



G20: Wie verhandelt man erfolgreich? Matthias Schraner im Interview mit dem ZDF heute plus



Herr Schraner, in dieser Woche treffen sich die Staats- und Regierungschefs der G20 in Hamburg. Unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche kulturelle Hintergründe und ganz unterschiedliche Interessen. Wie können Verhandlungen da gelingen?

Sie betonen die Unterschiede, aber es gibt natürlich auch sehr viele Gemeinsamkeiten. Wie zum Beispiel die Bekämpfung des Terrorismus, dass die wirtschaftliche Leistung sich weltweit angleicht. Die großen Herausforderungen gehen nur gemeinsam. Auch kulturelle Unterschiede würde ich nicht überbewerten. Die Leute, die da am Verhandlungstisch sitzen, denken alle international und kennen die internationale Verhandlungsführung. Der Wille zur Gemeinsamkeit wird letztendlich dazu führen, dass trotz der Unterschiedlichkeiten auch Ergebnisse erzielt werden.

Dennoch scheinen im Moment die Differenzen zu überwiegen: In der Syrien-Frage, im Verhältnis zwischen Europa und den USA, beim deutsch-türkischen Verhältnis. Wie kann man dennoch zusammenkommen?

Indem man versucht, diese Themen erst einmal zu isolieren. Man beginnt mit Themen, bei denen es große Gemeinsamkeiten gibt. Zum Beispiel sind sich alle einig, dass der IS bekämpft werden muss. Und von dieser Gemeinsamkeit geht man dann wieder auf die kritischen Themen – wie zum Beispiel Syrien und versucht da eine Lösung zu finden. Konflikte gab es schon immer, seit es die Menschheit gibt. Und seitdem es diese großen Gipfel gibt, gibt es große Konflikte, ich erinnere nur an die Finanzkrise.

In einer solchen Konstellation wird es dennoch kaum möglich sein, auf mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner zu kommen.

Die Frage ist immer: Was erwartet die Öffentlichkeit. Die möchte natürlich ein konkretes Ergebnis. Die möchte, dass Trump auf den Knien ankriecht und sagt: Die Kündigung des Klimaabkommens war ein Fehler. Und dass dann Frau Merkel kommt und sagt: Syrien ist gerettet. Soweit wird's natürlich nicht kommen. Diese Gipfel sind dazu da, viele Gespräche zu führen. Offiziell und auch inoffiziell. Die Erwartung sollte sein, dass das Klima, das gegenseitige Verständnis nach dem Gipfel besser ist als vorher. Es geht bei einem solchen Treffen auch um persönliche Befindlichkeiten. Es kommt schon vor, dass man sagt: Du kennst den doch, versuche mal, ihn in einem Vieraugengespräch wieder in unsere Richtung zu bringen.

Beim G7-Gipfel vor einigen Wochen in Italien hat der neue US-Präsident Donald Trump sich nicht in die Richtung der anderen bewegen lassen. Funktioniert seine Strategie der Konfrontation?

Wenn man eine Verhandlung in Phasen einteilt, dann ist er bisher erfolgreich. Phase 1 war der totale Wirbel – also zu sagen, ich werde alles kündigen. Dafür ist er auch gewählt worden. Phase 2 war: Ich biete Verhandlungen an. Das kann man auch am Beispiel des Pariser Klimaabkommens sehen: Er hat ja gesagt, er möchte das kündigen, um neu zu verhandeln. Das ist generell sein Verhandlungsstil. Er schafft Fakten, um dann wieder Verhandlungen anzubieten. Jetzt kommt aus meiner Sicht gerade Phase 3 ins Laufen. Sollte er die nächsten Wochen und Monate Ergebnisse bringen, dann wäre sein Verhandlungsstil tatsächlich erfolgreich.

Das ist ein Verhandlungsstil, der vor allem in der Wirtschaft gepflegt wird, auf Diplomaten eher befremdlich wirkt. Dazu kommt sein teilweise rüpelhaftes Verhalten. Wird Trump so weiterkommen?

Trump weiß, dass Amerika immer noch eine der größten Wirtschaftsmächte der Welt ist. Und auch die größte Militärmacht, mit einem unheimlich starken Gewicht in der gesamten Weltpolitik. Das heißt, die anderen können nicht ohne Trump. Seine Fortschritte sind darin klar zu machen, dass mittlerweile alle verstanden haben, dass ‚America first‘ sein Verhandlungsziel ist.

Kanzlerin Merkel hat sich klar gegen Trumps Entscheidung positioniert, aus dem Pariser Klimaabkommen auszusteigen. Sie ist auch klar für freien Handel ausgesprochen, anders als Trump. War das aus verhandlungstechnischer Sicht klug?

Trump findet die Art von Merkels Kritik aus meiner Sicht nicht nur gut, er findet sie sogar notwendig. Verhandlungstypen wie Donald Trump, die wollen einen spüren. Die wollen den Konflikt sehen. Die wollen an diese gefühlte Aussichtslosigkeit der Verhandlung kommen, um dann eine Lösung anbieten zu können. Was sie nicht wollen, ist dieses ständige Ausweichen und Herummanövrieren in einer Verhandlung. Die wollen mit dir am Tisch sitzen, dir sagen was sie wollen – und dann geht's los.

Das Video des ZDF von heute plus finden Sie [hier](#).

[Matthias Schraner](#), 53 Jahre alt

- Verhandlungsexperte
- wurde von Polizei und FBI für schwierigste Verhandlungen ausgebildet. Als Berater unterstützt er mit seinem Institut die UN, globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen.
- hat früher für die Polizei bei Geiselnahmen verhandelt
- berät jetzt Entscheidungsträger in Politik und Business in mehr als 40 Ländern, u.a. USA, China, Russland, Ukraine und Japan. Er ist CEO beim Schraner Negotiation Institute mit Sitz in Zürich, Schweiz