

Außenpolitik zwischen Krieg und Frieden

- OSNABRÜCKER FRIEDENSGESPRÄCHE 2003
- MUSICA PRO PACE 2003
- BEITRÄGE ZUR FRIEDENSFORSCHUNG

Herausgegeben vom Oberbürgermeister der
Stadt Osnabrück und dem Präsidenten der
Universität Osnabrück

Die gewaltfreie Regelung interkultureller Konflikte durch Verhandeln und Mediation

*I. Einleitung*¹ — Ethnisch geprägte Gewaltkonflikte bestimmen seit über 20 Jahren die Agenda der internationalen Politik. Nach Beobachtungen des Heidelberger Instituts für Internationale Konfliktforschung (HIK 2001) verlagert sich politisch motivierte Gewalt immer stärker vom internationalen in den innerstaatlichen Raum: Im Jahr 2000 standen sechs internationalen Konflikten 32 innerstaatliche gewaltsame Auseinandersetzungen gegenüber. Einige dieser Konflikte entzündeten sich vollkommen neu, andere dauerten bereits seit vielen Jahren an, und wiederum andere entflamten von neuem in sich wiederholenden Zyklen der Gewalt. Kaum einer dieser Konflikte wurde als konventioneller Krieg zwischen Staaten bzw. Regierungen ausgefochten. Vielmehr wurden die meisten Konflikte zwischen ethnischen Gruppen innerhalb bestehender oder ehemaliger Staaten unter Einsatz massiver Gewalt und unter Verletzungen der Menschenrechte bis hin zum Genozid ausgetragen. Angesichts dieser Situation besteht ein großer Bedarf an effektiven Verfahren zur Regelung interkultureller Konflikte.

II. Konflikte, Gewalt und Konfliktinterventionen — Soziale Konflikte sind negative Beziehungen zwischen Parteien (Individuen oder Gruppen), die unvereinbare Ziele haben oder zu haben glauben (Bierbrauer 1996). Obwohl im allgemeinen Sprachgebrauch der Terminus »Konflikt« häufig als Oberbegriff für individuelle und kollektive Spannungen gebraucht wird, muss zwischen Konflikt und Gewalt unterschieden werden. Gewalt äußert sich in Handlungen, Worten, Einstellungen und Strukturen, die zur Zerstörung von Umwelt und Menschen führen oder deren Entfaltung verhindern (Fisher u.a. 2000). Gewalt kann ein Element sozialer Konflikte sein.

Konfliktintervention hat das Ziel, die in Konflikten angelegte Dynamik aufzubrechen, die leicht zur Eskalation führen und in Gewalt enden kann. Damit soll das Auffinden einvernehmlicher Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien ermöglicht werden. Eine effektive Intervention setzt voraus, dass im Rahmen einer systematischen Konfliktanalyse das Zusammenwirken innerer und äußerer Faktoren betrachtet wird (Fisher u.a. 2000).

Soziale Konflikte verursachende *äußere* Faktoren können z.B. Ungleichheiten von Machtverteilungen, der Verteilung von Wohlstand oder des Zugangs zu Ressourcen sein. *Innere* Faktoren sind insbesondere Fehlwahrnehmungen und Fehlin-

terpretationen der Motive und Ziele der jeweils anderen Partei. Attributionsverzerrungen und die reaktive Abwertung von Vorschlägen der Gegenpartei, Verzerrungen bei der Wahrnehmung von Verhandlungspositionen, Entscheidungsheuristiken, Gruppendenken und bestimmte Persönlichkeitsdispositionen sind einige der psychischen Determinanten und Prozesse, die diese Fehlwahrnehmungen bewirken können (Klinger / Bierbrauer 2002, Pruitt / Carnevale 1993, Ross / Ward 1994, 1995).

Die schwer überschaubare Literatur zur Konfliktintervention reicht von unsystematischen, intuitiv-plausiblen Abhandlungen über alltagspsychologische Rezepte bis hin zu systematischen Analysen auf Basis empirischer Forschungen. Dieser Beitrag stellt zwei besonders häufig eingesetzte Strategien zur Regelung interkultureller Konflikte in den Mittelpunkt: Verhandeln und Mediation. *Verhandeln* zielt auf die Neubewertung strittiger Sachverhalte, Interessen oder Güter im Wege gegenseitiger Beeinflussung der Beteiligten ab. An Verhandlungen sind üblicherweise nur die – zumeist zwei – Konfliktparteien beteiligt. Typisches Ergebnis erfolgreichen Verhandeln ist eine Übereinkunft darüber, dass jede Partei etwas aufgibt, das der anderen Partei von Nutzen ist. Überdies können die Konfliktparteien im Zuge des Verhandeln zuvor unbekannte gemeinsame Interessen aufdecken. *Mediation* meint Verhandeln unter Mitwirkung einer dritten Partei (»Mediator«), welche die Aufgabe hat, die Verhandlung zu lenken und dabei Vorschläge zu unterbreiten, die den Parteien das Finden einer Übereinkunft erleichtern sollen (Klinger / Bierbrauer 2002).

Viele Veröffentlichungen, die sich mit Verhandlung und Mediation beschäftigen, geben die fraglos nützlichen und hilfreichen Einsichten und Erfahrungen von Praktikern wieder. Indes mangelt es an empirisch-systematischen Untersuchungen auf der Grundlage theoretischer Entwürfe, die sowohl Konflikt als auch Intervention gleichzeitig thematisieren. Dieser Beitrag zielt darauf ab, diese Lücke zu schließen. Viele der referierten Ergebnisse und Beispiele müssen sich allerdings auf das Verhalten von Managern in interkulturellen Konflikten beziehen, da nur sehr wenige empirische Arbeiten zu Konfliktinterventionen auf den verschiedenen Ebenen der internationalen Politik vorliegen.

III. Kultur als Kontextvariable von Konflikten — Trotz aller Prozesse der wirtschaftlichen und medialen Globalisierung ist die Welt nach wie vor von einer Vielzahl kultureller Traditionen und Besonderheiten geprägt. Die an der Regelung interkultureller Konflikte Beteiligten müssen sich auf diese Traditionen und Besonderheiten einstellen, wenn sie ihre eigenen Interessen oder die Interessen der Organisation oder des Staates, die bzw. den sie vertreten, bestmöglich verfolgen wollen. Dies gilt auch für Konfliktinterventionen innerhalb eines Landes, sofern die Parteien unterschiedliche kulturelle Orientierungen haben. *Interkulturelles Verhandeln* bedeutet weit mehr als »monokulturelles Verhandeln plus Kultur«, denn kulturelle Orientierungen nehmen in vielfältiger Weise Einfluss auf Wahr-

nehmungen und Überzeugungen, Bewertungen, Anspruchshaltungen und Verhaltensweisen (Smith / Bond 1998). Sie erschweren damit die Regelung interkultureller Konflikte durch kulturell bedingte psychische Barrieren (Avruch / Black 1990, Ross 1993). Kulturelle Unterschiede erzeugen und erfordern eine mehrdimensionale Verhandlungsdynamik, die sich von monokulturellem Verhandeln oft deutlich unterscheidet. Diese Verhandlungsdynamik kann allerdings auch zusätzliche Optionen erzeugen, die beim Geben und Nehmen von Nutzen sein können.

Die Komplexität der Regelung interkultureller Konflikte wird oft unterschätzt. Die Durchsicht der letzten zehn Jahrgänge der einschlägigen Fachzeitschriften *Negotiation Journal* und *Journal of Conflict Resolution* zeigt, dass in nur wenigen Beiträgen, die sich mit Verfahren zur Regelung interethnischer Konflikte befassen, Besonderheiten durch unterschiedliche kulturelle Orientierungen der Beteiligten behandelt werden. Kultur bleibt auch in vielen Beiträgen zu internationalen Verhandlungen als mögliche Erfolgsdeterminante unberücksichtigt (z.B. Bercovitch 1991 und 1992, Bercovitch / Langley 1993, Carlson 1995, Druckman 2001, Zartman 1992). Selbst in Überblicksartikeln zum Thema Mediation (Wall jr. / Lynn 1993, Wall jr. u.a. 2001) finden sich nur knappe Hinweise auf die Bedeutung der kulturellen Orientierungen der Parteien für Verlauf und Ergebnis von Mediationen.

IV. Was ist Kultur? — Kultur zu definieren erweist sich traditionell als schwierig. Kroeber und Kluckhohn (1952, S. 181) haben nach der Sichtung von mehr als einhundert Kulturdefinitionen die folgende Definition vorgeschlagen:

»Kultur besteht aus expliziten und impliziten Denk- und Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und weitergegeben werden und eine spezifische, abgrenzbare Errungenschaft menschlicher Gruppen bilden. Einzuschließen sind auch die in den geschaffenen materiellen Gütern zum Ausdruck kommenden Errungenschaften. Kernstück einer jeden Kultur sind die durch Tradition weitergegebenen Überzeugungen und Werte. Kulturelle Systeme können einerseits als das Ergebnis von Handlungen, andererseits als Rahmenbedingungen für zukünftige Handlungen betrachtet werden.«

Die häufig zitierte Definition von Hofstede (1980, S. 21) kennzeichnet Kultur als »*software of the mind which distinguishes the members of one group from another*«. Weithin akzeptiert ist die Auffassung, dass Kultur *erstens* gelernt, nicht aber vererbt wird, *zweitens* durch den Prozess der Sozialisation von älteren Generationen an die jüngeren weitergegeben wird, *drittens* Bedeutungsmuster umfasst, die von den meisten Mitgliedern einer Gruppe geteilt werden, und *viertens* eine subjektive Seite (Werte, Ideen, Moral- und Rechtsvorstellungen), eine soziale Seite (Institutionen und Organisationen) und eine objektive, materielle Seite (Produkte menschlicher Tätigkeit) hat. All diese Komponenten beeinflussen sich in einem ständigen Prozess gegenseitiger Anpassung.

Wenn von Kultur gesprochen wird, ist es in theoretischer wie praktischer Hinsicht bedeutsam, zwischen einer Kollektiv- und einer Individualebene zu differenzieren. Der alltagssprachliche Gebrauch des Kulturbegriffs bezieht sich auf Kollektive. Wenn etwa von der chinesischen oder der spanischen Kultur gesprochen wird, dann überlagert Kultur die Eigenheiten individueller Personen. Kultur und politische sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen stehen in wechselseitiger Abhängigkeit: Kulturelle Orientierungen schaffen die Grundlage für die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen; umgekehrt wirken die Rahmenbedingungen auf die Konstanz oder Variabilität kultureller Orientierungen ein. Die sozialpsychologischen Rahmenbedingungen von Konflikten und Konfliktinterventionen werden sowohl durch den kulturellen Kontext als auch durch die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst, wobei die jeweiligen kulturellen Orientierungen Art und Ausmaß des Einflusses dieser Rahmenbedingungen steuern. Die sich zum Teil gegenseitig beeinflussenden Faktoren des Verhandlungsgeschehens sind in folgender Abbildung dargestellt.

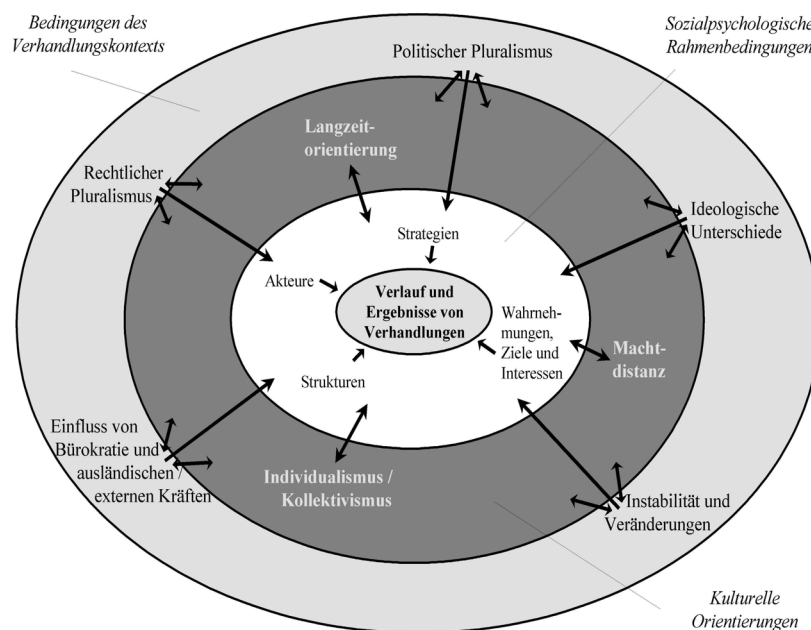


Abb. 1: Einfluss von Verhandlungskontext, kulturellen Orientierungen und ausgewählten sozialpsychologischen Rahmenbedingungen auf interkulturelle Verhandlungen

Hofstede (1980, 2001) hat in mehreren Studien über *Werthaltungen zum Arbeitsleben* in mehr als 50 Ländern fünf Kulturdimensionen identifiziert, anhand derer eine Klassifikation der Länder auf der Kollektivebene möglich wurde. Empirische

Untersuchungen haben die Relevanz insbesondere von dreien dieser Dimensionen, ›Machtdistanz‹, ›Individualismus/Kollektivismus-Orientierung‹ und ›Langzeitorientierung‹, für die Regelung interkultureller Konflikte gezeigt:

- *Machtdistanz* drückt aus, wie Statusunterschiede zwischen Menschen in einer Kultur ihre Interaktionen beeinflussen.
- In *individualistisch* orientierten Kulturen werden Werte wie Autonomie, Wettbewerb und Rechte hoch geschätzt und individuelle Leistungen und Bedürfnisse betont. Dagegen haben in *kollektivistisch* orientierten Kulturen Werte wie Gruppensolidarität, Gruppenharmonie und Unterordnung einen hohen Stellenwert. In diesen Kulturen werden Gruppenleistungen und -bedürfnisse betont.
- *Langzeitorientierung* ist eine an die Tradition des Konfuzianismus angelehnte Werthaltung, die insbesondere die Tugenden harter Arbeit, unermüdlicher Lernbereitschaft, Sparsamkeit, Geduld und Ausdauer bei der Bewältigung schwerer Aufgaben, harte Erziehung und Respekt vor Traditionen betont. In Kulturen mit ausgeprägter Langzeitorientierung gelten die Wahrung des eigenen Gesichts und des Gesichts anderer sowie die Ordnung von Sozialbeziehungen nach Status, Alter und gegenseitigen Verpflichtungen als wichtige Prinzipien.

Einen Vergleich von 14 Ländern über diese drei Kulturdimensionen zeigt die auf der nächsten Seite folgende *Tabelle 1*.

Die von Hofstede (1980) gewählte Analysemethode verwendete lediglich Durchschnittswerte der Antworten aller in jeweils einem Land befragten Personen. Die anhand faktorenanalytischer Auswertungen identifizierten Kulturdimensionen gestatten die Charakterisierung einer gedachten Durchschnittsperson aus dem jeweiligen Land. Die Position eines Landes auf einer bestimmten Kulturdimension eignet sich indes nicht, um die Merkmale einer Einzelperson vorherzusagen.

Auch wenn Japaner im Durchschnitt kollektivistischer orientiert sind als Deutsche, kann die kollektivistische Orientierung eines *bestimmten* Japaners schwächer ausgeprägt sein als die eines bestimmten Deutschen. Schlussfolgerungen von der Kollektivebene auf die Individualebene bergen mithin die Gefahr eines ökologischen Fehlschlusses.

Aufschluss über *individuelle* kulturelle Orientierungen liefern Messungen einzelner Kulturdimensionen auf der Individualebene anhand speziell hierfür entwickelter Instrumente. Zur Erfassung der individuellen Individualismus / Kollektivismus-Neigung liegt mit der *Cultural Orientation Scale* (COS; Bierbrauer u.a. 1994) ein verlässliches und valides Instrument vor, das zwischen der Wahrnehmung von Normen und deren Bewertung differenziert.

Einige ausgewählte *Items* dieser Skala zeigt die auf der übernächsten Seite folgende *Tabelle 2*.

	Individualismus / Kollektivismus	Machtdistanz	Langzeit- orientierung
Brasilien	38	69	65
Deutschland	67	35	31
Großbritannien	89	35	25
Hongkong	25	68	96
Indien	48	77	61
Japan	46	54	80
Kanada	80	39	23
Niederlande	80	38	44
Pakistan	14	55	00
Schweden	71	31	33
Singapur	20	74	48
Süd-Korea	18	60	75
Thailand	20	64	56
USA	91	40	29

Tabelle 1: Ein Vergleich von 14 Staaten über drei Kulturdimensionen.
(Die Werte der Dimension »Langzeitorientierung« basieren auf Studentenchproben. Zur Bestimmung der Werte für die übrigen Dimensionen wurden Stichproben leitender Angestellter eines multinationalen Unternehmens herangezogen (Hofstede 2001). Die Werte stellen relative, keine absoluten Positionen der Länder dar. Der Wertebereich erstreckt sich von 0 bis 100).

Zwar ist der Einsatz von Instrumenten wie der COS im Vorfeld oder Verlauf von Verhandlungen nur selten möglich, doch könnte im Einzelfall eine informelle Erhebung der kulturellen Orientierungen der Beteiligten in Gesprächen vor Verhandlungsbeginn oder in Verhandlungspausen entlang einzelner Themenbereiche der COS erfolgen. Die Entwicklung von Skalen zur Messung der individuellen Machtdistanz und Langzeitorientierung ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen.

V. Kulturstereotype — Im Falle des Scheiterns interkultureller Verhandlungen werden häufig angebliche kulturelle Eigenheiten der anderen Partei zur Erklärung herangezogen, die sich oft jedoch als Kulturstereotype erweisen (Kimmel 1994). Kulturstereotype sind kognitive Schemata über die (angeblichen) Eigenschaften von Menschen einer bestimmten Kultur oder eines bestimmten Landes. Sie verleiten zu der Einschätzung, etwas über die andere Kultur zu wissen, verdecken indes zugleich die Unterschiede zwischen Einzelpersonen. Kulturelle Stereotype sind unzutreffend, weil sie nicht auf eigenen Erfahrungen beruhen und weil sie unhalt-

	Normative Komponente	Evaluative Komponente
1	Wie häufig richten sich Jugendliche in Deutschland bei der Berufswahl nach dem Rat ihrer Eltern oder nahen Verwandten?	Was halten Sie davon, wenn sich Jugendliche bei der Berufswahl nach dem Rat ihrer Eltern oder nahen Verwandten richten?
2	Wie häufig bespricht man sich in Deutschland erst mit seiner Familie, bevor man eine wichtige Entscheidung trifft?	Was halten Sie davon, wenn man sich erst mit seiner Familie bespricht, bevor man eine wichtige Entscheidung trifft?
3	Wie häufig bespricht man in Deutschland Probleme, die man mit seinem Beruf bzw. Studium hat, mit seinen Eltern?	Was halten Sie davon, wenn man Probleme, die man mit seinem Beruf bzw. Studium hat, mit seinen Eltern bespricht?
4	Fühlen sich Menschen in Deutschland einsam, wenn sie nicht mit ihren Geschwistern oder Angehörigen zusammen sind?	Was halten Sie davon, wenn sich Menschen einsam fühlen, wenn sie nicht mit ihren Geschwistern oder Angehörigen zusammen sind?
5	Fühlen sich Menschen in Deutschland selbst beleidigt, wenn der eigene Bruder beleidigt worden ist?	Was halten Sie davon, wenn man sich selbst beleidigt fühlt, weil der eigene Bruder beleidigt worden ist?
6	Wie häufig kommt es in Deutschland vor, dass man im Elternhaus wohnen bleibt, bis man heiratet?	Was halten Sie davon, wenn man so lange im Elternhaus wohnen bleibt, bis man heiratet?
	<i>Antwortkategorien:</i> überhaupt nicht sehr selten selten manchmal häufig sehr häufig immer	<i>Antwortkategorien:</i> Ich halte dies für ... sehr schlecht schlecht eher schlecht weder gut noch schlecht eher gut gut sehr gut

Tabelle 2: Ausgewählte Items der »Cultural Orientation Scale« (COS; Bierbrauer u. a. 1994) - (Die »Cultural Orientation Scale« besteht aus insgesamt 26 Items, darunter je 13 zur Erfassung der normativen und der evaluativen Komponente. Die Items der Skala liegen in deutscher, englischer und spanischer Sprache vor.)

bare Merkmalszuschreibungen uneingeschränkt verallgemeinern. Verhandlungen auf der Basis von bewussten oder nicht bewussten Kulturstereotypen führen meist zu unbefriedigenden Ergebnissen. Die an der Regelung interkultureller Konflikte Beteiligten sollten sich vor und während des Verhandlungsprozesses vergegenwärtigen, welche Kulturstereotype sie verwenden und welche Probleme daraus im Zuge der Konfliktregelung erwachsen können.

VI. Komponenten der Regelung interkultureller Konflikte — Nach Adler (1997) müssen Verhandler fünf Elemente von Verhandlungssituationen im Blick haben, wenn sie Erfolg haben wollen: *Akteure, Struktur, Strategie, Prozess* und *Ergebnis*.

a) *Akteure*. Verhandler aus verschiedenen Kulturen messen einzelnen Kompetenzen, Eigenschaften und Verhaltensweisen ganz unterschiedliche Bedeutungen für das Erzielen von Verhandlungserfolgen bei (Graham 1993). So sind für japanische Manager im Unterschied insbesondere zu amerikanischen, europäischen und brasilianischen Managern interpersonale statt rationaler Kompetenzen wichtig. Chinesischen Managern ist ein hohes Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen wichtig, ebenso auch die Fähigkeit, Achtung und Vertrauen zu gewinnen. Die hohe Wichtigkeit, die gerade diesen Merkmalen beigemessen wird, überrascht angesichts der in China verbreiteten konfuzianischen Weltsicht wenig.

An der Regelung vieler interkultureller, zumal internationaler Konflikte sind oft nicht die Betroffenen selbst, sondern deren Repräsentanten beteiligt. Durch ihren Einsatz entstehen häufig zusätzliche Barrieren für die erfolgreiche Regelung interkultureller Konflikte (Babbitt 1999), da hierbei der regelmäßige Informationsaustausch sowie Abstimmungen zwischen dem beauftragenden Entscheidungsträger (dem Prinzipal in dieser Beziehung) und dem oder den Repräsentanten (dem oder den Agenten in dieser Beziehung) erforderlich werden. Wie Informationsaustausch und Abstimmungen zwischen Prinzipal und Agent(en) erfolgen, wird auch durch die kulturellen Orientierungen der Beteiligten beeinflusst. So räumen z.B. amerikanische Prinzipale ihren Agenten eine eher große Flexibilität ein. Die Führung der verhandelnden Agenten erfolgt primär anhand von z.T. nur groben Zielvorgaben. Dagegen verlangt das japanische System des *ringi seido* eine harmonische Entscheidungsfindung und den Konsens aller Verhandlungsbeteiligten einer Partei auch über Einzelheiten, was die ständige Rücksprache und Rückversicherung der Agenten beim Prinzipal erfordert. Da diese Rücksprache nicht in Gegenwart der anderen Konfliktpartei erfolgen darf, bleibt den Agenten oft nichts anderes übrig, als Vorschläge und Angebote der Gegenpartei freundlich zur Kenntnis zu nehmen und so unverbindlich wie möglich zu kommentieren (Foster 1992).

Agenten können in Ausübung ihrer Verhandlertätigkeit je nach ihren kulturellen Orientierungen in Rollenkonflikte geraten (Patton 1999): Gemäß ihrer Funktion handeln Agenten im Auftrag ihres jeweiligen Prinzipals, doch verfolgen sie nicht selten auch eigene Ziele sowohl im Hinblick auf die Regelung des Konflikts als auch auf den eigenen beruflichen Erfolg. Diese Bedingungen können Agenten

zu Reaktionen, Entscheidungen und Verhaltensweisen verleiten, die den Zielen und Strategien des Prinzipals entgegenstehen können. Ob es hier zu Konflikten zwischen Agent und Prinzipal kommt, hängt insbesondere von den kulturellen Orientierungen aller Beteiligten bezüglich der Machtdistanz-Dimension ab. So stellten Schmidt und Yeh (1992) fest, dass in Ländern mit großer Machtdistanz Zielvorgaben von Prinzipalen für ihre Mitarbeiter kaum, in Ländern mit geringer Machtdistanz dagegen häufig als Führungsinstrument eingesetzt werden. Angesichts dieses Ergebnisses ist zu erwarten, dass Agenten, die im Auftrag eines Prinzipals mit starker Machtdistanz-Ausprägung verhandeln, engere Entscheidungsspielräume eingeräumt werden als Agenten, die im Auftrag eines Prinzipals mit schwacher Machtdistanz-Neigung verhandeln. Die Machtdistanz-Neigung der Verhandler kann somit Einfluss auf den Verlauf von Verhandlungen haben.

b) Struktur. Die strukturelle Dimension bezieht sich auf die Kontextbedingungen einer Konfliktregelung (Adler 1997).

- Verhandlungsort: Verhandlungen im eigenen Land senken die Kosten für das eigene Verhandlungsteam und erhöhen die Kontrolle über eine Vielzahl von Rahmenbedingungen (Klima, Kleiderordnung, Ernährung, Unterkunft etc.). Diese Bedingungen können das gegnerische Verhandlungsteam benachteiligen, was z.B. gelegentlich von chinesischen Verhandlern für sich ausgenutzt wird (Faure 1998).
- Teilnehmer: Die Größe und Zusammensetzung eines Verhandlungsteams sollte nicht allein unter Kostengesichtspunkten festgelegt werden. Für eine Erweiterung des Teams spricht, dass mit der Kultur der Gegenpartei vertraute Beobachter eingesetzt werden können. Gegen eine Erweiterung spricht, dass durch Maßnahmen der Gegenpartei zwischen den Mitgliedern eines Verhandlungsteams Uneinigkeit erzeugt werden kann, die zur Erreichung eigener Interessen ausgenutzt wird (Faure 1998).
- Zeitrahmen: Vorstellungen über die angemessene Dauer von Verhandlungen variieren über verschiedene kulturelle Orientierungen hinweg beträchtlich. Verhandler aus westlichen Kulturen neigen dazu, eher wenig Zeit für Verhandlungen einzuplanen. Bei Verzögerungen und sich abzeichnender Zeitknappheit neigen sie eher zu Konzessionen. Dagegen legen Verhandler aus fernöstlichen Kulturen, insbesondere aus China, großen Wert auf eine ausführliche Problemdarstellung, die eine Verhandlung deutlich in die Länge ziehen kann (Adler 1997, Faure 1998).
- Behandlung von Statusunterschieden: US-amerikanische Verhandler neigen häufig zu einem informellen Verhalten, das Statusunterschiede unter den Beteiligten kaum erkennbar werden lässt. Verhandler aus asiatischen Kulturen geben dagegen ihren Status in ihrer jeweiligen Organisation oftmals gleich zu Beginn einer Verhandlung zu erkennen. Treffen sie in einer Verhandlung auf statusniedrigere Vertreter der Gegenpartei, so kann dies zum Scheitern der Verhandlung führen.

c) *Strategie*. Die Strategie bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Verhandlungsziele erreicht werden sollen. Sie drückt sich in Form von Verhandlungsprinzipien und der Reihenfolge verschiedener Verhandlungsschritte aus. Häufig wird hier auf das Harvard-Konzept für internationale Verhandlungen (Fisher u.a. 1997) verwiesen, dessen Komponenten sachorientierten Verhandeln (getrennte Behandlung von Menschen und Problemen, Konzentration auf Interessen anstatt auf Positionen, unbedingte Anwendung von Beurteilungskriterien ohne Ansehen der Person, Entwicklung von Optionen zum beiderseitigen Vorteil) jedoch eine »typisch westliche« Art des Verhandeln reflektieren. Vor ihrer Anwendung zur Regelung interkultureller Konflikte bedarf es verschiedener Modifikationen (Adler 1997). Insbesondere lässt sich die Trennung von Personen und Verhandlungsgegenstand in kollektivistisch orientierten Kulturen kaum einhalten, denn das für diese Kulturen typische enge Beziehungsgefüge erzeugt Abhängigkeitsmuster, die sich von denen in individualistischen Kulturen deutlich unterscheiden. Auch eine Konzentration auf die Interessen lässt sich in Verhandlungen mit chinesischen Verhandlern oft nur schwer realisieren.

d) *Prozess*. Der Kommunikationsprozess zwischen den Beteiligten stellt das eigentliche Verhandlungsgeschehen dar. Es hängt von den kulturellen Orientierungen der Beteiligten ab, ob an den Verhandlungsgegenstand direkt und ohne Umschweife oder auf Umwegen herangegangen wird (Faure 1998, Salacuse 1998). Prozessbezogene kulturelle Besonderheiten zeigen sich auch hinsichtlich des Gebrauchs von verbalen und nichtverbalen Taktiken der Überredung (Fisher u.a. 1997, Graham 1993).

Auch der Einsatz von Tricks, Bluffs und Bestechungsangeboten wird durch die kulturelle Orientierung eines Verhandlers beeinflusst. Hier stellt sich jedoch das Problem, dass ein bestimmtes Verhalten, das in einer Kultur als schmutziger Verhandlungstrick wahrgenommen und missbilligt wird, in einer anderen Kultur ein typisches und durchaus akzeptiertes Verhalten darstellen kann. Beispielsweise gelten in einigen Kulturen Lügen als verzeihlich, während sie in anderen Kulturen nicht toleriert werden. Ebenso können Witze und humorvolle Anspielungen in einer Kultur zur Herstellung einer angenehmen Verhandlungsatmosphäre üblich sein, von Angehörigen anderer Kulturen dagegen missverstanden und ggf. sogar als Beleidigung empfunden werden.

e) *Ergebnis*. In westeuropäischen Kulturen, in Japan, Brasilien und in den USA enden Verhandlungen üblicherweise mit der Formulierung eines Vertrags, in dem die Regeln und Pflichten der Beteiligten geregelt sind (Salacuse 1998). Dagegen kommt schriftlichen Verträgen in nicht-westlichen Kulturen – z.B. in Indien, China, Mexiko, Argentinien und Nigeria – geringere Bedeutung zu. Das Erreichen einer Einigung markiert in diesen Kulturen den Beginn einer auf lange Zeit angelegten Beziehung zwischen den Parteien. Präzise formulierte Verträge gelten angesichts dieser Beziehung zur Lösung eventuell auftretender Probleme als überflüssig (Salacuse 1998).

VII. Naiver Realismus und soziale Polarisierung bei interkulturellen Verhandlungen — Da Menschen sich in vielen Situationen der Begrenztheit ihrer kognitiven Kapazität nicht bewusst sind, entwickeln sie die Vorstellung, dass ihre Wahrnehmungen unverzerrt, ja objektiv und richtig sind, und erwarten, dass diese von ihren Mitmenschen geteilt werden (Ross 1977, Ross / Ward 1995). Dies gilt insbesondere dann, wenn Menschen keine Informationen übereinander haben. Äußern Mitmenschen allerdings andere Wahrnehmungen der Realität, Ansichten, die mit den eigenen nicht vereinbar sind, so tendieren naive Beobachter dazu, bei den anderen – und nur dort – Wahrnehmungsverzerrungen zu erkennen und sie als ideologische Verblendungen, als Folge kognitiv-intellektueller Defizite oder des egoistischen Verfolgens eigener Interessen der anderen Seite oder als Kombination hiervon zu erklären (Bar-Tal / Geva 1986, Robinson u.a. 1995). Dieses Phänomen wird von Ross »naiver Realismus« genannt (Ross / Ward 1995). Es beruht auf den begrenzten und fehlerhaften Einsichten des naiven Alltagspsychologen in seine eigenen Wahrnehmungs- und Urteilprozesse.

Naiv realistische Annahmen können zu interkulturellen Missverständnissen führen und damit zu Konflikten, wie Iyengar u.a. (1999) am Beispiel der Vetternwirtschaft gezeigt haben. So gilt in individualistisch orientierten westlichen Kulturen die Bevorzugung von Familienangehörigen und Verwandten, Bekannten und Freunden bei der Vergabe von (öffentlichen) Aufträgen als korrupt und unfair: Eine solche Bevorzugung steht im Widerspruch zu den marktwirtschaftlichen Gerechtigkeitsnormen westlicher Kulturen. Dagegen betrachten viele Menschen aus kollektivistisch orientierten Kulturen vetternwirtschaftliche Beziehungen als Instrument zur Pflege von Wirtschaftsbeziehungen zwecks Erhalt von Loyalität und Berechenbarkeit. Forderungen westlicher Wirtschaftspartner nach Verzicht vetternwirtschaftlicher Praktiken könnten bei kollektivistisch orientierten Partnern Befremden auslösen und möglicherweise als Beleidigung empfunden werden. Weder der individualistisch orientierte noch der kollektivistisch orientierte Partner in dieser Beziehung dürfte sich vorstellen können, dass eine andere als die eigene Einschätzung von Vetternwirtschaft korrekt und »normal« ist. In interkulturellen Verhandlungen können die auf den Annahmen des naiven Realismus entwickelten mentalen Verzerrungen hohe Barrieren darstellen, die erkannt und behutsam überwunden werden müssen.

Wenn die Parteien in einer interkulturellen Verhandlung ihr Wissen um ihre jeweilige Herkunft indes mit Kulturstereotypen verbinden, dann kann dies zu systematischen Fehlwahrnehmungen und -attributionen führen, die dem Phänomen des naiven Realismus widersprechen: Der Gegenpartei wird Voreingenommenheit in Gestalt einer Weltsicht unterstellt, die ihrer kulturellen Orientierung, Religionszugehörigkeit etc. entspricht und die sich deutlich von der eigenen Weltsicht unterscheidet. Hieraus resultieren Überschätzungen der von den Verhandlungsparteien vertretenen Positionen, Interessen und Ansprüche (Keltner / Robinson 1993, Robinson u.a. 1995). Dieses Phänomen der sozialen Polarisierung geht ebenso wie

der naive Realismus auf die begrenzte Fähigkeit von Menschen zurück, die Subjektivität und Kontextabhängigkeit ihrer Wahrnehmungen zu erkennen. Da Menschen aus kollektivistischen Kulturen deutlicher zwischen Eigengruppen- und Fremdgruppenmitgliedern differenzieren als Menschen aus individualistischen Kulturen (Triandis u.a. 1988), neigen Verhandler aus kollektivistisch orientierten Kulturen in relativ stärkerem Maße zu sozialer Polarisierung als Verhandler aus individualistisch orientierten Kulturen (Iyengar u.a. 1999).

Soziale Polarisierungen können weit reichende Folgen für den Verlauf und die Ergebnisse von Verhandlungen haben (Bar-Tal 1990, Keltner / Robinson 1993). Die Überschätzung von Positionsunterschieden erschwert die Suche nach Vereinbarkeiten der Ziele und Bedürfnisse der Parteien, da sich die Parteien einen Bereich gemeinsamer Interessen kaum vorstellen können. Vielmehr wird ein Konflikt als ›Nullsummenspiel‹ wahrgenommen. Soziale Polarisierung verlängert deshalb die Dauer von Verhandlungen und vermindert zudem die Wahrscheinlichkeit für das Auffinden integrativer Lösungen.

Zweitens erhöht soziale Polarisierung die Gefahr der Eskalation von Konflikten. Die Vermutung unvereinbarer Positionen steigert die gegenseitig empfundene Feindschaft sowie die Bereitschaft zur Androhung von Bestrafungen (Pruitt / Carnevale 1993) und kann überdies zur Delegitimierung der Gegenpartei führen (Bar-Tal 1990): Der Gegenpartei wird die Rechtfertigung und Angemessenheit ihrer Bedürfnisse und Ziele abgesprochen. Sie wird stattdessen als Bedrohung wahrgenommen, der man sich mit allen, auch gewaltsamen Mitteln erwehren muss. Überdies haben die Parteien angesichts sozialer Polarisierung eine schlüssige Erklärung für einen schwerfälligen Verhandlungsverlauf und für einen Misserfolg der Verhandlungen: die angeblich extremen ideologischen Verblendungen auf Seiten der Gegenpartei (Keltner / Robinson 1993).

Die individuellen kulturellen Orientierungen der Konfliktparteien, insbesondere der Grad der Differenzierung zwischen Eigengruppe und Fremdgruppe, nehmen auch Einfluss darauf, welche Beweggründe dem Verhalten der Gegenpartei zugeschrieben werden (Iyengar u.a. 1999, Norenzayan u.a. 1999). So führen Menschen aus asiatischen Kulturen, die deutlich zwischen Eigengruppe und Fremdgruppe differenzieren, das Verhalten von Konfliktgegnern eher auf dispositionale Ursachen zurück, wogegen sie ihr eigenes Verhalten und das Verhalten von Angehörigen ihrer Eigengruppe eher situationsgesteuert sehen. Menschen aus individualistischen Kulturen neigen demgegenüber eher dazu, beobachtetes Verhalten den Dispositionen des Akteurs zuzuschreiben (Ross 1977) – gleichgültig, ob die beobachtete Person der Eigen- oder Fremdgruppe angehört (Iyengar u.a. 1999). Diese Ergebnisse zeigen, dass Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Orientierungen sich hinsichtlich ihrer Verhaltenserwartungen und Ursachenzuschreibungen für beobachtetes Verhalten systematisch unterscheiden. In interkulturellen Verhandlungen können hieraus Missverständnisse erwachsen, die der erfolgreichen Konfliktregelung im Wege stehen.

VIII. *Fairness und Verfahrenspräferenzen in Verhandlungen* — Ob Verhandlungsangebote und -ergebnisse akzeptiert werden oder nicht, hängt in hohem Maße davon ab, inwieweit sie von den Parteien als *fair* empfunden werden. In der Gerechtigkeitsforschung wird zwischen distributiver und prozeduraler Fairness unterschieden (Bierbrauer / Klinger 2001). *Distributive* Fairness stellt auf das Ergebnis einer Verhandlung ab. Sie bemisst sich daran, welche Konfliktpartei welchen Anteil an der strittigen Ressource zugesprochen bekommt und Verhandlungskosten in welcher Höhe zu übernehmen hat. Die Beurteilung der distributiven Fairness kann nach dem Gleichheitsprinzip, dem Bedürfnisprinzip oder dem Proportionalitätsprinzip erfolgen (Folger 1996).

Die *prozedurale* Fairness bezieht sich auf Verfahrensmerkmale der Entscheidungsfindung. Die von einer Konfliktpartei wahrgenommene prozedurale Fairness ist umso größer, je mehr Mitsprache ihr eingeräumt wurde, je unvoreingenommen sie den Entscheider, z.B. den Mediator oder Richter, handeln sieht und je respektvoller sie sich behandelt sieht. Auch das gegenüber dem Entscheider empfundene Vertrauen trägt zur prozeduralen Fairness bei (Lind / Tyler 1988, Tyler 1990). Einschätzungen distributiver Fairness werden durch die kulturellen Orientierungen der Beteiligten beeinflusst (Leung / Stephan 2000). In individualistisch orientierten Kulturen wird eher das Proportionalitätsprinzip bevorzugt, in kollektivistisch orientierten Kulturen dagegen eher das Gleichheitsprinzip (z.B. Leung 1997, Zartman u.a. 1996), jedoch nur dann, wenn Angehörige der Eigengruppe die Empfänger sind (Hui u.a. 1991). In diesen Situationen erscheint eine Aufteilung zu gleichen Teilen geeignet, die Harmonie zwischen den Beteiligten zu gewährleisten (Leung 1997).

Die Aufteilung einer strittigen Ressource anhand eines von allen Beteiligten an einem interkulturellen Konflikt akzeptierten Prinzips garantiert noch nicht deren Akzeptanz. Dies gilt insbesondere für das Proportionalitätsprinzip, da hier zunächst die Kriterien für die Bemessung der Anteile zu klären sind (Folger 1996). Hier zeigt sich z.B., dass in Kulturen mit großer Machtdistanz Faktoren wie Status und Alter ungeachtet tatsächlich geleisteter Beiträge bei der Ressourcenzuteilung berücksichtigt werden, in Kulturen mit eher geringer Machtdistanz nicht (Leung / Stephan 1998, Murphy-Berman / Berman 2002).

Unterschiedliche kulturelle Orientierungen gehen auch mit unterschiedlichen Verfahrenspräferenzen einher (Leung / Stephan 1998). So wird das Verfahren des Richtens von individualistisch orientierten Personen als fairer beurteilt als von kollektivistisch orientierten Personen. Dagegen halten Menschen aus kollektivistisch orientierten Kulturen die Verfahren des Verhandeln und der Mediation für gerechter als Menschen aus individualistisch orientierten Kulturen (Leung 1987, Leung u.a. 1992). Daneben ist die wahrgenommene Fairness einer Mediation abhängig vom Status des Mediators und der Machtdistanz-Orientierung der Konfliktparteien: Menschen aus Kulturen mit großer Machtdistanz äußern sich zufriedener mit dem Mediationsverfahren, wenn eine Person mit hohem Status vermittelt

hat. Bei geringer Machtdistanz-Orientierung werden dagegen Mediationsverfahren dann eher als fair beurteilt, wenn keine Statusunterschiede zwischen den Parteien und dem Mediator zu erkennen sind (Leung / Stephan 1998). Schließlich zeigten sich in verschiedenen Untersuchungen Zusammenhänge zwischen der Bereitschaft, die Interessen der Gegenpartei einzubeziehen, und der Individualismus/Kollektivismus-Orientierung sowie der Machtdistanz-Orientierung (Dialdin / Wall jr. 1999, Gabrielidis u.a. 1997, Parks / Vu 1994).

IX. Sensibilität gegenüber Kulturunterschieden in interkulturellen Konflikten — Die Entwicklung von Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden ist nach Kimmel (1994) die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Regelung interkultureller Konflikte. Er unterscheidet fünf Stadien, die Verhandler auf dem Weg zu diesem Ziel durchlaufen:

- 1.) Unwissenheit (kultureller Chauvinismus): Es bestehen weder Interesse für noch Kenntnisse über kulturelle Unterschiede.
- 2.) Ethnozentrismus: In Kenntnis kulturbedingter Verhaltensunterschiede gelangen Menschen geradezu regelhaft zu dem Ergebnis, die eigene Kultur als überlegen zu bewerten und die Sitten, Gebräuche, Werte und Normen der anderen Kultur abzulehnen.
- 3.) Toleranz: Die Sitten, Gebräuche, Werte und Normen anderer Kulturen werden als sinnvoll wahrgenommen und akzeptiert, doch steht die Überlegenheit der eigenen Kultur weiter außer Frage.
- 4.) Unterschiedsminimierung: Die erkannten kulturellen Unterschiede werden bagatellisiert. Die Effekte kultureller Unterschiede für das Interaktionsverhalten werden in der irrigen Hoffnung unterschätzt, einen für alle Beteiligten gangbaren Weg zu finden.
- 5.) Verstehen kultureller Unterschiede: Die Effekte kultureller Unterschiede wurden erkannt, oft selbst erfahren und verstanden, wodurch eine kulturelle Sensibilisierung eingesetzt hat. Vor diesem Hintergrund wird versucht, Vorschläge zur Regelung interkultureller Konflikte zu finden.

X. Interkulturelles Training — Personen, die an der Regelung interkultureller Konflikte beteiligt sind, sollten zur Vorbereitung spezielle Trainingsprogramme für jene Kulturen durchlaufen, mit denen sie in Kontakt kommen. Dafür sind verschiedene Trainingsprogramme geeignet (Brislin / Yoshida 1994a, 1994b):

- In Rollenspielen übernehmen einzelne Teilnehmer die Rollen von Konfliktbeteiligten. Dabei lassen sich nicht nur bestimmte Kompetenzen einüben, sondern auch Sensibilität gegenüber anderen Kulturen bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben in vielfältigen Situationen erwerben.
- Simulationsspiele können die gleichen Aufgaben wie Rollenspiele erfüllen. Mit ihnen lassen sich Verhandlungen vollständig oder in Teilen durchspielen, ohne dass zusätzliche Personen benötigt werden, denn die Rollen der anderen Kon-

fliktbeteiligten werden von einem Computer übernommen. Dadurch lassen sich kulturelle Besonderheiten gezielt variieren und angemessene Reaktionen einüben.

- Kultur-Assimilatoren bedienen sich kritischer Episoden. Sie beschreiben Szenen, in denen mangelndes Wissen oder mangelnde Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden Missverständnisse und Konflikte entstehen lässt. Die Ursachen hierfür müssen von den Seminarteilnehmern erkannt werden, wobei mehrere mögliche Ursachen vorgeschlagen werden, von denen nach Expertenmeinung jedoch nur eine zutreffend ist. Auf diese Weise werden die Teilnehmer aus einer Kultur für die Überzeugungen, Einstellungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen in anderen Kulturen sensibilisiert (s. Thomas u.a. 1999).
- Fallstudien sind Beschreibungen realistischer Konfliktsituationen (z.B. Sunoo 1990). Die Seminarteilnehmer analysieren – meist in kleinen Arbeitsteams – die Situation, entwickeln Lösungsmöglichkeiten und diskutieren die damit verbundenen Vorzüge und Probleme.

Zu den Zielen interkultureller Trainingsmethoden gehört die Vermittlung der folgenden Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kealey 1989):

- Anrede- und Begrüßungsrituale: Auch bei begrenztem Wortschatz in der Sprache der anderen Konfliktpartei wird die Verhandlungsatmosphäre positiv beeinflusst, wenn Begrüßungsformeln und freundliche Anmerkungen in dieser Sprache eingesetzt werden (Faure 1998).
- Kulturtypische nichtverbale Kommunikationsmuster: Die Kenntnis von Regeln der nichtverbalen Kommunikation (z.B. Blickkontakt, Sitzordnung) ist wichtig, um Tabuverletzungen und daraus erwachsende Peinlichkeiten zu vermeiden (Graham 1993).
- Faktenwissen über die lokale Kultur: Es ist wichtig, nicht nur über kulturelle Besonderheiten bei Verhandlungstaktiken, Führungsstilen oder Organisationsformen informiert zu sein, sondern sich auch in den politischen und gesellschaftlichen Strukturen, im Rechts- oder Steuersystem des anderen Landes auszukennen (Lewicki u.a. 2001).
- Ethnozentrismus: Ein Misserfolg interkultureller Verhandlungen ist wahrscheinlich, wenn im Kontakt mit Parteien aus anderen Kulturen die Einstellungen »Wir sind Wir!« oder »Wir können alles besser!« erkennbar werden. Solche Einstellungen kennzeichnen oft das Verhalten von Verhandlern aus westlichen Kulturen (Kimmel 1994, Salem 1993). Sie finden sich implizit sogar in Ratgebern zu erfolgreichem Verhandeln (z.B. Bercovitch 1991, Mastenbroek 1991, Nelson / Golding / Drews / Blazina 1995, Watkins 1999). Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden ist offenbar auch bei vielen professionellen Verhandlern noch nicht erreicht.

1 Eine gekürzte Fassung dieses Artikels ist erschienen in: G. Sommer / A. Fuchs (Hg.): Krieg und Frieden. Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie. Weinheim 2004.

Weiterführende Literatur

- N. J. Adler: *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati 1997.
- K. Avruch / P. W. Black: Ideas of human nature in contemporary conflict resolution theory. In: *Negotiation Journal* 6 (1990), S. 221-228.
- E. F. Babbitt: Challenges for international diplomatic agents. In: R. H. Mnookin / L. E. Susskind (Eds.): *Negotiating on behalf of others*. Thousand Oaks 1999, S. 135-149.
- D. Bar-Tal: Causes and consequences of delegitimization: Models of conflict and ethnocentrism. In: *Journal of Social Issues* 46 (1990), S. 65-81.
- D. Bar-Tal / N. Geva: A cognitive basis of international conflicts. In: S. Worchel / W. G. Austin (Eds.): *Psychology of intergroup relations*. Chicago 1986, S. 118-133.
- J. Bercovitch: International mediation and dispute settlement: Evaluating the conditions for successful mediation. In: *Negotiation Journal* 7 (1991), S. 17-30.
- J. Bercovitch: Mediators and mediation strategies in international relations. In: *Negotiation Journal* 8 (1992), S. 99-112.
- J. Bercovitch / J. Langley: The nature of the dispute and the effectiveness of international mediation. In: *Journal of Conflict Resolution* 37 (1993), S. 670-691.
- G. Bierbrauer: *Sozialpsychologie*. Stuttgart 1996.
- G. Bierbrauer / E. W. Klinger: Akzeptanz von Entscheidungen durch faire Verfahren. In: F. Haft / H. Hof / S. Wesche (Hg.): *Bausteine zu einer Verhaltenstheorie des Rechts*. Baden-Baden 2001, S. 349-360.
- G. Bierbrauer / H. Meyer / U. Wolfradt: Measurement of normative and evaluative aspects in individualistic and collectivistic orientations: The cultural orientation scale (COS). In: U. Kim / H. C. Triandis / C. Kagitcibasi / S. C. Choi / G. Yoon (Eds.): *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks 1994, S. 189-200.
- R. W. Brislin / T. Yoshida (Eds.): *Improving intercultural interactions*. Thousand Oaks 1994(a).
- R. W. Brislin / T. Yoshida (Eds.): *Intercultural communication training: An introduction*. Thousand Oaks 1994(b).
- L. J. Carlson: A theory of escalation and international conflict. In: *Journal of Conflict Resolution* 39 (1995), S. 511-534.
- D. A. Dyaldin / J. A. Wall jr.: Third parties and culture. In: *Negotiation Journal* 15 (1999), S. 381-387.
- D. Druckman: Turning points in international negotiation. A comparative analysis. In: *Journal of Conflict Resolution*, 45 (2001), S. 519-544.
- G. O. Faure: Negotiation: The Chinese concept. In: *Negotiation Journal*, 14 (1998), S. 137-148.
- R. Fisher / W. Ury / B. M. Patton: *Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/Main 1997.
- S. Fisher / D. I. Abdi / J. Ludin / R. Smith / S. Williams / S. Williams: *Working with conflict. Skills and strategies for action*. London 2000.
- R. Folger: Distributive and procedural justice: Multifaceted meanings and interrelations. In: *Social Justice Research* 9 (1996), S. 395-416.
- D. A. Foster: *Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world*. New York 1992.
- C. Gabrielidis / W. G. Stephan / O. Ybarra / V. M. S. Pearson / L. Villareal: Preferred styles of conflict resolution: Mexico and the United States. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28 (1997), S. 661-677.
- J. L. Graham: The Japanese negotiation style: Characteristics of a distinct approach. In: *Negotiation Journal* 9 (1993), S. 123-140.
- Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung (HIK): *Konfliktbarometer 2001*. Heidelberg 2001.
- G. Hofstede: *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills 1980.
- G. Hofstede: *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks 2001.
- C. H. Hui / H. C. Triandis / C. Yee: Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation? In: *British Journal of Social Psychology* 30 (1991), S. 145-157.
- S. S. Iyengar / M. R. Lepper / L. Ross: Independence from whom? Interdependence with whom? Cultural perspectives on ingroups versus outgroups. In: D. A. Prentice / D. T. Miller (Eds.): *Cultural divides: Understanding and overcoming group conflict*. New York 1999, S. 273-301.
- D. J. Kealey: A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical implications. In: *International Journal of Intercultural Relations* 13 (1989), S. 378-428.
- D. Keltner / R. J. Robinson: Imagined ideological differences in conflict escalation and resolution. In: *International Journal of Conflict Management* 4 (1993), S. 249-262.
- P. R. Kimmel: Cultural perspectives on international negotiations. In: *Journal of Social Issues* 50 (1994), S. 179-196.
- E. W. Klinger / G. Bierbrauer: *Sozialpsychologie des Verhandeln*. In: F. Haft / K. von Schlieffen (Hg.): *Handbuch Mediation*. München 2002, S. 236-263.

- A. L. Kroeber / C. Kluckhohn: *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge/Mass. 1952.
- K. Leung: Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987), S. 898-908.
- K. Leung: Negotiation and reward allocation across cultures. In: P. C. Earley / M. Erez (Eds.): *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco 1997, S. 640-675.
- K. Leung / Y. F. Au / J. M. Fernandez-Dols / S. Iwawaki: Preferences for methods of conflict processing in two collectivist cultures. In: *International Journal of Psychology* 27 (1992), S. 195-209.
- K. Leung / W. G. Stephan: Perceptions of injustice in intercultural relations. In: *Applied / Preventive Psychology* 7 (1998), S. 195-205.
- K. Leung / W. G. Stephan: Conflict and injustice in intercultural relations: Insights from the Arab-Israeli and Sino-British disputes. In: S. A. Renshon / J. Duckitt (Eds.): *Political Psychology: Cultural and cross-cultural foundations*. London 2000, S. 128-145.
- R. J. Lewicki / D. M. Saunders / J. W. Minton: *Essentials of negotiation*. Boston 2001.
- E. A. Lind / T. R. Tyler: *The social psychology of procedural justice*. New York 1988.
- W. F. G. Mastenbroek: Development of negotiating skills. In: V. A. Kremenyuk (Ed.): *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco 1991, S. 379-399.
- V. Murphy-Berman / J. J. Berman: Cross-cultural differences in perceptions of distributive justice. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33 (2002), S. 157-170.
- L. L. Nelson / N. L. Golding / D. R. Drews / M. K. Blazina: Teaching and assessing problem solving for international conflict resolution. In: *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology* 1 (1995), S. 399-415.
- A. Norenzayan / I. Choi / R. E. Nisbett: Eastern and western perceptions of causality for social behavior: Lay theories about personalities and situations. In: D. A. Prentice / D. T. Miller (Eds.): *Cultural divides: Understanding and overcoming group conflict*. New York 1999, S. 239-272.
- C. D. Parks / A. D. Vu: Social dilemma behavior of individuals from highly individualist and collectivist cultures. In: *Journal of Conflict Resolution* 38 (1994), S. 708-718.
- B. M. Patton: The role of agents in international negotiation. In: R. H. Mnookin / L. E. Susskind (Eds.): *Negotiating on behalf of others*. Thousand Oaks 1999, S. 151-155.
- D. G. Pruitt / P. J. Carnevale: *Negotiation in social conflict*. Buckingham 1993.
- R. J. Robinson / D. Keltner / A. Ward / L. Ross: Actual versus assumed differences in construal: »Naive Realism« in intergroup perception and conflict. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (1995), S. 404-417.
- L. Ross: The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In: *Advances in Experimental Social Psychology* 10 (1977), S. 173-220.
- L. Ross / A. Ward: Psychological barriers to dispute resolution. In: *Advances in Experimental Social Psychology* 27 (1994), S. 255-304.
- L. Ross / A. Ward: Naive realism: Implications for social conflict and misunderstanding. In: T. Brown / E. Reed / E. Turiel (Eds.): *Values and knowledge*. Hillsdale 1995, S. 103-135.
- M. H. Ross: *The culture of conflict*. New Haven 1993.
- J. W. Salacuse: Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. In: *Negotiation Journal* 14 (1998), S. 221-240.
- P. E. Salem: A critique of Western conflict resolution from a Non-Western perspective. In: *Negotiation Journal* 9 (1993), S. 361-369.
- S. M. Schmidt / R. S. Yeh: The structure of leader influence: A cross-national comparison. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 23 (1992), S. 251-264.
- P. B. Smith / M. H. Bond: *Social psychology across cultures*. London 1998.
- J. J. M. Sunoo: Some guidelines for mediators of intercultural disputes. In: *Negotiation Journal* 6 (1990), S. 383-389.
- A. Thomas / E. Schenk / W. Lindner / P. Wurzer: *German Business and Culture Assimilator. Übungsmaterial zur Vorbereitung chinesischer Manager auf den Deutschlandaufenthalt*. Lengerich 1999.
- H. C. Triandis / R. Brislin / C. H. Hui: Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. In: *International Journal of Intercultural Relations* 12 (1988), S. 269-289.
- T. R. Tyler: *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance*. New Haven 1990.
- J. A. Wall jr. / A. Lynn: Mediation. A current review. In: *Journal of Conflict Resolution* 37 (1993), S. 160-194.
- J. A. Wall jr. / J. B. Stark / R. L. Standifer: Mediation. A current review and theory development. In: *Journal of Conflict Resolution* 45 (2001), S. 370-391.
- M. Watkins: Negotiating in a complex world. In: *Negotiation Journal* 15 (1999), S. 245-270.
- I. W. Zartman: International environmental negotiation: Challenges for analysis and practice. In: *Negotiation Journal* 8 (1992), S. 113-123.
- I. W. Zartman / D. Druckman / L. Jensen / D. G. Pruitt / H. P. Young: Negotiation as a search for justice. In: *International Negotiation* 1 (1996), S. 79-98.