ganz anders vorgehen. Und auch Putin habe sich verkalkuliert.

Früher sprach Matthias Schraner als Verhandler der Polizei mit Geiselnehmern. Heute führt der 58-jährige Wahlschweizer eine Beratungsfirma und berät Konzerne und Regierungen bei schwierigen Verhandlungen. Bei den Bemühungen um einen Frieden in der Ukraine beobachtet er eine unprofessionelle Strategie, wie er im Interview mit WELT erklärt.

Herr Schraner, Wladimir Putin verhält sich wie ein Geiselnemer, der aus dem Nichts heraus Geiseln erschießt. Kann man mit so einem Menschen überhaupt verhandeln?

Er ist derjenige, der den Krieg dort führt. Also ist er der Verhandlungspartner.

Wie verhandelt man mit einem totalitären Kriegsherrn? Haben Sie Erfahrungswerte?

Wir begleiten zurzeit eine Verhandlung gegen eine Regierung, die ein anderes Wertesystem als das unsere hat. Sie hat keinerlei Scheu, uns abzuhören, keine Scheu vor unfairen Taktiken.

Was meinen Sie mit unfair?

Sie haben unseren Verhandlungsführer eingesperrt. Der sitzt jetzt unter fadenscheinigen Begründungen im Gefängnis.

Wie geht man mit so etwas um?

Man muss damit rechnen. Vor jeder Verhandlung entwickelt man aus verschiedenen Szenarien das wahrscheinliche. Wenn man es mit jemandem zu tun hat, der seine Gegner vergiften oder erschießen lässt, muss man annehmen, dass ein anderes Wertesystem vorliegt, und seine Vorgehensweise entsprechend anpassen.

Wie denn?

Man muss in einem solchen Fall vom Worst Case ausgehen. Das war der erste große Fehler in der Ukraine. Man ging von dem Szenario aus, das nach unserem Denken am wahrscheinlichsten schien. Putin würde seine Truppen nur aufmarschieren lassen, um dann aus einer starken Position seine Forderungen durchzusetzen. Deshalb schickte

man keine Waffen, um ihn nicht zu reizen und dadurch einen Angriff zum wahrscheinlichsten Szenario zu machen. Das war falsch.

Weil einer wie Putin nur Drohungen versteht, zur Not mit Atomwaffen?

Drohungen sind nicht hilfreich. Aber für einen Worst Case braucht es immer eine Abschreckung. Dabei geht es nicht darum, was gesagt, sondern was geglaubt wird. Der Verhandlungsgegner muss glauben, dass ihm Konsequenzen drohen, die ihm schaden würden. Wenn Putin hört, dass Deutschland alte Helme schickt, wird er dadurch eher ermuntert, einzumarschieren. Das Signal war falsch. Drohen ist nicht hilfreich, aber es braucht eine Abschreckung.

Schon jetzt wird darüber gesprochen, Putin vor das Kriegsverbrechertribunal zu bringen. Das klingt gerecht. Aber schadet es nicht den Verhandlungen, für den Fall einer Einigung gleich ein anschließendes Strafverfahren anzudrohen?

Für solche Überlegungen ist es zu spät. Der Bruch des Völkerrechts ist da, Putin wird sicher in Den Haag angeklagt werden. Auch deshalb wird er weiterkämpfen bis zur letzten Bombe, solange er einen Sieg für möglich hält. Vor dem Einmarsch in die Ukraine hätte man verhandeln können. Nun fehlt dafür die Basis. Eine Verhandlung ist nur möglich, wenn man etwas anbieten oder etwas wegnehmen kann. Es braucht auf der Gegenseite die Notwendigkeit, zu verhandeln. Zurzeit kann man Putin nichts anbieten, dafür ist es zu spät. Man kann ihm höchstens noch etwas wegnehmen.

Das versucht man durch Sanktionen.

Zurecht. Wenn ein Verhandlungspartner nicht verhandeln will, muss man manchmal um ihn herum verhandeln, bei einem Unternehmen zum Beispiel mit dem Aufsichtsrat Kontakt aufnehmen. In diesem Fall sind das die Oligarchen. Wenn es jemanden gibt, der Putin gefährlich werden kann, sind sie es. Sie wollen wieder Business machen und ihre Yacht zurück. Und im Gegensatz zum einfachen Bürger haben sie Einfluss. Man versucht, einen internen Machtkampf in Russland auszulösen.

Zuletzt äußerten sich beide Seiten positiv über die Gespräche.

Die derzeitigen Verhandlungen halte ich auf russische Seite nicht für ernsthaft. Natürlich muss ich sagen, dass ich den Frieden will, gerade wenn ich in Wirklichkeit Krieg führen will. Den Beginn wirklicher Verhandlungen erkennt man daran, dass eine Partei neben Forderungen auch eine Bereitschaft zu wirklichen Kompromissen zeigt.

Warum sind die Vermittlungsversuche von Macron, Scholz und Co. gescheitert?

Man muss zwischen Verhandlungspartnern und Vermittlern unterscheiden. Scholz und Macron waren als Verhandlungspartner unterwegs. Sie wollten im Interesse auch ihrer eigenen Länder verhindern, dass dieser Krieg stattfindet. Ein Vermittler darf keine eigene Agenda verfolgen und muss von beiden Parteien akzeptiert sein. Wenn jetzt Altkanzler Schröder nach Moskau reist und seine Frau für ihn im Hotelzimmer betet,

scheitert das schon, weil seine Rolle nicht geklärt ist. Es wird alles falsch gemacht. Jetzt jemanden nach Moskau zu schicken, wäre komplett sinnlos.

Warum das?

Eine Vermittlung kann erst passieren, wenn die Verhandlung gescheitert ist. Diese ganzen Vermittlungsversuche wie von der Türkei waren deshalb zu früh. Die Verhandlung zwischen Russland und der Ukraine hat ja noch gar nicht richtig begonnen. Das wird nicht schnell gehen. Bei kommerziellen Verhandlungen haben Sie immer eine Messbarkeit der Ergebnisse. Umsatz, Profit, Marktanteil. Im politischen Bereich geht es viel mehr um Befindlichkeiten. Während wirtschaftliche Verhandlungen zumeist unter Ergebnis- und Zeitdruck stehen, brauchen wir bei politischen Verhandlungen wie unlängst bei einem Fall im Mittleren Osten manchmal wochenlang, um einen einzigen Satz zu formulieren. Weil die Entscheidungsstrukturen im Hintergrund so komplex sind. Das wird in der Ukraine auch so sein. Erst wenn es hier kein Weiterkommen mehr gibt, kann es zu einem Abbruch der Verhandlungen kommen. Erst dann kommt der Vermittler.

Wer käme dafür infrage?

Ein Vermittler muss von beiden Seiten gewollt sein und beweisen können, dass er keine eigenen Interessen in dem Konflikt hat. Und das Ergebnis seiner Vermittlung muss von beiden Parteien als bindend angenommen werden, ohne anschließende Weiterverhandlung. Das könnte hier vielleicht ein Vertreter der OSZE sein. Oder die Schweiz. Das erste Gipfeltreffen von Biden und Putin fand in Genf statt. Die Schweiz ist das einzige Land, das gute Zugänge zu praktisch allen Staaten auf der Welt hat.

Könnte die Vermittlerrolle nicht untergraben werden durch den Umstand, dass sich die Schweiz den EU-Sanktionen gegen Russland angeschlossen hat?

Das könnte sei. Zum ersten Mal in ihrer Geschichte hat die Schweiz ihre Neutralität aufgegeben, darüber wurde hier heftig diskutiert. Es hat aber auch sein Gutes, dass sich die Schweiz zu grundsätzlichen Werten bekennt. Du kannst heute nicht mehr in Europa ein Land überfallen. Da hat sich Putin verkalkuliert. Er war schlecht beraten, weil er um sich ein System von Ja-Sagern aufgebaut hat, die ihm nur noch die Informationen liefern, die er hören will. Das erinnert an totalitäre Führungsstrukturen in manchen Konzernen.

Aber er ist nunmal unser Verhandlungspartner.

Manche Anführer haben sich so weit von der Realität entfernt, dass man mit ihnen auch nicht mehr verhandeln kann. Man sollte die Sanktionen aufrechterhalten, die Ukraine unterstützen und sich auf die Zeit nach Putin konzentrieren.