



Tipps für die Koalitionsverhandlung Foto: Getty Images, Marcel Reyle

**WiWo+** KOMPROMISSE FINDEN

## Sechs Ratschläge für die Koalitionsverhandlungen

Friedrich Merz will zügig eine neue Regierung bilden. Wie das ohne großen Streit gelingen kann, verraten Verhandlungsexperten.

Dominik Reintjes  
27.02.2025 - 08:32 Uhr

**A**ls Olaf Scholz im November das Aus der Ampelkoalition verkündet, beschreibt er zur Abwechslung mal präzise und bündig, woran es unter anderem lag: „Zu oft wurden die nötigen Kompromisse übertönt durch öffentlich inszenierten Streit.“

Wenn sich in den kommenden Wochen Vertreter der Union und (voraussichtlich) der SPD zu Koalitionsverhandlungen treffen, um die Vorhaben der nächsten vier Jahre im Koalitionsvertrag ringen, die Kontrolle über die Bundesministerien unter sich aufteilen und dann die Regierungsarbeit aufnehmen, sollten sie vor allem einen Grundsatz befolgen: Macht es bitte besser als die Ampel.

Dafür lohnt es sich, auf die Ratschläge von Verhandlungsexperten und Managementberatern zu hören, die Chefs in Unternehmen schulen und beraten. Wollen Manager erfolgreich sein, müssen sie Kompromisse finden: ob mit einem monopolistischen Lieferanten oder einem großen Kunden. Sicherlich: Politiker stehen unter einem viel größeren öffentlichen Druck, müssen Interessen von Bevölkerung, Fraktion, Partei berücksichtigen – und wollen ihre eigene Macht erhalten. Und doch lassen sich einige Lektionen der Managementwelt auf die Politik übertragen.

## 1. KEINE ROTEN LINIEN

Die Ampel-Politiker zogen rote Linien, drohten einander mal mehr, mal weniger unverblümt. Davon rät Matthias Schraner dringend ab. Der ausgebildete Polizist verhandelte früher mit Geiselnehmern. Heute berät er Manager, Politiker, Parteien. „Eine rote Linie verengt den Verhandlungsraum. Sie verlieren ihr Gesicht, wenn Sie die rote Linie verrücken“, weiß Schraner. Die einzige Ausnahme, die er macht: Rote Linien seien in Ordnung, wenn sie Werte umfassen. Also etwa: „Für uns ist die Verhandlung vorbei, sobald der Ton respektlos wird.“ Oder: „Wir arbeiten nicht mit Rechtsextremen zusammen.“ Doch besser sei es, Ziele zu definieren. „Ich könnte ihnen bei jeder Partei sagen, was sie nicht wollen, aber bei keiner, was sie wollen“, sagt Schraner.



WiWo+ BUNDESTAGSWAHL 2025



## Sieben Lektionen für eine bessere Politik nach der Wahl

Durchbruch statt Dauerstreit, gute Lösungen statt Minimalkonsens: eine Anleitung für erfolgreiches Regieren.

von Max Haerder, Sonja Álvarez, Benedikt Becker und weiteren

---

## 2. VORSICHT VOR EMOTIONALITÄT

Gute Verhandler unterscheiden zwischen der Rolle, die ihr Gegenüber in einer Verhandlung spielt, und der Person dahinter. Wird der Ton in einer Verhandlung zu rau, gelte es, die Gegenseite immer wieder an die eigene Rolle und den gemeinsamen Auftrag zu erinnern. Etwa so: „Ich sitze hier gerade als Staatssekretär oder Minister vor Ihnen, um eine Lösung zu suchen, die der Bevölkerung nutzt – nicht als Matthias“, empfiehlt Schraner. „So nehmen Sie Emotionalität aus der Debatte.“

## 3. WENIGER CHEFSACHEN

Ob die Waffenlieferungen in die Ukraine (Scholz), die Abkehr von der Atomkraft (Habeck) oder die Nicht-Abkehr von der Schuldenbremse (Lindner): War den Ampel-Politikern ein Vorhaben besonders wichtig, erklärten sie es zur Chefsache – und übernahmen Verantwortung dafür. Ja, auf diese Weise sitzen diejenigen Politiker am Tisch, die entscheiden dürfen und müssen. Das ist von Vorteil. Aber: Reißt ein Regierungsmitglied eine Sachfrage an sich, schaut die Öffentlichkeit plötzlich gebannt zu. Der Druck steigt. Und die Verhandlung erhält eine neue Dynamik. Samt Machtspielen und Parteipolitik.

---

## Warum so viele Verhandlungen scheitern

Die Verhandlungen bei VW zeigen, wie hart es ist, eine Einigung zu erzielen, mit der alle leben können. Wie gelingen Interessenausgleich und Verständigung?

von Varinia Bernau und Dominik Reintjes

---

„Die Inhalte fallen dann flott hintenüber“, sagt Kai Monheim, Geschäftsführer der Verhandlungsberatung Egger Philips in Hamburg. Wie schnell das gehen kann, erlebte Monheim 2009 bei der Weltklimakonferenz in Kopenhagen: Die Staatschefs der sechs führenden Nationen einigten sich auf einen Mini-Kompromiss. Als die Delegierten der übrigen fast 200 Länder darüber im Plenum diskutierten, war US-Präsident Obama schon auf dem Heimweg. Und die Delegierten nahmen den Kompromiss nur zur Kenntnis, nicht mehr. „Der Gipfel scheiterte grandios“, sagt Monheim, der die Ausrichter der Weltklimakonferenzen berät.

Also weniger Chefsache, mehr Teamarbeit. Die Verhandler unterhalb der Staatschefs und Minister seien häufig viel tiefer in den Details und am Kompromiss orientiert, so Monheims Erfahrung von den Klimagipfeln. Seine Empfehlung: Die höchste Ebene sollte sich so lange wie möglich raushalten.

### Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden.

JOBS FINDEN

#### Hochschule 21 gGmbH

Leitung der Abteilung für Beratung /  
Kommunikation / Marketing (m/w/d)  
Buxtehude

#### Barmherzige Brüder gemeinnützige

Krankenhaus GmbH  
Koch / Köchin (m/w/d) für den  
Standort München  
München

#### GA-tec Gebäude- und Anlagentechnik

GmbH  
Elektriker (Mensch) (m/w/d)  
Haar

## 4. VERTRAUEN ABGEBEN

Auch Matthias Schraner rät dazu, dass CEOs ihre besten Leute in eine Verhandlung schicken – und nicht alles selbst verhandeln. So könnte es auch in der Politik laufen: „Sie bilden kleine Teams, die vereinbarte Meilensteine erreichen sollen, Experten hinzuziehen.“ So wie in Unternehmen berichten die Verhandler die neusten Entwicklungen an den Chef. Aber ohne, dass dieser während der Verhandlungen reinfunkt. „Sie müssen Verantwortung abgeben können und wollen“, sagt Schraner.

## 5. EMPATHISCH FÜHREN

Wie schwer es vielen Politikern offenbar fällt, sich rauszuhalten, ließ sich in den vergangenen Monaten beim Bundeskanzler beobachten. Im Stakkato trug Olaf Scholz im Wahlkampf vor, was er als Kanzler doch alles veranlasst und auf den Weg gebracht habe. Ich, Ich, Ich ...

Heiner Thorborg weiß: „Mit einem solchen Verhalten stoßen Politiker und auch Manager ihren eigenen Leuten vor den Kopf.“ Thorborg besetzt als Headhunter Top-Positionen in der Wirtschaft. Immerhin steht hinter einem CEO oder einem Politiker eine Reihe Mitarbeiter, die ein Vorhaben aushandeln, umsetzen, organisieren. „Laufen wirklich alle noch so kleinen Entscheidungen über den Tisch des Chefs, fragen sich viele Menschen, wofür sie eigentlich arbeiten“, sagt der Personalberater. „Und wenn ich immer nur davon spreche, was ich alles Großartiges getan habe, zeugt das von enormer Geringschätzung gegenüber meinen Leuten“, sagt Thorborg. Und das funktioniere in der Politik und im Unternehmen nicht. „Sie demotivieren oder vergraulen die besten Mitarbeiter.“ Der Personalberater rät zu einer empathischen Führung, zu Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden.

## 6. KUNDE IST KÖNIG

Diese Devise, so Thorborg, sollte jetzt auch für Koalitionsgespräche gelten: „Schaut dem Volk aufs Maul!“ So wie ein Unternehmen sich völlig nach den Wünschen der eigenen Kundschaft richten muss, um erfolgreich zu sein, „sollten die Parteien in allererster Linie auf die Belange der Bevölkerung achten – und nicht darauf, wer welches Ministerium erhält und welche parteipolitischen Forderungen am härtesten durchdrückt“.

---

**WiWo+**

**WiWo+** LEBEN MIT AKTIEN

**Mit diesen ETFs können Anleger vom Rüstungsboom profitieren**

von Lara Dehari



WiWo+ MÖGLICHE BMW-ÜBERNAHME



## Das KTM-Drama ist zu Ende – vorerst

von Philipp Mattheis

---

WiWo+ WENIGER HOMEOFFICE



## Mercedes drängt seine Mitarbeiter zurück ins Büro

von Annina Reimann

---

Bei der Besetzung der wichtigsten Posten rät Thorborg dem künftigen Regierungschef zu mehr Mut. „Sie sollten sich unbedingt auch andere starke Führungspersonlichkeiten mit durchaus unbequemen Meinungen und einem hohen eigenen Anspruch ins Team holen“, sagt der Headhunter. „Wer sich immer nur mit Ja-Sagern umgibt, wird kaum etwas bewegen.“ Harte Diskussionen und Verhandlungen – „immer im Sinne des Volkes“ – seien zielführender als Entscheidungen, die niemand hinterfrage.

***Lesen Sie auch:*** *Sieben Lektionen für eine bessere Politik nach der Wahl*