

## VII. Was sind Konflikte?

Verhandeln oder Vergleichen sind typische Methoden der friedlichen Intervention bei der Regelung oder Beilegung von interpersonalen Konflikten. Konflikte gehören zu den unvermeidlichen Gegebenheiten unseres Lebens. Wir erleben sie als individuelle Widersprüche von Wünschen und Zielen, wir begegnen ihnen als Interessensgegensätze zwischen uns und anderen Menschen und beobachten sie als Auseinandersetzungen zwischen Gruppen, Nationen und Staaten. Fraglos liegen die Ursachen für Streit und Zwietracht in der Ungleichheit von Wohlstand, Zugang zu Ressourcen und ungleicher Machtverteilung; für die meisten Konflikte liegen jedoch die Ursachen in der Fehlwahrnehmung und Fehlinterpretation von Motiven und Zielen der jeweils anderen Partei. Um Verhandeln und Mediation wirksam einzusetzen, muss man das Zusammenwirken von äußeren Faktoren und inneren subjektiven Bedingungen verstehen (Bierbrauer, 2005).

Definiert werden soziale Konflikte als eine negative Beziehung zwischen Parteien (Individuen und Gruppen), die tatsächlich unvereinbare Ziele haben oder zu haben glauben. Obwohl Konflikte fast immer als unangenehme Spannungszustände erlebt werden, haben einige Konfliktforscher auch die positiven Seiten von Konflikten hervorgehoben, weil sie Spannungen zwischen Menschen und Gruppen anzeigen. Konfliktintervention durch Verhandeln und Mediation hat das Ziel, die in Konflikten angelegte Dynamik, die leicht eskalieren und zu Gewalt führen kann, aufzubrechen, damit es zu einer einvernehmlichen Regelung zwischen den Konfliktparteien kommen kann.

## VIII. Konfliktmanagement mittels kultureller Stereotypen?

Das Interesse an Methoden des interkulturellen Konfliktmanagements hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Trotz des gestiegenen Bedarfs an Kenntnissen über Verfahren zum interkulturellen Konfliktmanagement mangelt es an wissenschaftlich fundierten Einführungen, die ein systematisches Wissen über die Kunst und Komplexität dieser Verfahren vermitteln.

In den Buchhandlungen von Bahnhöfen und Flughäfen sind praktische Rezeptsammlungen in Hülle und Fülle zu finden. Sie sind zwar häufig amüsant geschrieben, weil sie unsere kulturellen Stereotypen bestätigen, aber genau deshalb sind sie bestenfalls nutzlos oder führen schlechterdings in die Irre. Diese Ratgeber sind nicht mehr als ein Kompendium von angeblichen Verhaltensvorschriften oder Regeln der Etikette, wie

man sich in einem bestimmten Land verhalten sollte (z. B. „Knigge für Manager in Kultur ABC“, „Kiss, bow or shake hands“ oder „You can negotiate anything from marriage to divorce“). Die Autoren dieser Bücher sind meistens Praktiker, die ihre intuitiv-plausiblen Erfahrungen zum Besten geben. Leider sind die angeblichen „Do´s and Don'ts“ nicht mehr als eine Sammlung von kulturellen Stereotypen, d.h. Klischees, die meistens unangemessen und falsch sind. Ein weiteres Problem liegt in der Fokussierung auf das US-amerikanische Konfliktmanagement. Das ist darauf zurück zu führen, dass sich amerikanische Manager und Wissenschaftler schon länger mit internationalem Aushandeln beschäftigen. Freilich sind die Unterschiede zwischen amerikanischen und deutschen Konfliktmanagern etwa im Vergleich zu japanischen relativ gering, sodass – wenn deutsche Erfahrungen fehlen – in diesem Studienbrief von westlichen Aushandlungsstilen gesprochen wird.

## IX. Verhandeln und Mediation im Internationalen Kontext

Nach Expertenmeinungen gehört die Fähigkeit zum Verhandeln und zum Schlichten von Konflikten zu den wichtigsten Kompetenzen international tätiger Manager. Man schätzt, dass 50 % der Arbeitszeit von international agierenden Managern – und das dürfte auch für andere Berufsgruppen gelten – Verhandeln umfasst (Tayeb, 1996). Leider werden Mitarbeiter überhaupt nicht oder nur unzureichend auf ihre internationalen Aufgaben vorbereitet. Um aber erfolgreich zu sein, müssen international agierende Führungskräfte über Wissen und Fähigkeiten verfügen, um ihre Verhandlungsführung oder Mediationsbemühungen auf die kulturellen Besonderheiten der jeweilig beteiligten Parteien einzustellen.

Wer international erfolgreich verhandeln will, muss wissen, welchen Stellenwert Konflikte im sozialen Netzwerk einer Kultur haben und wie sie typischerweise beigelegt werden (s. II. u. III.).

Was ist Verhandeln und worin unterscheidet es sich von Vermitteln oder Mediation? Beide kann man auf einem Kontinuum ansiedeln, wobei Mediation strukturell als die Verlängerung von Verhandeln – ergänzt um eine dritte Partei - angesehen werden kann. Beide Verfahren zielen grundsätzlich auf die Neubewertung strittiger Sachverhalte, Interessen oder Güter auf dem Wege gegenseitiger Beeinflussung der Beteiligten ab. Für Verhandeln und Mediation soll im Folgenden der Kürze wegen zuweilen der Begriff „Aushandeln“ verwendet werden. Von Verhandeln und Mediation wird allerdings getrennt gesprochen, wenn die jeweiligen strukturellen oder dynamischen Eigenheiten der jeweiligen Verfahren dies erfordern.

Als Verhandlungen bezeichnet man typischerweise das direkte Aushandeln eines strittigen Sachverhalts durch die beiden involvierten Parteien, die beide an einer Beilegung eines Konfliktes interessiert sind. Die Mediation beinhaltet die Mitwirkung einer dritten, Mediator genannten Partei, die die Aufgabe hat, den Aushandlungsprozess zu lenken und dabei Vorschläge unterbreiten kann, die den Parteien das Finden einer Übereinkunft ermöglichen soll. Diese dritte Partei kann ein Individuum, eine Gruppe oder eine Organisation sein. Der Mediator sollte keine Vorschläge zur Lösung eines Konfliktes unterbreiten. Er sollte lediglich Entscheidungshilfen in Form allgemein zugänglicher Informationen liefern. Lösungsvorschläge sollten nur dann eingebracht werden, wenn die Parteien keine Vorstellung davon haben, wie ein Ergebnis aussehen könnte. Immer ist Mediation eine nicht gewalttätige und letztlich die Parteien nicht bindende Intervention, im Unterschied zu autoritativen Formen der Dritrintervention wie Zwangsschlichtung und Entscheidungen durch Gerichte. Mediation kann bei Konflikten zwischen Individuen, Organisationen, zwischen und innerhalb von Gruppen und Staaten eingesetzt werden.

Als Ergebnis von erfolgreichen Verhandlungen und Vermittlungen steht eine Übereinkunft, die darin besteht, dass jede Seite etwas aufgibt, was der anderen Partei von Nutzen ist oder sein kann. Überdies können die Parteien im Zuge von Aushandlungen gemeinsame Interessen aufdecken, die ihnen vorher nicht bewusst waren.

Verhandeln und Mediation sind nicht die einzigen Konfliktinterventionsverfahren. Es gibt eine Vielzahl anderer Interventionsmethoden wie beispielsweise offizielle Diplomatie, nichtoffizielle Interventionen, militärische, ökonomische und soziale Maßnahmen, Kommunikation und Erziehung. In all diesen Bereichen kann Verhandeln und Mediation zum Einsatz gebracht werden.

## X. Weshalb ist das Harvard-Verhandlungskonzept beim interkulturellen Aushandeln nur begrenzt geeignet?

In ihrem populären Buch über Verhandeln schlagen Fisher, Ury und Patton (1997) vier Regeln des integrativen Verhandeln vor (Trennen der beteiligten Person vom Problem, Fokussieren auf Interessen, Ausloten von Optionen für gemeinsamen Gewinn, Beharren auf objektiven Kriterien). Die Autoren des Harvard – Verhandlungskonzepts empfehlen, den Verhandlungspartner als Individuum wahrzunehmen und sie halten es für schädlich, beim Verhandeln Annahmen etwa über seine Nationalität in die Verhandlungsstrategie einzubeziehen. Diese Regel ist bei Verhandlungen mit Partnern

aus kollektivistisch orientierten Kulturen nicht durchzuhalten, weil diese möglicherweise Gruppenloyalitäten verpflichtet sind. Bei internationalen Aushandlungen muss, im Gegenteil, der nationale bzw. der kulturelle Hintergrund der anderen Partei berücksichtigt werden, um Missverständnisse und falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden. Die strikte Trennung von Person und Verhandlungsgegenstand mit kollektivistisch orientierten Partnern können zum Scheitern von Verhandlungen und Mediation führen.

## XI. Ihre Einflussmöglichkeiten auf den Aushandlungsprozess

Ob Verhandeln und Mediation zum Erfolg führen, hängt von einer Vielzahl von Bedingungen ab. Je besser Sie auf den Aushandlungsprozess einwirken können, desto eher können Sie Ihre Ziele verwirklichen. Auf einige dieser Bedingungen können Sie Einfluss nehmen, auf andere nicht. Sie können auf die beteiligten Akteure Einfluss nehmen, Sie können die Strategie, den Prozess und die Ergebnisformulierung beeinflussen. (In einem späteren Abschnitt wird im Einzelnen auf diese Komponenten des Aushandlungsprozesses eingegangen.) Nicht einwirken können Sie beispielsweise auf die kulturellen Hintergründe der Beteiligten, auch nicht auf die politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen, in die der Aushandlungsprozess eingebettet ist. Zwar können Sie diese Rahmenbedingungen nicht direkt beeinflussen, doch müssen Sie sich Kenntnisse über ihre Funktion und ihren Einfluss auf den Aushandlungsprozess erwerben. Die Vorbereitung auf eine Aushandlungssituation umfasst also Training der Aushandlungssituation und Wissenserwerb über die Rahmenbedingungen. Erst die Berücksichtigung beider gehört zu einer optimalen Vorbereitung, weil sich beide gegenseitig beeinflussen.