



Zoff mit der
Freundin?
Weltanschau-
liche Diffe-
renzen? Oder
politische
Konflikte? Ein
Gespräch
mit einem
international
erfahrenen
Experten über
die Kunst,
sich richtig
auseinander-
zusetzen.

Reine Verhandlungssache

16.2. 1996

INTERVIEW: SUSANNE SCHNEIDER

SZ-Magazin: Der Frieden zwischen Bosnien, Serbien und Kroatien kam durch Verhandlung, nicht durch Kapitulation zustande. Sie bringen jungen Diplomaten internationale Verhandlungstechnik bei. Können Sie uns erklären, wie in Dayton verhandelt wurde, bis endlich halbwegs Frieden herrschte?

Raymond Saner: Gestatten Sie, daß wir etwas weiter vorn anfangen. Sie müssen doch auch jeden Tag verhandeln.

SZ-Magazin: Mit Bosnien eher selten.

Saner: Gewiß, doch wenn Sie ausnahmsweise mal schon um vier Uhr das Büro verlassen wollen, müssen Sie das verhandeln.

SZ-Magazin: Na ja. Ich gehe halt zum Chef und sage: »Ich muß heute früher weg.«

Saner: Aber Sie werden versuchen, einen günstigen Zeitpunkt dafür zu erwischen. Daß man sich in den anderen hineindenkt, gehört bereits zum Verhandeln. Oder Sie bieten Ihrem Chef an, morgen länger zu bleiben. Das wäre schon ein typischer Fall des Kompromißfindens, des Give-and-take.

SZ-Magazin: Im Job denkt man so, aber im Privaten? Der Nachbarstreit, der vor Gericht endet, weil ein Zweig über den Zaun hängt, ist doch der klassische Konflikt, in dem jeder nehmen und keiner geben will.

Saner: Stimmt, da wird überhaupt nicht verhandelt. Wenn einer seine Forderung voll durchsetzen will, zwingt er den anderen in die Verliererrolle. An maximalen Positionen festzuhalten im Sinne von »Ich habe recht – du hast unrecht« ist eine Kampfansage.

SZ-Magazin: Ein anderer typischer Fall ist die offene Zahnpastatube, wegen der schon Ehen geschieden wurden. Jahrelanges Bitten, Betteln, Drohen bringt meist nur kurzfristig Frieden. Versagt die Verhandlungstechnik bei privaten Beziehungen?

Saner: Eine Ehe bedeutet, daß beide Partner die Bereitschaft einbringen, gleichzeitig mit Konvergenzen und Divergenzen leben zu können – eine Situation der permanenten Verhandlung. Alles andere, eine Atmosphäre von Dominanz und Unterwerfung, ist auf die Dauer unvereinbar mit gegenseitiger Wertschätzung, Liebe und Sinnlichkeit.

SZ-Magazin: Die meisten Auseinandersetzungen in Beziehungen sind aber doch letztendlich Machtkämpfe.

Saner: Es gehört zu unserer Existenz, daß die Wünsche des einen nicht mit den Wünschen des anderen übereinstimmen. Aus die-

Die Beherrschung des Timings: Bei Marathonverhandlungen ist der Moment, in dem man etwas präsentiert, ausschlaggebend. Minuten entscheiden über Erfolg oder Mißerfolg.

sem Grund gibt es Konflikte zwischen Menschen, zwischen Organisationen, zwischen Ländern. Der Machtfaktor spielt dabei eine wichtige Rolle. Doch man kann verhandeln. Aber wenn keine Seite bereit ist nachzugeben, kommt es im Extremfall zum Krieg – Ehekrieg, Preiskrieg, Krieg mit Waffen.

SZ-Magazin: Genügt die Bereitschaft, um mit Erfolg zu verhandeln?

Saner: Nein. Talent gehört unbedingt dazu. Ich würde sagen, das Verhältnis ist dreißig Prozent Talent, siebenzig Prozent Erfahrung, Reflexion und Lernfähigkeit. Das Ganze ist eine Mischung aus Kunst und Wissenschaft, aus Gefühl und Verstand.

SZ-Magazin: Worin besteht die Kunst?

Saner: Die hat etwas mit Gespür zu tun, mit Timing. Aber schon zu definieren, was Timing überhaupt ist, ist schwierig.

SZ-Magazin: Vielleicht, wenn man weiß, wann der Augenblick gekommen ist, um auf den Tisch zu hauen?

Saner: Wenn Sie auf den Tisch hauen müssen, ist es möglicherweise schon zu spät. Timing beginnt viel früher: Zu welchem Zeitpunkt soll man überhaupt verhandeln? Wann ist es besser zu warten, wann zu fordern, wann zuzuhören? Zum Beispiel kann bei einer diplomatischen Verhandlung, die durch die Nacht geht, wo alle müde sind, derjenige, der im richtigen Moment ein Dossier aus der Tasche zieht, die entscheidenden Punkte machen. Eine Stunde zuvor wäre er damit vielleicht chancenlos gewesen.

SZ-Magazin: Und was kann man lernen?

Saner: Fast alles andere. Verhandelt wurde zu allen Zeiten in allen Ländern; es gibt auch berühmte Bücher – beispielsweise *De la manière de négocier avec les souverains* von De Cailliere oder Carl von Clausewitzs *Vom Kriege*. Aber Verhandlungstechnik war lange die Domäne einiger weniger Auserwählter. Das änderte sich erst in den Sechzigern. Den Amerikanern und ihrer Tradition, sich auf das Verhalten zu konzentrieren, ist es zu verdanken, daß wir heute einen völlig anderen Zugang zu dem Thema haben.

SZ-Magazin: Welchen denn?

Saner: Die Amerikaner haben versucht herauszufinden, was die Leute tun, wenn sie verhandeln. Nicht was sie tun sollten, sondern was sie tatsächlich machen. Das haben sie in Graphiken, in Rastern, in Statistiken dargestellt. Die Ergebnisse kann man auf die Politik anwenden, auf die Wirtschaft und auf das Zwischenmenschliche.

SZ-Magazin: Wie sehen diese Ergebnisse denn konkret aus?

Saner: In aller Kürze: Es gibt – vereinfacht – ja nur vier Möglichkeiten, wie ein Konflikt ausgehen kann. A gewinnt, und B verliert; B gewinnt, und A verliert. Wenn beide auf dem Gewinnen beharren, treiben







sie sich gegenseitig zum Verlieren und bringen die Verhandlung zum Scheitern. Ziel ist aber die vierte Möglichkeit: daß beide gewinnen, nicht maximal, sondern optimal, also einen Kompromiß finden, mit dem beide zufrieden sind.

SZ-Magazin: Rein rechnerisch hat diese Lösung nur eine Chance von 25 Prozent.

Saner: Stimmt. Man wollte daher herausfinden, welches Entscheidungsszenario am ehesten zu Lösung Nummer vier führt. Per Computer wurden verschiedenste Szenarien x-mal durchgespielt. Das Ergebnis hieß: Tit for tat – Auge um Auge, Zahn um Zahn. Diese Strategie ist die erfolgversprechendste: Erstens: Kooperiere, schließe Kompromisse. Zweitens: Falls der andere nicht seinerseits Kompromisse offeriert: zurückschla-

gen, also auf maximale Forderungen umstellen. Drittens: Bietet der andere nun doch Kompromisse an, muß man selbst zum Kompromiß zurückkehren, ohne ihm Vorhaltungen zu machen. Da darf es keine emotionale Buchhaltung geben.

SZ-Magazin: Auf heute bezogen, bedeutet das: Die Amerikaner haben, als sie Kroatien aufrüsteten, ein Gleichgewicht des Schreckens hergestellt, damit die Serben bereit waren zu verhandeln.

Saner: Ja. Außerdem haben sie – anders als die EU – nicht nur gedroht, Bomben zu werfen, wenn keine Bereitschaft zum Verhandeln da ist, sondern haben es auch getan.

SZ-Magazin: Die EU hätte nicht so lange verhandeln, sondern bombardieren sollen?

Saner: So hart es klingt: Auf wiederholten

Wortbruch muß man reagieren, nicht nur damit drohen. Sonst trägt man im Grunde zur Verlängerung, ja sogar zur Verschärfung des Konflikts bei. Ohne Sanktionen wächst der Machtanspruch des Vertragsbrechers nur noch. Als sie die Bomben warfen, signalisierten die Amerikaner: Wir können aufhören und verhandeln. Aber wenn ihr danach nicht Wort haltet, schießen wir wieder.

SZ-Magazin: Tit for tat.

Saner: Für heterogene Gebilde wie die EU ist so etwas natürlich schwierig. Die Entscheidungsfindung dauert lange; und der EU fehlt eine klare Außen- und Verteidigungspolitik. Und wer will es schon verantworten, die eigenen Soldaten in den möglichen Tod zu schicken? Clinton ging das Risiko nach fünf Jahren ein. Vielleicht hat er auch aus



Das Prinzip »Auge um Auge«: Damit überhaupt ein Interesse daran besteht, miteinander zu reden, muß ein Gleichgewicht der Kräfte hergestellt werden. Notfalls mit Gewalt.

innenpolitischen Gründen so lange gezögert und dann zugeschlagen, als es sich lohnte.

SZ-Magazin: Nachdem die USA ein Gleichgewicht der Kräfte herbeigeführt hatten, konnten sie den Kriegsparteien die Pistole auf die Brust setzen und sagen: Kommt nach Dayton.

Saner: So einfach ist das nicht: Bevor irgendwo die wichtigsten Vertreter zerstrittener Parteien zusammentreffen, finden auf allen Ebenen Vorverhandlungen statt, die so-

genannte Shuttle diplomacy beginnt. Zur Vorbereitung von Dayton fuhren Unterhändler nach Serbien, Bosnien, Kroatien und wieder zurück. Und da der Krieg nun von keinem mehr gewonnen werden konnte, fand es jeder besser, hier ein Stück Gebiet zu verlieren, dort eines dazuzubekommen.

SZ-Magazin: Können Deutsche eigentlich gut verhandeln?

Saner: Darauf gibt es keine generelle Antwort. Häufig ist nicht klar, wer die Entscheidung trifft, wer dazu befugt ist. Mit einer deutschen Firma zu verhandeln ist so komplex, so langwierig. Da reden der Vorstand und die Aufsichtsbehörde mit, die Gewerkschaft, der Betriebsrat... Und dann neigen Deutsche dazu, zu schnell eine Entscheidung herbeiführen zu wollen. Das bewirkt oft das

Gegenteil. Es ist gegen die Praxis und gegen die Kultur der Verhandlung: Man braucht Zeit, Gefühl und den Willen, länger in einer Grauzone zu verbleiben, die Information nicht sofort transparent zu machen.

SZ-Magazin: Angenommen, wir verhandeln. Sie wollen in großem Stil Schweizer Käse nach Deutschland einführen, ich möchte die Menge dagegen gering halten. Beim ersten Treffen darf ich Ihnen also nicht gleich mein Angebot auf den Tisch legen?

Saner: Nein, wenn Sie mir zu früh zu viel mitteilen, Ihre Position, Ihre Strategie, frage ich mich: Warum der Druck? Welche Taktik steckt dahinter? Worauf wollen Sie hinaus?

SZ-Magazin: Also reden wir übers Wetter?

Saner: Warum nicht? Wir wissen ja nichts voneinander, also machen wir ein wenig



Der Stellenwert der Sympathie: Kontakte sollte man intensiv pflegen – und zwar, bevor die Krise da ist. Dann lassen sich die Konfliktsituationen auch gemeinsam bewältigen.

Vorgeplänkel, lernen uns kennen. Aber es geht nicht nur um Höflichkeit, sondern auch darum herauszufinden: Wollen Sie wirklich verhandeln – oder nur Zeit gewinnen?

SZ-Magazin: So wie die Serben jahrelang nicht ernsthaft verhandelten, obwohl sie ständig Waffenstillstandsabkommen unterschrieben haben?

Saner: Die manchmal nur vier Stunden hielten. Nehmen Sie das Münchener Abkommen von 1938. Hitler drohte den Tschechen mit Krieg, aber um die Alliierten hinzuhalten, verhandelte er mit Chamberlain. Der machte ihm nicht nur immense Zugeständnisse für seine Gebietsansprüche, sondern überzeugte auch noch die Franzosen, daß man Hitler vertrauen könne.

SZ-Magazin: Das Ergebnis kennen wir.

Saner: Chamberlain war das, was wir einen »practising negotiator« nennen, einer, der sich auf seine Intuition, seine Inspiration, seine Erfahrung verläßt. Das kann manchmal gutgehen. Manchmal eben nicht.

SZ-Magazin: Und der Theoretiker verläßt sich voll auf die Technik des Verhandeln?

Saner: Er läßt sich von fünf Grundsätzen leiten: Unterscheide zwischen dem Problem und dem Menschen, der dahintersteht. Konzentriere dich auf seine Interessen, nicht auf

seine offiziellen Positionen. Entwickle die größtmögliche Zahl von beidseitig akzeptablen Lösungen, entscheide später. Bestehe darauf, meßbare Kriterien gemeinsam zu bestimmen, damit beide die Umsetzung des Vertrags nachvollziehen können. Sie sehen schon: Ideal ist eine Mischung aus beiden Stilen. Verhandeln ist immer auch ein wenig Unternehmertum. Da muß man auch mal ein Risiko eingehen, ein guter Verlierer sein.

SZ-Magazin: Jetzt haben Sie Ihren Käse noch immer nicht in Deutschland.

Saner: Dank dieser Bemerkung weiß ich nun aber, daß Sie ernsthaft verhandeln wollen. Aber ich weiß nicht, ob Sie überhaupt das Mandat besitzen, das, worauf wir uns einigen werden, auch zu unterschreiben.

SZ-Magazin: Kommt das denn öfter vor?

Saner: Ein alter taktischer Trick: Ich mache Ihnen erste Konzessionen, Sie mir auch, Sie bedanken sich, fliegen zurück. Und zur nächsten Runde erscheint plötzlich Ihr Kollege. Der sagt, daß Sie krank geworden sind

Dr. Raymond Saner spezialisierte sich nach dem Studium von Psychologie, Pädagogik, Soziologie und Betriebswirtschaft auf internationale Verhandlungstechnik. Seine Genfer Firma Organisational Consultance Ltd. führt weltweit Seminare und Schulungen durch. Zu Saners Kunden gehören die Regierung von Hongkong, das Europäische Management-Center in Brüssel und das deutsche Außenministerium. Er ist außerdem beauftragt, die Verwaltungen von China, Rußland und Slowenen zu reformieren.

oder sonst irgendwas. Und leider, leider seien Ihre Konzessionen nicht haltbar. Deshalb müßten wir von vorn beginnen. Mein Nachteil ist dann, daß Ihr Kollege schon weiß, in welchen Punkten ich zu einem Zugeständnis bereit wäre. Ich weiß aber nichts von ihm.

SZ-Magazin: Keine Sorge: Ich erscheine wie verabredet und biete an, daß Sie den Käse liefern dürfen, aber nur im März. Für Sie eigentlich unakzeptabel.

Saner: Das würde ich so aber nie sagen. Ich würde versuchen herauszufinden, ob ich etwas anbieten kann, woran Sie interessiert sind. So könnten wir diesen Punkt mit anderen verbinden. Möglicherweise möchten Sie ja auch etwas in die Schweiz einführen.

SZ-Magazin: Ich reagiere recht offen darauf. Und dann?

Saner: Fahren wir wieder nach Hause. Unsere erfahrenen Vorgesetzten haben uns einen so begrenzten Verhandlungsspielraum eingeräumt, daß eine rasche Lösung unmöglich ist. Das soll uns davor bewahren, zu schnell eine Vereinbarung zu treffen.

SZ-Magazin: Warum müssen Lösungen denn immer lange dauern?

Saner: Regierungen wechseln, Chefs auch, Gesetze werden geändert – aber unsere Abmachung soll alles überdauern. Deshalb.

SZ-Magazin: Was passiert bei unserem dritten Treffen?

Saner: Wir haben nun beide ein erweitertes Mandat. Erstmals überlappen sich unsere Interessen: Es gibt eine Schnittmenge, auf die wir uns vielleicht einigen können.

SZ-Magazin: Ist es eigentlich wichtig, daß wir uns sympathisch sind?

Saner: Enorm wichtig. Denn wenn wir uns irgendwann geeinigt haben, faxen Sie das Ergebnis nach Bonn, ich nach Bern. Und dann heißt es: Bitte warten. Man nennt das »stand by stress«. Unser Vorschlag durchläuft die Maschinerie, die verschiedenen Abteilungen einer Firma oder eines Ministeriums, über Tage, Wochen, Monate. Vielleicht wird er nicht akzeptiert, dann besteht die Gefahr einer Konfrontation. Hält jedoch unsere Beziehung, dann können wir punktuelle Enttäuschungen verkraften und selbst eine erneute Verhandlungsrunde meistern.

SZ-Magazin: Darum also gehen Verhandlungspartner so oft gemeinsam essen?

Saner: Kontakte muß man pflegen, nicht erst, wenn eine Krise da ist. Ein Schweizer Botschafter hat mal gesagt: Es stand nicht in meiner Job description, was es für die Leber bedeutet, Diplomat zu sein.

SZ-Magazin: Wir haben zusammen gegessen und getrunken, nun kommt endlich das Okay aus Bonn und Bern für unsere Lösung: Sie dürfen Ihren Käse liefern, allerdings nur an geraden Wochentagen.

Saner: Wenn das nicht optimal ist. □