

Bayerische
Forschungsallianz

Interkulturelle Kommunikation & Konfliktmanagement

Thomas Eigner





1. Teil – Interkulturelle Kommunikation

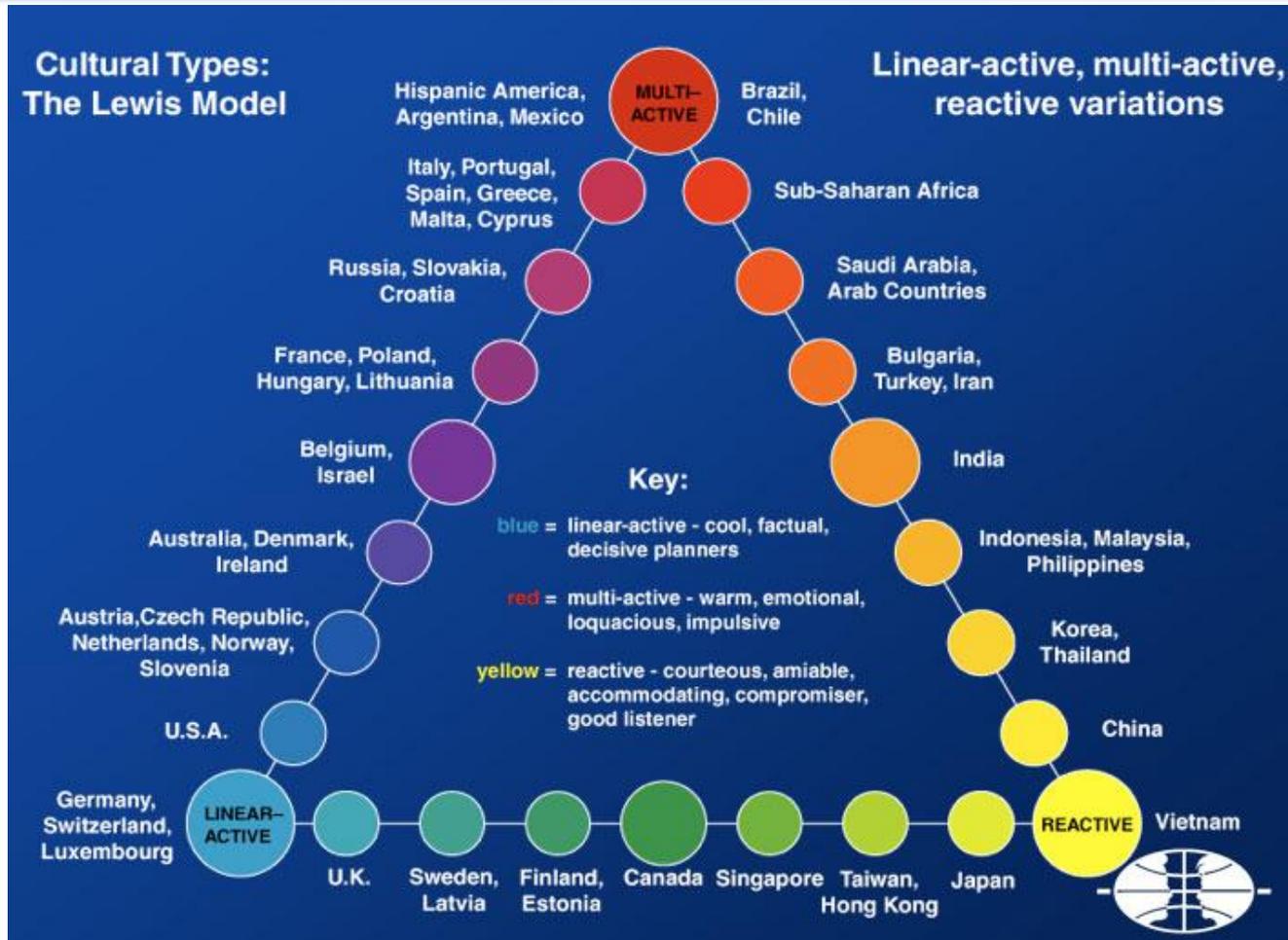


(*) Den Nachweis der verwendeten Grafiken und Bilder finden Sie auf der Folie 57)

Folien 2 bis 23



Interkulturalität im Modell



Hinweis:

5-minütiger
Filmbeitrag



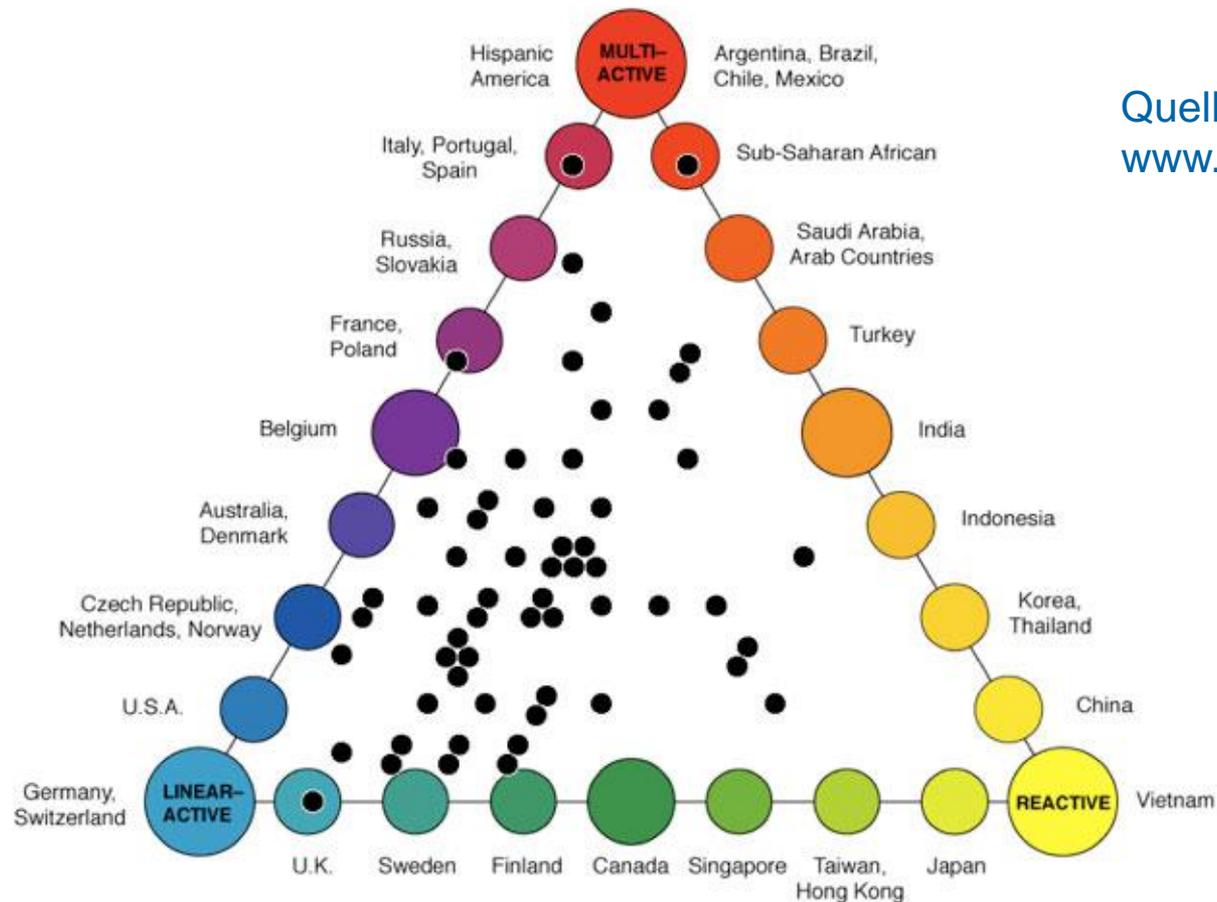
Definition: KULTUR

Kroeber & Kluckhohn define "culture" as follows:

"Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future elements."



Kulturanalyse in Projektteams



Quelle:
www.crossculture.com



Unterschiede zwischen Nationalkulturen (nach Hofstede)

Länder	IND	MD	LZO	
Brasilien	38	69	65	IND = Individualismus ./. Kollektivismus
Deutschland	67	35	31	
England	89	35	25	
Hongkong	25	68	96	MD = Machtdistanz
Indien	48	77	61	
Japan	46	54	80	
Kanada	80	39	23	LZO = Langzeitorien- tierung
Korea (Süd)	18	60	75	
Niederlande	80	38	44	
Pakistan	14	55	00	Werteskala: 0 bis 100 (relative Posi- tion der Länder)
Schweden	71	31	33	
Singapur	20	74	48	
Thailand	20	64	56	
USA	91	40	29	



Die 6 Komponenten einer interkulturellen Verhandlungssituation

1. Akteure repräsentieren nationale, ethnische, professionelle oder organisatorische Funktionen oder Rollen
2. Struktur unveränderliche äußerliche Kontextbedingungen, wie Örtlichkeit, Sitzordnung, Teilnehmer, Zeitrahmen, Statusunterschiede
3. Strategie Art und Weise, wie bestimmte Ziele erreicht werden (Tipp: Harvard International Negotiation Project)
4. Prozess in 4 Stufen: Aufbau interpersonaler Beziehungen / Austausch aufgabenorientierter Interessen / Konzessionen u. Vereinbarungen / Überzeugung(-redung) und Gebrauch von Taktiken
5. Ergebnis Produkt aus Akteuren, Struktur, Strategie und Prozess (sind Verträge das Ende oder der Anfang einer Zusammenarbeit?)
6. Fairness Empfindung der Parteien (distributive und prozedurale Gerechtigkeit)



Kommunikationsstil – direkt / indirekt



High context

Indirect communication style

- implicit explanations (be part of system to understand),
- play on words,
- “saving face”,
- little use of background information and detail

Large information networks

Informal corporate communication channel

Low context



Direct communication style

- explicit explanations (third party observer can understand),
- literal use of words,
- clarity of communication,
- extensive use of background information and detail

Small information networks

Formal corporate communication channel



Schema zum Kontext: Privates ./.. Geschäftliches



High context



CN



JP



UK



ES



FR



US



DE

Low context

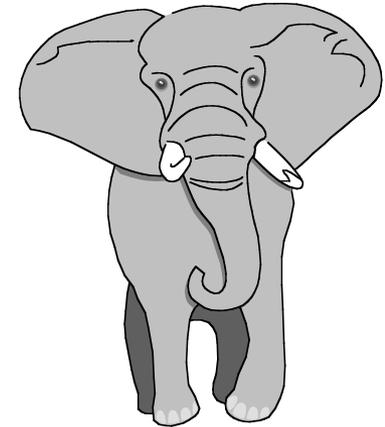




Mit Humor über kulturelle Grenzen hinweg

A Writing competition: Write an article about elephants!

<i>English</i>	Hunting elephants in British East Africa
<i>French</i>	The love life of elephants in French Equatorial Africa
<i>German</i>	The origin and development of the Indian elephant in the years 200-1950 (600 pg)
<i>American</i>	How to breed bigger and better elephants
<i>Russian</i>	How we sent an elephant to the moon
<i>Swede</i>	Elephants and the welfare state
<i>Dane</i>	Elephant-meat smorgasbord
<i>Spaniard</i>	Techniques of elephant fighting
<i>Indian</i>	The elephant as a means of transportation before the railway era
<i>Finn</i>	What elephants think of Finland





Beispiele zum zeitlichen Setting bei Meetings

minutes	0	5	10	15	20	25	30	
Germany		Formal intro. Sit down. Begin.						
Finland		Formal intro. Cup of coffee. Sit down. Begin.						
USA		Informal intro. Cup of coffee (decaffeinated). Wisecrack. Begin.						
UK		Formal introduction, 10 min small talk (weather, comfort, sport). Casual beginning.						
France		Formal intro. 15 min small talk (politics, scandal, etc.) Begin.						
Japan								
	Formal intro. Protocol seating. Green tea. 15 -20 min small talk (harmonious pleasantries). Sudden signal from senior Japanese. Begin.							
Spain								
	20-30 min small talk while others arrive. Begin when all are there.							



Erwartungshaltung für Zeit und Inhalt bei Präsentationen

 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> • jokey opening • informality throughout • humour • persuasive style • personal touch • may interrupt 	 <p>45'</p> <ul style="list-style-type: none"> • modernity • quality • technical information • modest presentation • design 	 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> • formality • innovative product • "sexy" appeal • reference to France • style, appearance • may interrupt
<ul style="list-style-type: none"> • solidity of company • solidity of product • technical information • beginning, middle, end • no jokes • very detailed <p>60'+</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • personal touch • rhetoric • eloquence • liveliness, loudness • may interrupt • want "extra talk" afterwards <p>short</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • good price • USP • synergy with company image • harmony and politeness • quiet presentation • well dressed presenter • diagrams <p>60'</p> 
 <p>45'</p> <ul style="list-style-type: none"> • modernity • quality • design • technical information 	 <p>30'- 45'</p> <ul style="list-style-type: none"> • humour • a story • few figures as possible • not too detailed 	 <p>30'</p> <ul style="list-style-type: none"> • joking • modernity • gimmicks • slogans • catch phrases • hard sell



Tipps zu Fertigkeiten / Fähigkeiten für gelingende interkult. Verhandlg.

- ✓ Anrede- und Begrüßungsrituale (in der Sprache des Angesprochenen)
- ✓ Nichtverbale Kommunikationsmuster (Vermeidung von Peinlichkeiten / Tabus)
- ✓ Faktenwissen über die lokale Kultur (harte Fakten: politische Struktur, Rechtssystem etc.)
- ✓ Toleranz und Offenheit für die lokale Kultur
- ✓ „Wir sind wir“ und „Wir können alles besser“ sind Garanten für Misserfolg
- ✓ Kulturelle Flexibilität (Substitution der eigenen Kultur zur fremden)
- ✓ Soziale Orientierung (Fähigkeit, neue interkulturelle Kontakte zu knüpfen)
- ✓ Bereitschaft zu kommunizieren (auch in einer fehlerbehafteten Fremdsprache)
- ✓ Fähigkeit zur Regelung von Konflikten (mediative Elemente)
- ✓ Geduld (Fähigkeit, Urteile aufzuschieben)
- ✓ Interkulturelle Sensibilität (Neugierde auf die Ursachen fremder Gewohnheiten)
- ✓ Entwicklung von Toleranz (Unterschiede zw. Menschen bzw. Interesse daran)
- ✓ Sinn für Humor (Fähigkeit zu lachen, wenn etwas schief geht)



Tipps: Anerkannte Erfolgsfaktoren für die int. Zusammenarbeit

✓ Flexibilität

- *Offenheit für Neues*
- *Neugier*
- *Toleranz*

✓ Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten

- *Empathie (sich in sein Gegenüber, dessen Gedanken und Gefühle hineinversetzen können, auch ohne sie zu teilen)*
- *Rapport (eine persönliche Beziehung zum Gegenüber herstellen können)*
- *Kommunikationsvermögen (abgestimmt auf die Situation verschiedene Kommunikationsstile einsetzen können)*
- *Verträglichkeit (wertschätzender Umgang mit anderen)*



Tipps: Anerkannte Erfolgsfaktoren für die int. Zusammenarbeit

- ✓ Gute Selbst- und Fremdwahrnehmung
 - *Wahrnehmungsvermögen (sich selbst, aber auch seiner Umgebung aufmerksam begegnen)*
 - *Selbstreflexion (eigener Werte, eigene Stärke und Schwächen reflektieren, auch im Bezug auf die jeweilige Umgebung)*

- ✓ Unsicherheit ertragen können
 - *Ambiguitätstoleranz (Widersprüche aushalten können)*
 - *Frustrationstoleranz (mit Misserfolgen umgehen können)*
 - *Emotionale Stabilität*
 - *Stressresistenz*
 - *Geduld*



Kulturelle Grammatik

besteht aus Wertvorstellungen, Symbolen, Ritualen und Kommunikationsregeln in einer Gesellschaft.

Den Kern der Kultur bilden Werte. Als Werte bezeichnet man die moralische und ethische Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Entsprechend werden wir handeln, fühlen und denken.

Aber die Entscheidung,

was in den verschiedenen Kulturen als *gut*, *böse*, *schön*, *hässlich*, *schmutzig*, *sauber*, *normal* oder *anormal* angesehen wird, kann nur in den jeweiligen Kulturen getroffen werden.

Entscheidend ist daher, die verdeckten Kommunikationsregeln, die „kulturelle Grammatik“ zu erlernen, die den menschlichen Umgang in der fremden Kultur bestimmen. Die kulturelle Grammatik ist für die Kommunikation genauso wichtig wie die linguistische Grammatik für die Sprache.



Beispiel

Die Wahrnehmung von Gesichtsausdrücken ist stark kulturabhängig und keineswegs universell. Während bei uns Abendländern der gesamte Gesichtsausdruck für die Interpretation der Gefühle des Kommunikationspartners ausschlaggebend ist, beachten Ostasiaten vor allem die Augen. Abendländer nehmen im folgenden Beispiel beim Gegenüber also Angst wahr während Ostasiaten Ekel sehen.



Abendländer

Angst

Überraschung

Ostasiaten

Ekel

Wut



Beispiel

Der unterschiedliche Wahrnehmungsfokus spiegelt sich auch im Einsatz von Emoticons (Zeichenfolgen, die wir in der schriftlichen elektronischen Kommunikation einsetzen, um Stimmungs- und Gefühlszustände auszudrücken) wider.

Emoticons	Westen	Osten
Glücklich	: -)	(^ _ ^)
Traurig	: -((; _ ;) oder (T _ T)
Überrascht	: -o	(o . o)

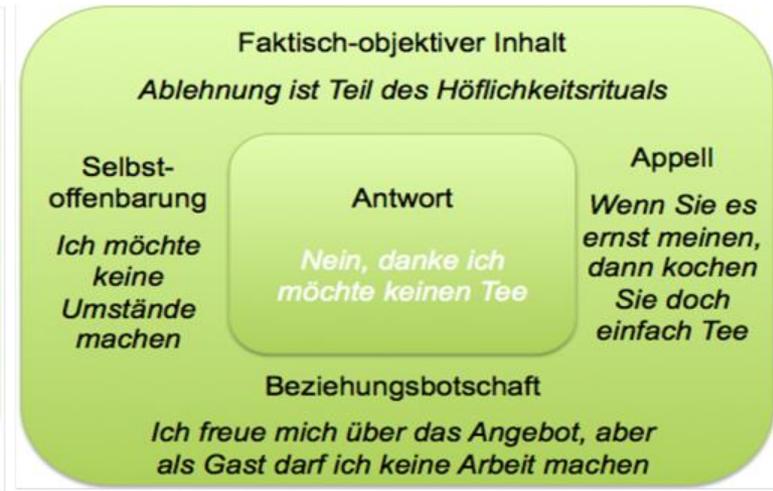


Beispiel an Hand des 4-Ohren Modells von Schulz von Thun

Im Folgenden ein Beispiel für die potenziell unterschiedliche Wahrnehmung eines Schweizer und eines Chinesen auf die einfache Frage „Möchten Sie eine Tasse Tee?“



Schweizer



Chinesen



Beispiel

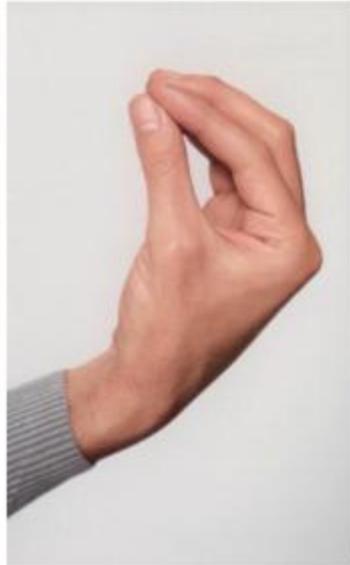
Wenn Amerikaner sagen	...meinen sie	...verstehen Schweizer
Wir sehen uns später (see you later)	Tschüss	Wir sprechen uns vor dem Abschied noch
Das wird sich ein Techniker angucken	Noch keine Idee, muss überlegt werden	Wir haben eine Lösung, er wird sie realisieren
Ich kümmere mich darum	Jemand wird sich darum kümmern	Er wird sich persönlich darum bemühen
Wir kamen überein	Es hat noch Verhand- lungsspielraum	Prozess beendet, keine Änderungen
Ich arbeite daran	Ich habe noch nichts getan, danke für den Hinweis	Er hat angefangen, ist aber noch nicht fertig
Lass uns darüber reden	Bei Gelegenheit kann man das noch mal ansprechen	Das muss ernsthaft diskutiert werden
Ich habe einen Freund	Ich habe einen Bekannten	Er ist mein Freund



Wenden Sie die Sprache der interkulturellen Kompetenz an...



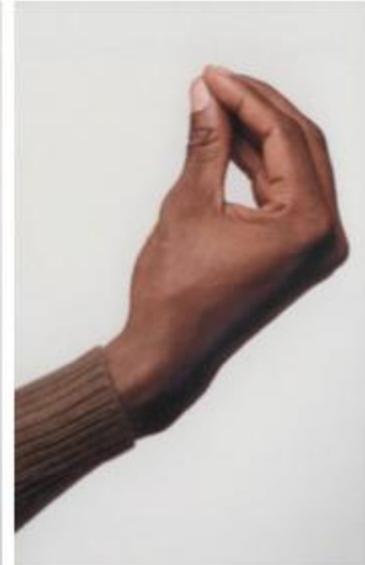
Was willst du?
Italien



Klein. Wenig.
Kongo-Kinshasa



Schön. Gut.
Türkei



Gedulde dich.
Ägypten

und erleben Sie dabei Ihren Erfolg im int. Projektmanagement!



Zitatenschatz

- (1) „We don't see things as they are, we see things as we are.“
- (2) „Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens aufeinandertrafen.“
- (3) „Erfahrung ist wie eine Laterne am Rücken, sie beleuchtet nur den Teil des Weges, der schon hinter uns liegt.“
- (4) „Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen manchen uns.“
- (5) „Was diesseits der Pyrenäen Wahrheit ist, ist jenseits der Pyrenäen Irrtum.“
- (6) „Der Weg von Mensch zu Mensch ist oft weit und schwieriger als der Weg von der Erde zum Mond.“
- (7) „Eine Kultur ist das Treibhaus, das den menschlichen Fähigkeiten erlaubt, sich zu entwickeln, und zugleich das Gefängnis, das sie einengt.“
- (8) „Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße.“



Quellen zum Zitatenschatz (auf Folie 22)

- (1) Anaïs Nin (*französisch-amerikanische Schriftstellerin, 1903 – 1977*)
- (2) Werner Heisenberg (*deutscher Physik-Nobelpreisträger, 1901 – 1976*)
- (3) Konfuzius (*chinesischer Philosoph, 551 – 479 v. Chr.*)
- (4) Eugène Ionesco (*französisch-rumänischer Dramatiker, 1909 – 1994*)
- (5) Blaise Pascal (*französischer Philosoph und Mathematiker, 1623 – 1662*)
- (6) Franz Kardinal König (*Erzbischof von Wien, 1905 – 2004*)
- (7) Aldous Huxley (*britischer Schriftsteller, 1894 – 1963*)
- (8) Martin Walser (*deutscher Schriftsteller, * 1927*)



2. Teil – Konfliktmanagement



Folien 24 bis 45



Für Projektmanager ist der Umgang mit Konflikten ein absolutes „must have“ Kriterium

Er / Sie hat:

- Konflikte zu verstehen
- Konflikte zu analysieren
- Konflikte zu lösen
(falls er/sie dazu in der Lage ist)

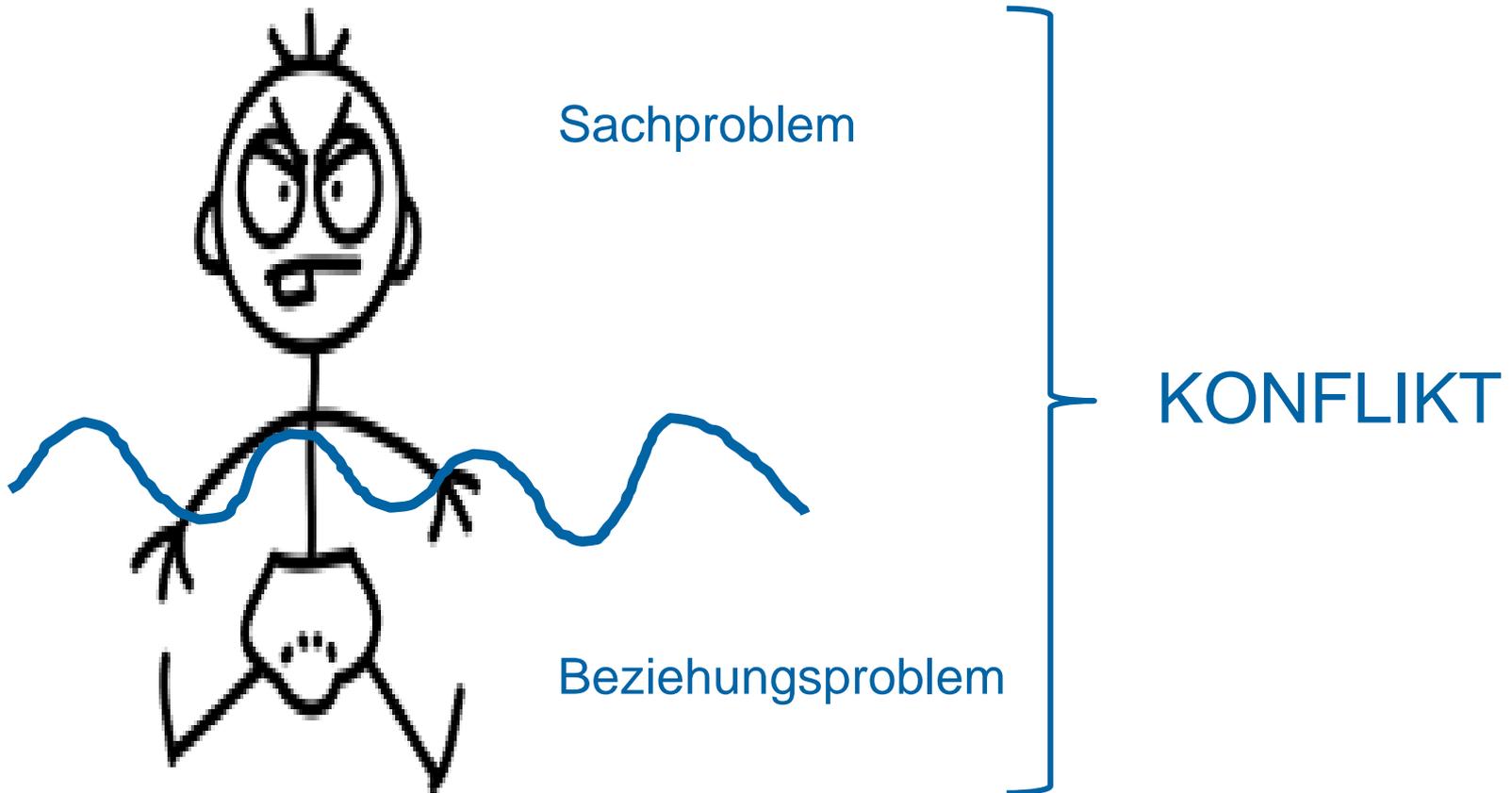


Konflikte kommen oft auf leisen Sohlen

- Widerstand, Ablehnung
- Rückzug, Desinteresse
- Feindseligkeit, Gereiztheit, Aggressivität
- Intrigen, Gerüchte
- Sturheit, Uneinsichtigkeit
- Formalität, Überkonformität
- Körperliche Symptome, Krankheit



Was ist ein Konflikt?



...und nach dem bekannten Eisbergmodell...



KONFLIKT



Was ist ein Konflikt? – eine Definition hierzu

- Ein Konflikt liegt dann vor, wenn ein Mensch sich bei der Realisierung seines



Denkens



Vorstellens



Wahrnehmens



Fühlens



Wollens

durch einen anderen Menschen beeinträchtigt fühlt.



Die wichtigsten Arten von Konflikten

- Sachverhaltskonflikte
- Interessenskonflikte
- Beziehungskonflikte
- Wertekonflikte
- Strukturkonflikte



Männliche Form der Konfliktbewältigung



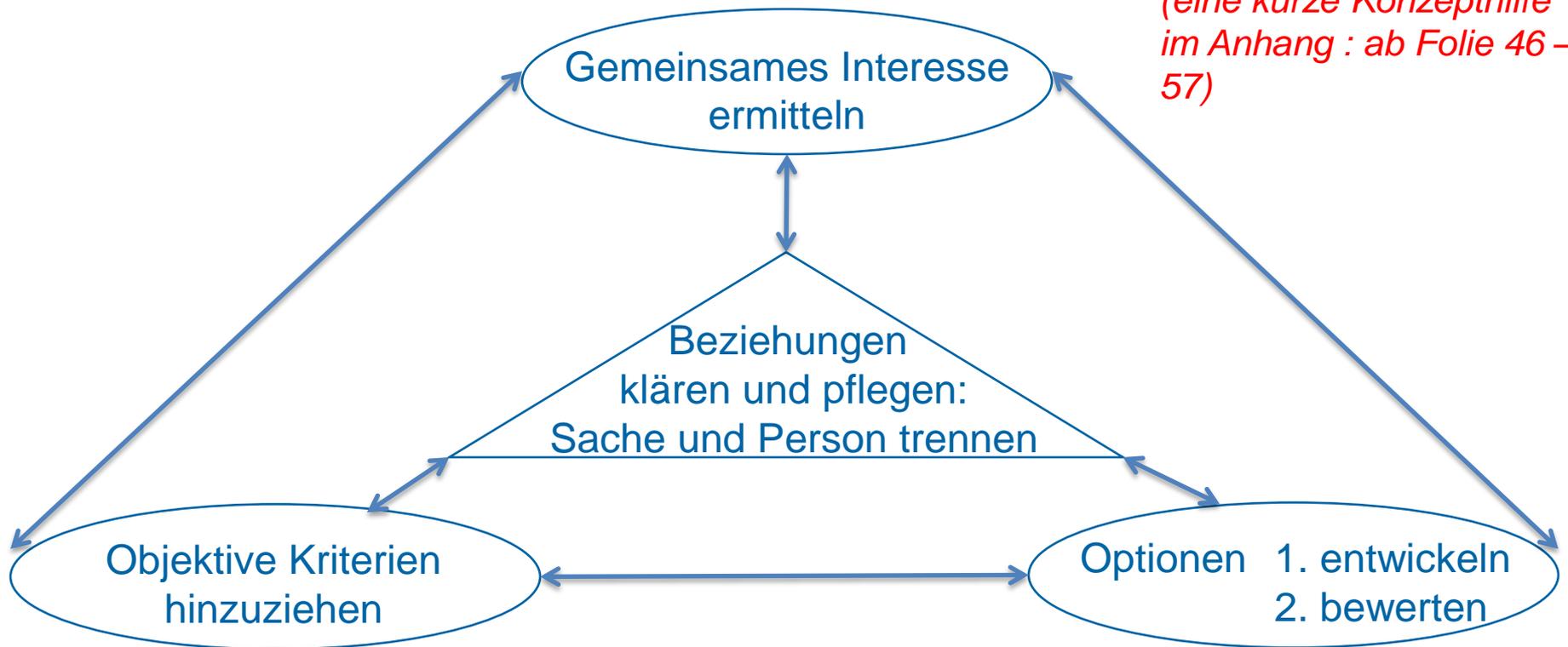
- Maskuline Gesellschaften tendieren dazu, Konflikte durch Kämpfe zu lösen.
 - Feminine Gesellschaften suchen Kompromisse durch Verhandeln.



Wie führen Sie ein klärendes Gespräch?

- 4-Augen-Gespräch
- Ich-Botschaften
- Themen konkret ansprechen
- Beziehungsebene aktivieren
- Aktives Zuhören und Verstehen
- Klare Vereinbarungen schließen

Konflikte nach dem Harvard-Konzept klären



- Das „Tool in der Hinterhand“: Beste Alternative entwickeln!



Risiken von Konflikten

- Stress und Belastung der Mitarbeiter/innen
- Zersplitterung von Teams
- Unproduktiver Zeitaufwand
- Fluktuation und Krankenstände

und die Folgen hieraus!



Vorteile von Konflikten

- Sie weisen auf Probleme hin
- Sie lösen Veränderungen aus
- Sie regen Interesse und Neugierde an
- Sie vertiefen Beziehungen in einem Projektteam
- Sie stärken den Gruppenzusammenhalt in einem Projektteam

Um einen Nutzen aus Konflikten zu ziehen, muss es allerdings gelingen, sie zu erkennen, nicht zu leugnen und bereit sein, sie konstruktiv zu bearbeiten



Die vier Grundformen des Konfliktmanagement



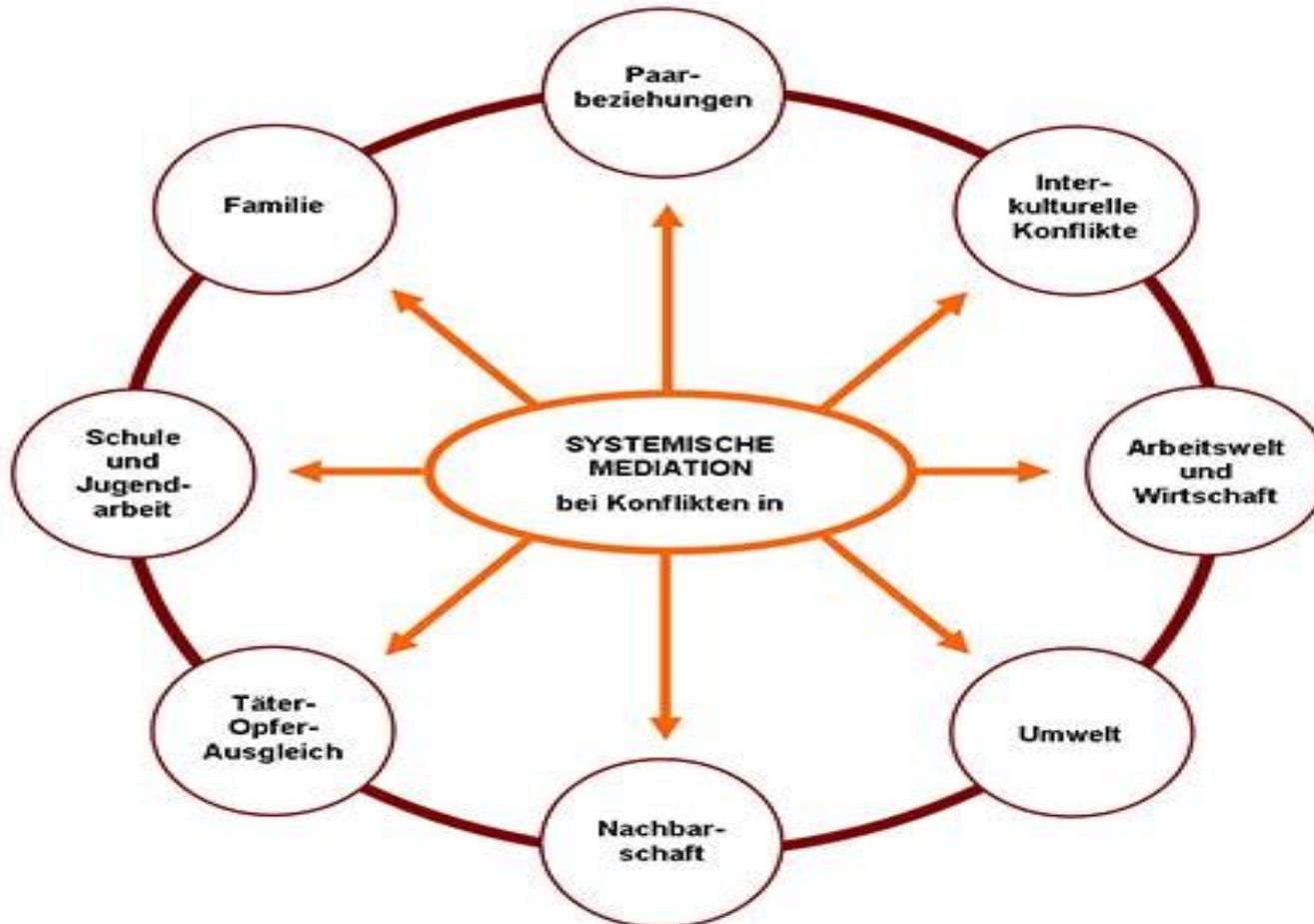


Mediation in Abgrenzung zu anderen Formen

- Mediation und Moderation Mediation verfolgt ein einziges Ziel: die Konfliktbearbeitung. Auf diesem Weg werden unter anderem Techniken der Moderation eingesetzt.
- Mediation und Supervision In der Mediation geht es in erster Linie nicht um die Erhöhung der beruflichen Professionalität, sondern um die Klärung eines Konflikts.
- Mediation und Coaching Mediation berät nicht, sondern leistet eine Vermittlungsdienstleistung. Konfliktcoaching findet mit nur einer Person statt.
- Mediation und Teamentw. Teamentwicklung kann Konfliktbearbeitung umfassen, muss es aber nicht. Mediation umfasst immer die Konfliktlösung.
- Mediation und Orga.-entw. Orga.-entw. hat zwei Teilziele: Die Effizienz der Organisation zu erhöhen und die Arbeitswelt menschlicher zu gestalten. Zur Klärung von innerbetrieblichen Konflikten und zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems kann Mediation positiv beitragen.

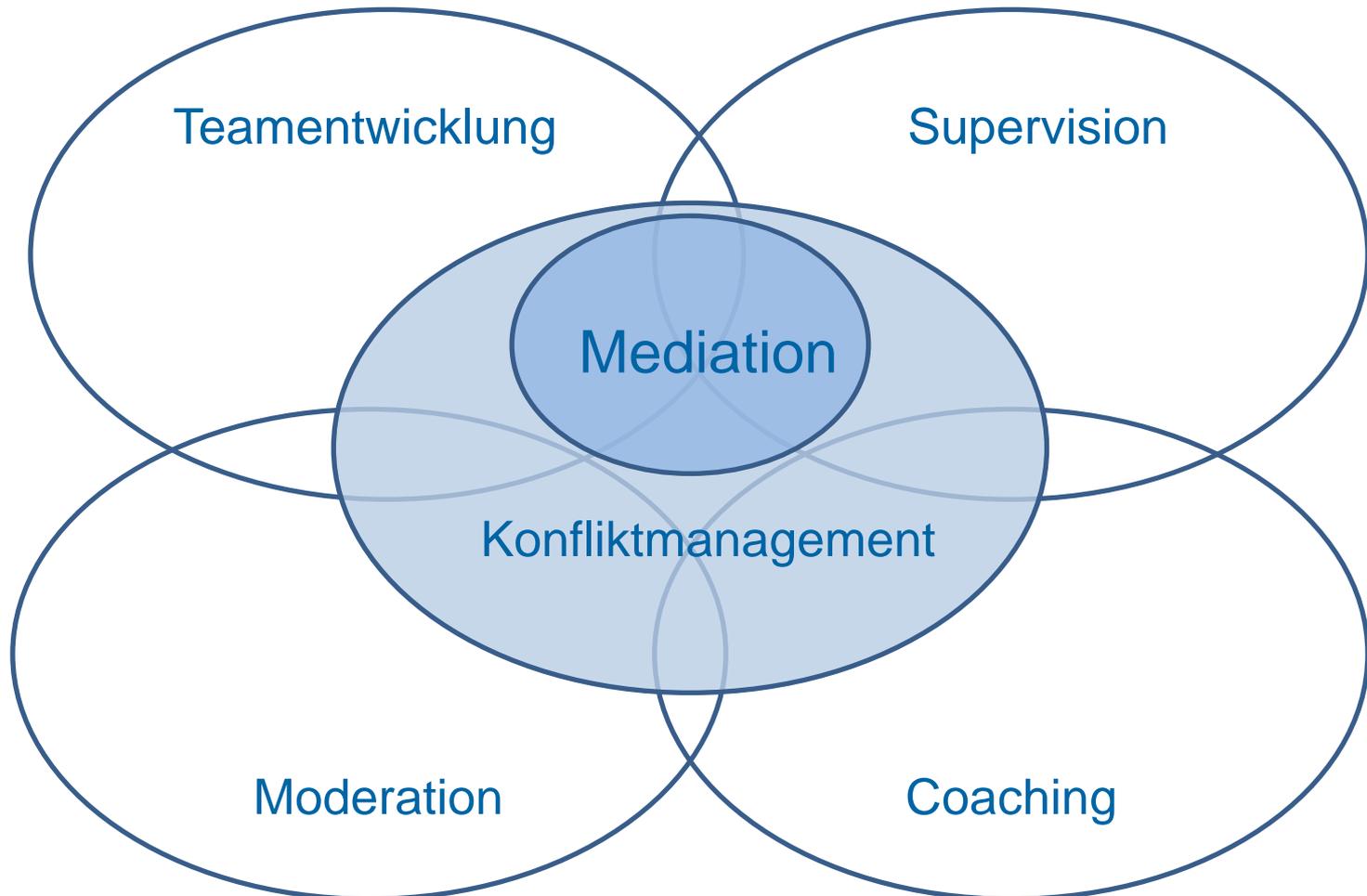


Mediation als integratives Verfahren zur Konfliktbearbeitung





Das Konfliktmanagement-Kleeblatt





Begriffsbest. von MEDIATION gemäß Mediations-Gesetz

- Seit 26. Juli 2012 (BGBl. I S. 1577)
 - Artikel 1
- Mediationsgesetz (MediationsG)
- § 1
- Begriffsbestimmungen
- (1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.



Was ist Mediation?

- Mediation ist Vermittlung.
- Sie ist ein Instrument zur kooperativen Konfliktlösung.
- Der externe, allparteiliche Mediator (= Vermittler) unterstützt die Mediationsteilnehmer, indem er sie durch einen Klärungsprozess führt:

„Er befähigt und bestärkt sie, ihre eigenen Bedürfnisse, Interessen und Wünsche zu formulieren, die des Anderen zu verstehen und eigenverantwortlich zu einer für alle gewinnbringenden Lösung zu kommen.“

- Die Parteien entscheiden selbst.
- Der Mediator organisiert die Kommunikation der Teilnehmer.
- Er ist sozusagen Katalysator und steuert das Verfahren.





Das Phasenmodell der Mediation

- Prä-Mediationsphase
 1. Rahmenphase
 2. Themensammlung
 3. Konfliktbearbeitung
 4. Lösungssuche
 5. Vereinbarung

- Post-Mediationsphase



Mediation ist dann die erste Verfahrenswahl, wenn...

- eine nachhaltige Verbesserung der Beziehung zwischen den Streitparteien angestrebt wird.
- Mediation klärt Konflikte - sie fällt kein Urteil!!!
- Üblicherweise stehen Sie als Projektmanager / -leiter in einem laufenden Projekt auch nach der Klärung eines Konflikts mit den Konfliktbeteiligten in einer Beziehung.



Prüfkriterien für den Einsatz von Mediation

- ✓ Soll ein erkanntes Störungssymptom beseitigt werden oder dessen Ursachen?
- ✓ Soll gegenseitiges Verständnis eine nachhaltige Beziehung ermöglichen oder ein Anspruch durchgesetzt werden?
- ✓ Gibt es für den Konflikt schon Erfahrungswerte für den Einsatz bestimmter Verfahren? Passt ein bestimmtes Verfahren in die Kultur des Projektteams?
- ✓ Muss eine Möglichkeit zur Vollstreckung der erarbeitenden Lösung gewährleistet werden?
- ✓ Hat die Lösung des Konflikts eine große Bedeutung als Orientierungswert für andere Konflikte?
- ✓ Welche Auswirkungen hat das Ergebnis auf künftige Beziehungen?
- ✓ Welche Kosten entstehen beim Verfahren und welche können vermieden werden?
- ✓ Was für ein Urteil würde ein Richter in der Sache wahrscheinlich treffen?
- ✓ Spielen Fristen eine Rolle?
- ✓ Soll das Verfahren kulturelle oder sprachliche Barrieren überbrücken?
- ✓ Spielt Vertraulichkeit eine Rolle?
- ✓ Wird im Verfahren Fachkunde benötigt?





Bitte beachten Sie auch folgende Webseiten!

- desca = development of a simplified consortium agreement
 - <http://www.desca-2020.eu>

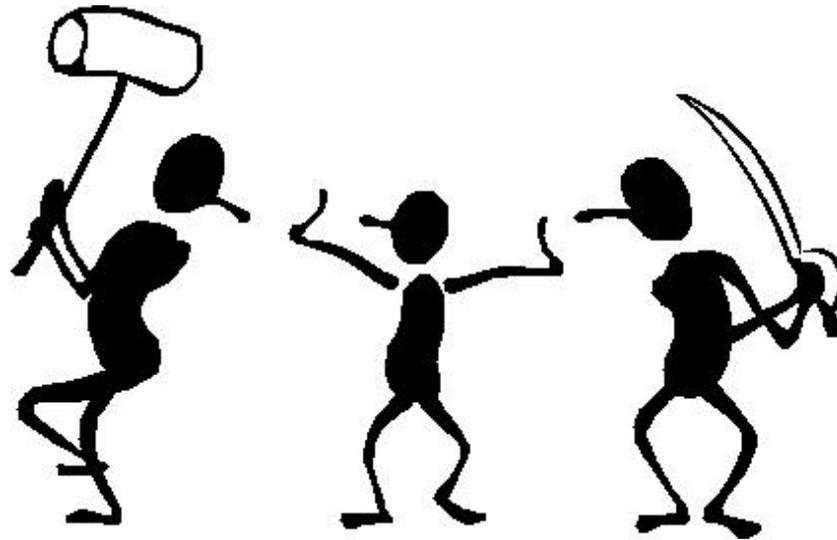
http://www.desca-2020.eu/fileadmin/content/Desca_2020_1.2/DESCA2020_v1.2_March_2016_with_elucidations.pdf

(Seite 37 ff, Ziffer 11.8 „settlement of disputes“)

- www.bmediation.eu



Wenden Sie frühzeitig die Möglichkeiten zur konsensualen und nachhaltigen Konfliktklärung an und erleben Sie dabei Ihren Erfolg im internationalen Projektmanagement!



Hinweis: und wenn es eng werden sollte, können Sie sich gerne an uns wenden!



3. Teil – Anhang



Beim Streit um eine Orange (Konfliktgegenstand) stellt sich heraus: der eine will den Saft, der andere die Schale > nach Verhandlung und Klärung entfällt der Konfliktgegenstand



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

- **Konflikte im Arbeitsleben sind alltäglich.** Wo Menschen miteinander arbeiten, treffen unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinander. Konflikte entstehen, wenn verschiedene Personen gleichzeitig gegensätzliche Interessen verfolgen. Konflikte sind die Chance der Weiterentwicklung, wenn sie möglichst schnell erkannt werden. Ziel ist es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, von der alle Beteiligten profitieren, eine „Win-Win Situation“ herbeizuführen.
- **Das Harvard-Verhandlungskonzept** ist Ergebnis langjähriger Forschung von Roger Fisher und William Ury von der Harvard Law School in den USA. Fisher und Ury fanden heraus, dass es immer dieselben Faktoren sind, welche Verhandlungen zum Erfolg oder Misserfolg führen, unabhängig von der Zeit, den Umständen oder den Verhandlungspartnern. Sie entwickelten eine Methodik, die bei jeder Art von Verhandlungen anwendbar ist.



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

Die vier Säulen des Harvard-Konzeptes:

- Unterscheiden sie zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits
- Konzentrieren Sie sich nicht auf die Positionen, sondern auf die dahinter liegenden Interessen (Frage nach dem warum / weshalb)
- Entwickeln Sie zuerst möglichst viele Optionen, bewerten und entscheiden Sie später
- Lösen Sie Interessenkonflikte durch Hinzuziehen neutraler Beurteilungskriterien.



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

1. Grundsatz: Sache und Personen trennen

- Eine erfolgreiche Bearbeitung von Sachproblemen setzt eine störungsfreie Beziehung voraus. Idealerweise beruht diese auf gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz. Was tun, wenn einem die Verhandlungspartner unsympathisch sind? Machen Sie sich die eigene Antipathie bewusst, so können die eigenen Gefühle besser kontrolliert werden. Versuchen Sie positiv auf die Beziehungsebene einzuwirken. Hilfreich sind Begrüßungsrituale, Höflichkeitsformen im Gespräch und Verhalten (Blickkontakt, aussprechen lassen, zuhören und nachfragen).



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

2. Grundsatz: Konzentration auf die Interessen

- Position und Interesse unterscheiden sich. Eine Position ist die Erklärung einer Partei, wie diese unter bestimmten Bedingungen handeln wird. Sie drückt eine bereits getroffene Entscheidung aus. Ein Interesse ist der Beweggrund hinter der Position. Es ist das, was sich die Partei wünscht oder was sie unbedingt vermeiden will.



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

Beispiel zum 2. Grundsatz:

Partei A: „Für die freie Stelle kommt nur eine Mitarbeiterin mit langjähriger Berufserfahrung in Frage“.

Partie B: „Die Stelle soll nur mit einer Hochschulabsolventin besetzt werden.“ Auf der Ebene gegensätzlicher Position ist keine Lösung möglich. Hinter der Position von Partei B könnte folgendes Interesse stehen „Wir brauchen Leute, die Potenzial haben und nicht teuer sind.“

Partei A hingegen: „Die Einarbeitung in die Aufgabe erfordert zu viel Zeitaufwand. Eine erfahrene Mitarbeiterin tut sich leichter.“

Interessen können vielfältig sein. Wichtig ist es, Gemeinsamkeiten herauszufiltern und eine für beide akzeptable Lösung zu erarbeiten. Im Beispiel könnte das gemeinsame Interesse darin bestehen, jemanden zu finden, die gut ausgebildet ist und etwas Berufserfahrung hat.

Die Offenlegung von Interessen ist nur in einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre möglich. Erleichtern Sie diesen Prozess durch offene Fragen: Warum? Wozu? Weshalb? ...



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

3. Grundsatz: Viele Optionen entwickeln, später bewerten

- Die Suche nach einer Lösung ist ein kreativer Suchprozess nach dem Motto: Vergrößern Sie den Kuchen bevor Sie ihn teilen. Die Kreativität wird behindert, wenn vorschnell beurteilt wird. Deshalb trennen Sie die Suche nach Optionen und deren Bewertung voneinander.

Suchen Sie nach möglichen Lösungsalternativen. Befassen Sie sich mit den Interessen der Gegenseite. Die Vorteile für die Gegenseite herauszustellen erleichtert die Zustimmung für die Lösung.



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

4. Grundsatz: Hinzuziehen neutraler Bewertungskriterien

- Objektive Kriterien, wie allgemeingültige Normen oder Werte sind eine solide Entscheidungsgrundlage, da sie unabhängig von den subjektiven Interessen der Konfliktparteien sind und den Weg für die Lösung anbahnen. Ein objektives Bewertungskriterium könnte in unserem Beispiel der Marktwert sein oder die Kosten, die entstehen. Hilfreich sind die Kriterien, die von beiden Seiten als fair empfunden werden. Faire Kriterien lassen sich sowohl inhaltlich anwenden, als auch auf die Wahl des Verfahrens (in diesem Beispiel das Einstellungsverfahren).



Konflikte im Projektteam - Verhandeln mit dem Harvard-Konzept

Wie kann ein schlechtes Verhandlungsergebnis verhindert werden?

Fisher und Ury zeigen 2 Möglichkeiten auf:

- Setzen eines Limits
- Suche nach einer „besten Alternative“

Die „beste Alternative“ ist das Ergebnis einer qualitativen Auswahl von Optionen für den Fall der Nichteinigung. Mit der besten Alternative im Hinterkopf lässt sich das Verhandlungsergebnis objektiver bewerten. Ist es eine Lösung, von der beide profitieren oder nur ein fauler Kompromiss? Je konkreter sie formuliert ist, desto genauer können die Angebote der Gegenseite verglichen werden.



Empfehlung durch Weitersagen / Weitergeben

Wir sagen Dankeschön für Ihre Lektüre und Interesse. So wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der Tipps zur interkulturellen Kommunikation und beim Lösen von Konflikten im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Projektmanager für internationale Forschungsprojekte.

Wir freuen uns, wenn Sie überzeugt sind und unsere Tipps an Interessierte weitergeben.

Ihr Projektmanagementteam der Bayerische Forschungsallianz



Grafik- und Bildnachweis

- Folie 2 ©pixabay.com
- Folie 3 / 5 ©crossculture.com
- Folie 8 / 9 / 10 ©MacKichan.de
- Folie 17 / 21 ©Claude Koehl, Schwierigkeiten der interkulturellen Kommunikation, kv bern
- Folie 24 ©all-free-download.com
- Folie 27 / 36 / 39 ©Stefan Proksch, Konfliktmanagement in Unternehmen, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010
- Folie 28 ©Eisbergmodell nach Sigmund Freud
- Folie 31 ©reihu.at
- Folie 38 ©dag-werner.de
- Folie 47 ©wallarhd.com