

NZZ – Neue Zürcher Zeitung, 22.08.25

Aline Wanner

Die wahre «Art of the Deal» – zehn Verhandlungsprofis verraten das Geheimnis des Deals ihres Lebens

In der Trump-Welt scheint plötzlich alles verhandelbar. Aber auch wir verhandeln, jeden Tag. Alt Bundesrat, CEO, Geiselnbefreier und weitere Experten erzählen, was wir von ihnen lernen können.

Der Experte für Geiselnahmen:

«Das Wichtigste in einer solchen Situation: nicht gleich reagieren»

Matthias Schraner, 61, war Polizist und führt nun Beratungsunternehmen für Verhandlungen

Eine meiner lehrreichsten Verhandlungen begann mit einem Anruf an einem Samstagabend. Damals arbeitete ich bei der Polizei in München. Eine Frau sagte: «Mein Nachbar hat sich vor meinen Augen erschossen.» Zusammen mit einem Kollegen fuhr ich hin. Am mutmasslichen Tatort fanden wir aber keine Leiche, sondern einen lebendigen Mann mit einer Pistole. Als er uns entdeckte, schoss er zweimal. Wir blieben zum Glück unverletzt. Der Mann hielt die Waffe einer Frau an die Schläfe und sagte: «Raus mit euch, oder ich schiesse.» Wir waren gekommen, um einen vermeintlichen Suizid aufzuklären. Jetzt galt es eine Geisel zu befreien.

Das Wichtigste in einer solchen Situation: nicht gleich reagieren. Nie sofort das tun, was der andere fordert, sondern einfach mal durchatmen. Sonst legt man sich zu früh fest. Wir blieben also stehen, hielten unsere Pistole in der Hand, aber richteten die Waffe zu Boden und schwiegen. Danach sagten wir: «Okay, verstanden, Sie müssen sich jetzt nicht gleich entscheiden.» So kann sich der Täter beruhigen und hat nicht das Gefühl, er müsse jetzt etwas tun.

Einer der wichtigsten Grundsätze in diesen Verhandlungen ist: Wir sprechen mit einem Menschen, nicht mit einem Geiselnnehmer. Ich fragte, ob er jemanden verletzt habe. Er sagte: «Nein.»

Ich war 17 Jahre bei der Polizei und versuchte am Anfang dieser Gespräche immer, möglichst viele Informationen zu erhalten: über die Umstände, die Absicht des Täters, seine Beweggründe. Der Mann in diesem Fall sagte, er müsse auf jeden Fall am Montag zur Arbeit, sonst verliere er seine Stelle. Das war ein guter Anhaltspunkt, um in die Verhandlung einzusteigen. In den Gesprächen waren wir immer ehrlich, aber nie aggressiv oder drohend. Ich sagte: «Ich kann Sie nicht laufenlassen, aber wir können zum Staatsanwalt fahren und fragen, was sich machen lässt.» Schliesslich legte er die Waffe weg und kam mit.

Im Nachhinein stellte sich heraus, dass alles ziemlich chaotisch war und es deshalb wichtig ist, nicht zu interpretieren: Der Täter war in seine Nachbarin verliebt, aber diese hatte ihn nie beachtet. Um ihre Aufmerksamkeit zu erhaschen, hatte er sich vor ihre Türe gestellt, geklingelt und sich eine Gaspistole an den Kopf gehalten, worauf diese uns anrief. Als wir ankamen, eskalierte die Situation. Er geriet in Panik und nahm seine eigene Frau als Geisel.

Für mich war die Verhandlung lehrreich, weil nie zuvor jemand auf mich geschossen hatte. Es war auch meine erste Verhandlung mit einem Geiselnnehmer. Natürlich trainiert man so was. Und dennoch ist der Ernstfall anders, mit einer ganz anderen Emotion. Da versteht man noch besser, warum Ruhe so wichtig ist.

Nicht sofort zu reagieren, ist in jeder Verhandlung von Vorteil. Das machen viele Leute falsch: Wenn der Partner etwas von ihnen möchte, legen sie sich sofort fest und sagen: «Nein, mache ich nicht», und der andere sagt: «Ich habe aber gestern bereits», und schon ist man mitten im Streit. Egal, ob Ehemann, Geiselnnehmer oder Regierungsmitglied: Man sollte sich für den anderen und dessen Bedürfnisse interessieren und keine Absichten in sein Verhalten hineininterpretieren. Ein guter Einstieg wäre: «Erzähl doch mal.» Oder einfach: «Was machen wir jetzt?» Diese Frage haben wir bei der Polizei oft gestellt – und ganz überraschende Antworten erhalten.

Im Vorfeld einer Verhandlung sollte man wissen, was man erreichen will, eine persönliche Schmerzgrenze festlegen und eine Strategie: Ist die Beziehung zum Gegenüber vertrauensvoll, würde ich rasch kooperieren. Wenn nicht, zuerst Härte demonstrieren. Aber Vorsicht: Die meisten Leute überschätzen Beziehungen. Das sieht man in Erbstreitigkeiten. Falls man nicht sicher ist: lieber mit Forderungen einsteigen und dann langsam zur Kooperation gelangen. Und Freude daran behalten, etwas gemeinsam zu entwickeln. Reine Vermeidung ist eine ganz schlechte, aber leider weitverbreitete Verhandlungstaktik. Ich freue mich immer, über jeden Geiselnnehmer, über jeden Trumpf.