

matthias schraner

FAULE KOMPRÖMISSE

WIE GUT VERHANDELN
UNSERE POLITIKER?

Econ

Matthias Schraner

Faule Kompromisse

Wie gut verhandeln unsere Politiker?

Econ

Taktik Nr. 12: Warnen statt drohen	142
<i>Beispielanalyse: Iran droht, die USA warnen</i>	142
Die Taktik der BayernLB in der Verhandlung	
um die Hypo Alpe Adria	144
<i>Der Ablauf einer M&A-Verhandlung</i>	144
<i>Die Vorgeschichte der Verhandlung um</i>	
<i>die Hypo Alpe Adria</i>	146
<i>Analyse des Verhandlungsprozesses um</i>	
<i>die Hypo Alpe Adria</i>	148
<i>Die Folgen der Verhandlung um</i>	
<i>die Hypo Alpe Adria</i>	160
Verhandeln mit der Politik	163
Verhandeln mit der Politik am Beispiel Atomausstieg	163
<i>Zielsetzung am Beispiel Atomausstieg</i>	163
<i>Strategieentwicklung am Beispiel Atomausstieg</i>	164
Volksbegehren und Volksentscheid	
am Beispiel Nichtraucherschutz	180
<i>Politisches Handeln am Beispiel Nichtraucherschutz</i>	180
<i>Reaktion der Bürger am Beispiel Nichtraucherschutz</i>	181
Verhandeln mit der Politik ohne verfassungsrechtliche	
Instrumente am Beispiel Klimaschutz	183
<i>Konflikt am Beispiel Klimaschutz</i>	185
<i>Partner am Beispiel Klimaschutz</i>	185
<i>Öffentlichkeit am Beispiel Klimaschutz</i>	186
<i>Agenda Setting am Beispiel Klimaschutz</i>	186
<i>Vorgehensweise bei Verhandlungen mit der Politik</i>	
<i>ohne verfassungsrechtliche Instrumente</i>	187
Lobbying beim Verhandeln mit der Politik	192
<i>Informationsbeschaffung</i>	192
<i>Einflussnahme</i>	193
<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>	194
<i>Direkte Beeinflussung</i>	195

Verhandeln mit Behörden	196
Das Spannungsfeld Bürger – Behörden	196
<i>Demokratie vs. Bürokratie</i>	196
<i>Verhandlungsposition</i>	197
Der Ablauf von Verhandlungen mit Behörden	198
<i>Zielsetzung für Verhandlungen mit Behörden</i>	199
<i>Strategieentwicklung für Verhandlungen</i> <i>mit Behörden</i>	199
<i>Eskalation zur übergeordneten Stelle</i>	203
<i>Dienstaufsichtsbeschwerde und</i> <i>Fachaufsichtsbeschwerde</i>	204
Fazit: Wie gut verhandeln unsere Politiker?	207
Danke	210
Anhang	212
Glossar: Die wichtigsten Begriffe aus der Verhandlungsführung	212
Sachregister	219
Literaturverzeichnis	222
Schranner Negotiation Institute	223

Einleitung

Heute war Landtagswahl. Alle Parteivorsitzenden standen brav in einer Reihe und erzählten mehr oder weniger das Gleiche: Die anderen haben verloren, wir haben gewonnen.

Mit solchen völlig geläufigen Äußerungen begehen Politiker schon vor den Koalitionsverhandlungen die ersten Verhandlungsfehler. Dabei müssten Politiker doch gute Verhandlungsführer sein. Schließlich tun sie – je nachdem, wie man »Verhandlung« definiert – den ganzen Tag nichts anderes. Die Realität sieht aus meiner Sicht leider anders aus. Meine Perspektive ist die der professionellen Verhandlungsführung. Und ich sehe, dass Politiker ständig schwerwiegende Verhandlungsfehler begehen – und trotzdem keiner aufschreit. Vielleicht, weil diese Fehler kaum jemand wahrnimmt oder benennen kann. Gerade die subtilen Fehler aber sind es, die eine Verhandlung scheitern lassen können. Auch wenn oft niemand weiß, woran es eigentlich lag.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen eine Entscheidungshilfe zur Bewertung der Verhandlungsqualitäten von Politikern geben. Nur um diese zentrale Fähigkeit von Politikern geht es in diesem Buch, nicht um politische Anschauungen oder Sympathien.

Folgen Politiker einem Plan oder weichen sie ständig davon ab? Wird der Plan strategisch und taktisch in die Wege geleitet und zum Abschluss gebracht, oder wird in einem Zickzackkurs verhandelt?

Gibt es vielleicht gar keinen Plan?

Sie werden nach der Lektüre dieses Buches beurteilen können, ob ein Politiker gut oder schlecht verhandelt. Das liegt in unserem Interesse als Bürger. In einem Verhandlungsprozess gibt es viele Beteiligte: den Verhandlungsführer, sein Verhandlungsteam und den Entscheidungsträger. Als Bürger sind Sie der Entscheidungsträger. Sie bestimmen, wer in Zukunft einen Verhandlungsauftrag bekommt. Damit Sie diese Entscheidung gewissenhaft treffen können, sollten Sie die grundlegenden Strategien und Taktiken der Verhandlung kennen. Sie sollten erkennen können, wer einer Vision folgt, ein klares Ziel vor Augen und vor allem die Fähigkeiten hat, seine Ziele auch umzusetzen.

Wie ist es im Großen und Ganzen der deutschen Politik um die Qualität politischen Verhandeln bestellt? Der erste Eindruck ist nicht sonderlich positiv. Schon bei einem Blick auf einige Verhandlungen, die in den letzten Jahren unter Beteiligung der Politik in der Öffentlichkeit ausgetragen wurden, bietet sich ein ernüchterndes Bild: Fast könnte man glauben, sobald Politiker sich einmischen, geht es schief. Die »Rettung« von Opel, Stuttgart 21 oder die Einmischung in den Verhandlungsprozess der BayernLB zeigen eine äußerst unprofessionelle Vorgehensweise. In diesem Buch möchte ich den ersten Eindruck, den diese und andere Beispiele erwecken, hinterfragen und tiefer analysieren. Ich möchte die Phasen von Verhandlungen für Sie sichtbar machen und dann analysieren: Was genau ging schief? Vor allem aber: Wie hätte man es besser machen können?

Die Fehler möchte ich konkret benennen und ihre Konsequenzen aufzeigen. Dabei ist es unvermeidlich, dass ich einzelne Politiker namentlich benenne. Ein »Politiker-Bashing« soll hier jedoch keinesfalls stattfinden. Mir geht es um die sachliche Analyse. Mir geht es darum, dass Sie Kriterien zur Hand haben, wenn Sie das nächste Mal an die Wahlurne treten.

Mit meinem Team begleite ich schwierige Verhandlungen in der Wirtschaft und in der Politik und kenne deshalb die Innen- und die Außensicht. Die Innensicht möchte ich gern mit Ihnen teilen, damit Sie die Außensicht besser einordnen können. Mit diesem Leitfaden können Sie aktuelle Verhandlungen einschätzen und Ihre Schlüsse daraus ziehen. Sie erkennen schnell, wer ein Profi der Verhandlung ist und wer ein Anfänger. Wenn Sie zusätzlich für Ihre privaten oder beruflichen Verhandlungen etwas dazulernen, umso besser.

Erlauben Sie mir bitte, dass ich Sie direkt als Entscheidungsträger anspreche. Denn das sind Sie, als Bürger. Ich möchte Ihr Berater beim Bewerten von Verhandlungsprozessen sein und Sie bei Ihrer ersten Bürgerpflicht unterstützen. Bald ist wieder eine Wahl.

Matthias Schraner

Was macht einen guten Verhandler in der Politik aus?

Politiker verhandeln ständig: Sie beschreiben Konflikte, lösen sie und sorgen für die Umsetzung der Ergebnisse. So jedenfalls lautet ihr Auftrag. Ob nun ein Rettungsschirm für Europa verhandelt wird, der Sozialpakt für Gewerkschaften, Quotenregelungen für Frauen oder Betreuungsgeld für Familien. Mit dem israelischen Präsidenten wird der Siedlungsbau verhandelt und gleich darauf die nächsten Zahlungen für Griechenland. Alles Alltag für Bundespolitiker.

Das muss doch ziemlich schwierig sein, von außen betrachtet. Wer soll denn so komplexe Themenbereiche wie die neue Finanzstruktur in Europa überblicken, wenn die Politiker es nicht einmal schaffen, den neuen Flughafen in Berlin rechtzeitig in Betrieb zu bringen? Der wird auf der grünen Wiese gebaut, und es gibt schon viele Flughäfen weltweit, die man als Blaupause nutzen kann. Was bitte ist denn einfacher, als ein solches Projekt zum Erfolg zu führen? Politiker sitzen im Aufsichtsrat des Flughafens und beeinflussen die Arbeit der Profis. Politiker sitzen im Aufsichtsrat der BayernLB und entscheiden über die Strategie der Bank. Politiker verhandeln über Stuttgart 21. Und sie retten Opel.

Hier wird das Dilemma von verhandelnden Politikern deutlich. Verhandlung und Politik ist in einer ersten Betrachtung ein Widerspruch in sich.

Verhandlung ist ein Wettbewerb der Interessen mit dem Ziel einer Lösung. Es gilt auszutarieren, zu testen und jederzeit handlungsfähig zu sein. Dabei ist eine gewisse Verschwiegenheit unabdingbar.

Politik dagegen ist öffentlich. Immer. Die Öffentlichkeit verlangt Öffentlichkeit, sie muss das Recht, Politiker zu kontrollieren, jederzeit ausüben können. Die Pflicht zur Öffentlichkeit verbietet Verschwiegenheit und Austarieren, subtiles Testen und die Möglichkeit, jederzeit zu handeln. Denn Handeln ruft Interessengruppen auf den Plan, die sich benachteiligt fühlen könnten.

Der Politiker aber muss verhandeln *und* öffentlich Farbe bekennen können. Man kann und darf dem verhandelnden Politiker nicht die Chance zu politischem Verhalten nehmen.

Oder doch?

In einer genaueren Betrachtung wird das Dilemma durchschaubar und erste Lösungsansätze tun sich auf.

Kompetenzen von Verhandlern

Verhandeln ist eine hohe Kunst. Es braucht fachliche Kompetenz, um das zu verhandelnde Thema zum Erfolg zu führen. Um eine Verhandlung zu führen, ist außerdem Methodenkompetenz gefordert, das sind handwerkliche Taktiken wie das Setzen von Anker und Agenda. Wir kommen noch dazu, was das bedeutet. Auch Sozialkompetenz ist enorm wichtig, um die Bürger zu überzeugen und zu führen.

Die erforderlichen Kompetenzen gliedern sich in folgende vier Bereiche, die jeweils mehrere Aspekte beinhalten:

Persönlichkeitskompetenz

- eigene Werte und Visionen
- Verantwortung
- Belastbarkeit
- Lebenserfahrung

Fachkompetenz

- eigene Fachkompetenz (zum Beispiel Ausbildung)
- Fachkompetenz von außen (Empfänglichkeit für kompetente Beratung)
- Führungskompetenz

Methodenkompetenz

- Zielsetzung
- Strategiefindung
- taktisches Geschick

Sozialkompetenz

- Beziehungsaufbau zu und bedeutungsvolle Bindungen an Menschen
- Kommunikation nach innen (mit politischen Partnern)
- Kommunikation nach außen (mit der Öffentlichkeit)

Persönlichkeitskompetenz

Nun könnte man meinen, dass man die meisten dieser Kompetenzen lernen kann. Doch gerade jene Kompetenz, auf die es für Verhandler in der Politik besonders ankommt, lässt sich nicht so einfach in einem Lehrgang vermitteln. Als Persönlichkeits- oder auch Humankompetenz bezeichnet man die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen und eigene Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, so dass Entscheidungen selbständig und selbstverantwortlich bewältigt werden können. Daraus resultierten eine individuelle Haltung zur Welt, eigene Werte und Visionen. Für eine professionelle Verhandlungsführung im Auftrag des Wählers sind eigene Werte und Visionen unabdingbar.