

## INTERKULTURELLES VERHANDELN/ VERHANDLUNGSTRAINING

In: L.R.Tsvasman (Hg.): Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Würzburg 2006, 174-176

Interkulturelles Verhandeln realisiert sich als kommunikativer Prozess, an dem Akteure aus mindestens zwei unterschiedlichen → Kulturen (je nach Definition z.B. als allg. Orientierungssysteme, Lebenswelten, politisch/ sozial definierte Räume o.a.) beteiligt sind. Ihr Ziel besteht in der Regel im handlungsgeleiteten Austausch unterschiedlicher Wissensbestände oder im „Aushandeln“ von Meinungen, Ansichten, Standpunkten etc., die sich für alle Beteiligten als tragfähig erweisen sollen. In ihrem kommunikativen Handlungsprozess generieren die Verhandlungspartner A und B eine Interkultur C. Als (mehr oder minder explizit „ausgehandelte“) „third culture“ (das „Dritte“ als Ereignis, als Prozess, als „Spiel“) weist diese mit den ausgangskulturellen Handlungsvoraussetzungen und Codes bzw. Kommunikationskonventionen der Beteiligten unter Umständen (je nach Symmetriegrad der Kommunikationsbeziehung) nur noch partiell Gemeinsamkeiten. auf.

Konstitutiv für den Verhandlungs- als Aushandlungsprozess sind kommunikationshermeneutisch wie spieltheoretisch in erster Linie die Verhandlungspartner qua Mitspieler, ihre Erwartungen und (interkulturellen) Erfahrungen, ihre Strategien und die Regeln, die sie generieren. Für sich betrachtet, repräsentieren die Verhandlungspartner verschiedene Ausgangspositionen, die ihrerseits durch das Zusammenspiel von Allgemeinem und Individuellem, also beispielsweise durch kulturelle Sozialisationsbedingungen einerseits und individuelles kulturelles Selbstverständnis sowie individuelle Erfahrungen (z.B. im Bereich der Verhandlungsführung) andererseits geprägt sind. Hinzu kommt der Beziehungsaspekt in bezug auf den/ die Mitspieler bzw. Verhandlungspartner. Er konstituiert sich aufgrund mehr oder minder diffuser Erwartungshaltungen, Stereotype oder auch vorangegangener Verhandlungserfahrungen als interdependentes Zusammenspiel von Selbst-, Fremd- und Metabild bereits *vor* der eigentlichen Verhandlungssituation. Zusammen mit extraveralen (außersprachlichen) Codes wie dem Verhandlungsort und dessen „Ambiente“, der Verhandlungszeit und der Verhandlungsdauer wird auf diese Weise eine Ausgangssituation erzeugt, die ihrerseits das verbale, non-verbale und paraverbale Kommunikationsverhalten der Verhandlungspartner (und damit deren Verhandlungsstil) beeinflusst. Dem Prozesscharakter kommunikativen „Aushandelns“ entsprechend ist jeder weitere Verhandlungsschritt kontextabhängig und kontexterzeugend zugleich. Inwieweit sich das Aushandeln als Anpassungsprozess vollzieht, bzw. wer sich im Verlauf dieses Prozesses wem in welcher Weise anpasst, ist deshalb im Detail auch nur schwer prognostizierbar.

Dies trifft auf interkulturelle Verhandlungssituationen noch erheblich stärker zu als auf monokulturelle. Der Unterschied besteht im wesentlichen darin, dass extraverbale, verbale, paraverbale und nonverbale Codes in monokulturelle Verhandlungssituationen auf der Folie einer gemeinsamen tiefenstrukturellen „Letztverständigungsgrundlage“ von Normalitäts- und Plausibilitätsannahmen interpretiert werden. Selbst wenn eine Verständigung nicht gelingt, stehen über diesen gemeinsamen kulturellen Wissensvorrat Strategien zur Verfügung, um die Plausibilität des Gesamtzusammenhangs der Verhandlung aufrecht zu erhalten (man weiß z.B., unter welchen Bedingungen ein Rechtsanwalt eingeschaltet werden muss). Eine solche tiefenstrukturelle Gemeinsamkeit besteht in interkulturellen Interaktionsbeziehungen in erheblich weniger stark ausgeprägter Form, weil die Schnittmengen der Sozialisationskontexte und –prozesse, in denen die Verhandlungspartner

ihre Kommunikationskonventionen entwickelt haben, geringer sind. Mit dem Ausweichen auf transkulturelle Kommunikationscodes (Hepp/ Löffelholz 2002) wie sie in extravverbaler Hinsicht z.B. durch die Flughafen-Lounge als Verhandlungsort oder in verbaler Hinsicht durch die Verwendung einer „lingua franca“ repräsentiert werden, schafft man oberflächenstrukturell Gemeinsamkeiten, die jedoch tiefenstrukturell häufig keine Entsprechung finden: Von oberflächenstrukturell Gleichem wie z.B. von Wörtern für „schnell“, „pünktlich“, „eigenverantwortlich“ in einer lingua franca (verbal), von einer bestimmten Form der Modulation (paraverbal) oder von einer bestimmten Mimik/ Gestik (nonverbal), wird dann auf tiefenstrukturell Verschiedenes geschlossen, wenn aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsentwicklungen auch unterschiedliche Konnotationen als „plausibel“ und „normal“ gelten. Auf diese Weise entstehen (tiefenstrukturell) Missverständnisse, die in der Verhandlung (oberflächenstrukturell) selbst häufig unentdeckt bleiben, weil sie entweder gar nicht bemerkt oder aber aus Gründen der Höflichkeit oder des Gesicht-Wahrens verdeckt gehalten werden.

Analysen entsprechender Missverständnissituationen (critical incidents) sowie Beispiele für Reparaturmöglichkeiten etwa mittels Thematisierung oder Metakommunikation bilden einen wichtigen Bestandteil interkultureller Verhandlungstrainings. Methodisch wird dabei häufig auf Verfahren der linguistischen Diskursanalyse, der sozialwissenschaftlich orientierten ethnomethodologischen Konversationsanalyse oder der psychologisch untermauerten Verhaltensanalyse zurückgegriffen. Als Material dienen zumeist (semiauthentische) interkulturelle Trainingsfilme, anhand derer kulturbedingte Ursachen kommunikativer Missverständnisse untersucht oder kulturspezifische Merkmale von Verhandlungsstilen herausgearbeitet werden (Müller-Jacquier 2000). Bei bi- oder multikulturellen Gruppen bietet sich darüber hinaus der Einsatz handlungsorientierter Trainings an. Sie arbeiten nicht mit filmisch vorgegebenen interkulturellen Kontexten, sondern inszenieren diese im Rahmen von Verhandlungs- oder Planspielen selbst. Die Teilnehmer werden über videogestütztes Feedback auf die Stärken und Schwächen ihrer persönlichen interkulturellen Verhandlungskompetenz aufmerksam gemacht (Bolten 2002).

Je stärker handlungsorientiert interkulturelle Verhandlungstrainings konzipiert sind, desto fließender ist der Übergang zu allgemeinen interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. zu Maßnahmen, die der Vermittlung interkultureller Kompetenz dienen.

Unter Nutzung elektronischer Lehr-/ Lernszenarien wie etwa virtual classrooms ist es inzwischen möglich interkulturelle Verhandlungstrainings z.B. im Rahmen von Planspielen weltweit gleichzeitig an verschiedenen Orten durchzuführen. Da auf diese Weise trotz des „virtuell“ geschaffenen Handlungszusammenhangs eine besonders hohe interkulturelle Kontextauthentizität erreicht wird (z.B. das Agieren in unterschiedlichen Zeitzeonen), dürfte hier auch ein wesentliches Zukunftspotential für die Entwicklung interkultureller Verhandlungstrainings liegen.

#### Literatur

**Bolten, J., Hrsg. (1992), Interkulturelles Verhandlungstraining, in: Jahrbuch DaF, Bd. 18, 269-287.**

**Bolten, J., (2002), InterAct – Zur Konzeption eines interkulturellen Unternehmensplanspiels. In: B.Cothran, The Global Connection: Issues in Business German. Waldsteinberg, 195-201**

Dirscherl, K. (2004), Der Dritte Raum als Konzept der interkulturellen Kommunikation Theorie und Vorschläge für die Praxis, in: Bolten, Hrsg., 12 – 24.

*Faure, G.O./ Rubin, J.Z., Hrsg. (1993), Culture and Negotiation. Newbury Park.*

*Günthner, S. (1993), Diskursstrategien in der interkulturellen Kommunikation. Analysen deutsch-chinesischer Gespräche. Tübingen.*

**Hepp, A./ Löffelholz, M., Hrsg. (2002), Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation, Konstanz.**

**Kammhuber, S.(2003), Interkulturelle Verhandlungsführung. In: Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S., Hrsg., Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 1, Göttingen, 287-296**

*Landis, D./ Brislin, R. W., Hrsg., (1984), Handbook of Intercultural Training, Vol. I-III, New York.*

Meiercord, C. (1996), Englisch als Medium der interkulturellen Kommunikation.

Untersuchungen zum non-native-/non-native-speaker Diskurs. Frankfurt/ M.

Müller-Jacquier, B. (2004), „Cross-cultural’ versus Interkulturelle Kommunikation.

Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion. In: Lüsebrink, H.-J. (Hrsg.),

Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. St. Ingbert, 69-113.

**Müller-Jacquier, B. (2000), Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, J. (Hrsg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Leipzig, 20-49.**

Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S., Hrsg. (2003), Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 1, Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen.

T: Bolten, Kammhuber, Müller-Jacquier

P: Landis/ Brislin

Jürgen Bolten