Verhandlungsexperte: "ÖVP sollte Stocker aus den Koalitionsgesprächen nehmen"

Matthias Schraner verrät, wie Verhandlungen erfolgreich sein können, auch wenn die Emotionen hochkochen und die Vorstellungen weit auseinanderliegen

Natascha Ickert, 16. Jänner 2025

Er ist der Mann für brenzlige Situationen. Je schwieriger die Verhandlung, desto mehr blüht er auf, sagt Matthias Schraner von sich selbst. Der ehemalige Polizist verhandelte mit Geiselnehmern und war als Verhandler für RWE daran beteiligt, dass Demonstrierende das Kohleabbaugebiet Lützerath verließen.

Die Welt der Polizei und der Geheimdienste ließ der gebürtige Bayer vor rund 15 Jahren hinter sich und gründete das Schraner Negotiation Institute. Seitdem beraten er und sein hochkarätiges Team Kunden wie die UN, global agierende Konzerne und politische Parteien. Im Interview mit dem STANDARD beurteilt er die österreichischen Koalitionsgespräche und gibt Verhandlungstipps, die auch für den nächsten Familienkonflikt hilfreich sein können.

Matthias Schraner hat ein großes Team an renommierten Expertinnen und Experten an seiner Seite, zum Beispiel John Kerry, Anders Fogh Rasmussen und Joschka Fischer sowie ehemalige FBI- und CIA-Verhandler.

STANDARD: Bei Koalitionsgesprächen das Handtuch werfen – können Sie das nachvollziehen?

Schraner: Ja. Denn man muss sich schon zu Beginn eine wichtige Frage stellen: Was ist schlimmer – eine Einigung mit Schmerzen oder keine Einigung mit Schmerzen? Wenn die Konsequenzen für eine Partei zu negativ wären, dann ist es besser, die Gespräche abubrechen. Aber ich denke, die Koalitionsverhandlung zwischen ÖVP, SPÖ und Neos hätte man schon hinbekommen können. Vor allem vor dem Hintergrund, dass nun eventuell Herbert Kickl die Kanzlerschaft übernimmt. Das treibt die Wähler immer mehr in extreme Positionen. Von außen gesehen hätte man sich schon deswegen zusammenreißen müssen.

STANDARD: In einem anderen Interview sagten Sie, eine Win-win-Situation sei etwas Schlechtes. Wieso?

Schraner: Weil es eine Ausrede ist. Für mich bedeutet das, dass Entscheidungen zu schnell getroffen werden. Wir wissen, dass viele Zugeständnisse gemacht werden, wenn man nicht wirklich bereit und fähig ist, einen Konflikt ernsthaft zu verhandeln. In diesem Fall werden zu schnell Kompromisse geschlossen. Das wird dann als Win-win verkauft.

STANDARD: Sind Diskussionen mit vielen Menschen am Tisch nicht automatisch schwieriger?

Schranner: Man definiert immer drei Rollen in einer Verhandlung. Einmal den Entscheidungsträger, das ist in politischen Settings der Parteivorsitzende. Dieser definiert die roten Linien und bespricht mit dem Team die Zielsetzung und die Strategie. In den Verhandlungen selbst ist er aber nicht dabei. Für die tatsächlichen Gespräche designieren wir meist zwei Leute: einen sogenannten Verhandlungsführer und einen Negotiator. Ersterer hat das große Ganze im Blick. Letzterer diskutiert zusammen mit Expertinnen und Experten die Einzelheiten. Natürlich sitzen bei politischen Verhandlungen mehr Leute am Tisch. Aber die eigentlichen Themen werden meiner Erfahrung nach trotzdem im kleinen Kreis besprochen – oft im Nebenzimmer.

STANDARD: Was bei der ÖVP auffällt: Das Wahlkampfversprechen, nicht mit der FPÖ unter Kickl zu koalieren, wird nun womöglich gebrochen. Warum?

Schranner: Es gehört zu einem Wahlkampf, klare inhaltliche Grenzen zu ziehen. Was allerdings aus meiner Sicht nicht passieren darf, sind persönliche Angriffe. Davon gab es zahlreiche, gerade von Christian Stocker in Richtung Herbert Kickl. Das kriert von Anfang an eine hohe Emotionalität. Das ist schlecht. Emotionen sollte man grundsätzlich aus Verhandlungen rauslassen. Deswegen bin ich der Meinung, man müsste einen anderen Verhandlungsführer als Stocker benennen und nicht ihn in die Koalitionsgespräche mit der FPÖ schicken. Als Parteivorsitzender und damit als Entscheidungsträger wäre er ja sowieso noch involviert.

STANDARD: Wie und wann kommuniziert man rote Linien?

Schranner: Man definiert vorher Forderungen und geht mit diesen in die Gespräche. Rote Linien sollte man während der Verhandlung nicht kommunizieren, und erst recht nicht am Anfang. Wenn wirklich ein No-Go zur Debatte steht, dann ist es besser, noch mal intern im kleinen Kreis darüber zu diskutieren und neu zu evaluieren: Ist das wirklich ein Thema, bei dem man nicht mitgehen kann, oder ist ein Zugeständnis in einer abgemilderten Form eventuell doch möglich?

STANDARD: Dafür braucht es viel Verhandlungsgeschick. Hätten Sie da Tipps?

Schranner: Erstens ist es wichtig, vorher das übergeordnete Ziel zu definieren – das große Ganze. Man hat jetzt Verantwortung für das Land, für die Leute, für Europa. Dessen muss man sich bewusst sein. Das muss von beiden Seiten vorher betont werden. Das heißt, die Parteivorsitzenden dürfen jetzt nicht mehr gegeneinander sprechen, sondern nur noch zum Wohle des Landes. Zweitens ist es unserer Erfahrung nach gut, während der Verhandlung die Öffentlichkeit so weit wie möglich außen vor zu lassen. Denn sonst kann es passieren, dass man sowohl mit der Bevölkerung oder den Medien als auch mit den Gesprächspartnern gleichzeitig verhandeln muss und so der Fokus verloren geht.

STANDARD: Wie starten Sie grundsätzlich in solche Gespräche?

Schranner: Am Anfang hilft es, ein gutes Klima zu schaffen. Das baut Barrieren ab. Loben hilft hier zum Beispiel.

STANDARD: Das heißt, die ÖVP müsste die FPÖ loben?

Schranner: Ja. Die Schwarzen könnten den Blauen ihre Anerkennung zuteilwerden lassen: dass sie es geschafft haben, eine starke Partei zu werden und so viele Wählerinnen und Wähler zu gewinnen. Denn das ist ja Fakt – egal ob man das gut findet oder nicht.

STANDARD: Was ist dann im Verlauf besonders wichtig?

Schranner: Ein fixer Zeitrahmen. Bei den Verhandlungen von ÖVP, SPÖ und Neos war ein solcher zumindest von außen gesehen nicht erkennbar.

STANDARD: Im Idealfall haben die Beteiligten ein gemeinsames Wertesystem, um erfolgreich zu verhandeln. Was, wenn das nicht gegeben ist?

Schranner: Man muss die Ideologie, also Werte, tatsächlich ein bisschen zur Seite stellen und pragmatisch sein. Was braucht das Land? Denn alle verhandeln jetzt für die Bevölkerung – und nicht mehr für die Partei. Wenn es dann um Themen geht, bei denen die Positionen sehr unterschiedlich sind, also im Falle von ÖVP und FPÖ zum Beispiel die Außenpolitik oder die EU, ist es sinnvoll, so konkret wie möglich zu werden. Denn womöglich findet man hier im Detail doch zueinander.

STANDARD: Sind Sie schon einmal als Verhandler gescheitert?

Schranner: Die letzten 15 Jahre nicht mehr.

STANDARD: Wieso misslingen Verhandlungen Ihrer Erfahrung nach?

Schranner: Weil die Beteiligten emotional werden. Wer seinen Gefühlen freien Lauf lässt, macht eher Fehler. Aufgewühlte Menschen rutschen dann auch ins Rechtfertigen ab und wollen ihre Meinung den anderen aufzwingen. Diese Verhaltensweisen läuten meist das Ende und das Scheitern ein. Wir als Experten versuchen deswegen, Emotionen so weit wie möglich zu reduzieren. Ich vergleiche das oft mit einem Arzt. Dieser darf in einer Notsituation auch nicht alle Gefühle zulassen, sondern muss so pragmatisch wie möglich agieren. So gehe ich in meinem Job als Verhandler auch vor.

STANDARD: Kann man es trainieren, weniger emotional zu reagieren?

Schranner: Ja. Es hilft, Konflikte anzusprechen und auszutragen. Nicht weggehen oder die Auseinandersetzung vermeiden, sondern ständig üben. Verhandeln ist keine Zauberei. Aber einfach ist es auch nicht.

Matthias Schranner (61) hat das Schranner Negotiation Institute gegründet, das Forschung, Beratung und Schulungen anbietet. Firmensitze befinden sich in Zürich, New York, Hongkong und Dubai.