



«Verhandeln lernt man nicht aus Vorlesungen oder Büchern»

**Eine qualitative Analyse kultureller
Verhandlungsherausforderungen Schweizer
Organisationen und ihre Auswirkungen auf
«hybride» Weiterbildungsangebote**

**Eine Studie des Zentrums für
Wettbewerbsrecht und Compliance und des Center
for EMEA Business**

Dr. Daniel Hardegger

Umsetzungspartner:



IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Zentrum für Wettbewerbsrecht und Compliance

www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zwc/

Center for EMEA Business

<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/imi/competence-centers-teams/center-for-emea-business/>

Projektleitung, Kontakt

Dr. Daniel Hardegger
daniel.hardegger@zhaw.ch

10. Februar 2021

Copyright © 2021

ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Fassung vom 7. Januar 2021

Abstract

Im Rahmen dieser explorativen Studie wird untersucht, welche die Herausforderungen Schweizer Organisationen, insbesondere Unternehmen, in der Schweiz in Bezug auf Verhandlungen und Kultur sind und was, daraus abgeleitet, für Anforderungen an entsprechende Weiterbildungsangebote abzuleiten sind. Dabei zeigen sich insbesondere zwei Spannungsfelder auf. Erstens beeinflusst die jeweilige Organisationform und -kultur, wie eine Verhandlung strukturiert und definiert wird. Zweitens zeigen sich Unterschiede zwischen Experten und Expertinnen bei der Definition einer Verhandlung und was als positives Verhandlungserlebnis wahrgenommen wird. Daraus lässt sich die zentrale Herausforderung ableiten, diese Unterschiede im Rahmen der inhaltlichen, konzeptuellen und strukturellen Konzeption bestehender sowie neuer Weiterbildungsangebote abzubilden, zu diskutieren und erfahrbar zu machen. Ausserdem wurde sichtbar, dass eine nachhaltige Weiterbildung im Bereich Verhandlung auf eine «hybride» Struktur setzt, die die Vermittlung theoretischer Inhalte digital ermöglicht, während die Anwendung und Reflexion des Gelernten im Rahmen eines aktiven Austausches mit ExpertInnen und anderen Studierenden durchgeführt wird.

Key-Words: Verhandlungen, Kultur, Weiterbildungen, Organisation, Gender, explorative Studie, Digitalisierung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Hauptteil	2
1.1. Methodologie	2
1.2. Schwierige Definition der Begriffe «Verhandlung» und«Kultur»	4
1.3. Digitalisierung der Verhandlungsführung	5
1.4. Bestehende Weiterbildungsangebote	7
Fazit 10	
2.1 Inhaltliche Erkenntnisse	10
2.2 Strukturelle Erkenntnisse	11
2.3 «Hybride» Verhandlungsweiterbildung	12
2.4 Thesen zur quantitativen Überprüfung	12
2.4.1 Vertiefung der Thesen und Verhandlungsherausforderungsindex	14
Bibliografie	15
Appendix I: Interviewleitfaden	17
1. Einleitung	17
2. Kurzvorstellung	17
3. Interviewleitfragen	17
3.1. Rahmendaten	17
3.2. Einführungsfragen	17
3.3. Verhandlungen (in) der Organisation	18
3.4. Kulturelle Themen	18
3.5. Informationen zu Verhandlungsinhalten	18
3.6. Inhalte des Kurses	18
3.7. Struktur des Kurses	18
3.8. Digitale Bildungs- und Beratungsmöglichkeiten zu Verhandlungen	18
4. Verabschiedung	19
Appendix II: Auswertungsformular	20
1. Einleitung	20
2. Auswertungsformular	20
Autor	22
Dr. Daniel Hardegger	22

Einleitung

«Als Verhandler muss man sich bemühen, die Handlungen der anderen Seite zu verstehen. Das heisst nicht, dass man für diese Handlungen Verständnis haben muss.»

- Tim Guldimann, ehem. Schweizer Botschafter, ehem. Schweizer Nationalrat -

Verhandlungen sind ein integraler Bestandteil der täglichen Arbeit einer Organisation. Die Faktoren, die den Ablauf, die Struktur und die Form beeinflussen können, sind dabei sehr divers. Bezüglich der Organisationen kann in der Regel zwischen internen Verhandlungen von Personen oder Bereichen einer Organisation und externen Verhandlungen zwischen Organisationen resp. der von ihnen beauftragten Verhandlungsbevollmächtigter unterschieden werden. Darüber hinaus gibt es aber viele weitere Faktoren, wie der kulturelle, private und professionelle Hintergrund der involvierten Personen, die Struktur und Kultur der Organisation selbst, die in die Verhandlung involviert ist, aber auch externe Faktoren wie die genutzte Kommunikationsform und Sprache, die eine Verhandlung und deren Kultur letztlich beeinflussen

Aufgrund dieser Diversität wurde im Rahmen dieser explorativen Studie untersucht, vor welchen Herausforderungen Schweizer Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen, Behörden, aber auch NGOs/NPOs, in Bezug auf kulturelle Unterschiede in Verhandlungen stehen. Im Zentrum des Erkenntnisgewinnungsprozesses standen dabei Interviews mit VerhandlungsexpertInnen. Diese haben dabei die kulturellen Herausforderungen im Rahmen von Verhandlungen aus unterschiedlichster Perspektive in der Theorie und Praxis kennen gelernt. Ergänzt wurde die Untersuchung mit einer Analyse bestehender Weiterbildungsangebote im Bereich Verhandlung und Kultur Schweizer Hochschulen sowie privater und öffentlicher Institutionen.

Aus diesen Interviews wurden anschliessend Erkenntnisse zu den aktuellen Herausforderungen abgeleitet, vor denen Schweizer Organisationen in Bezug auf Verhandlungen und Kultur stehen, als auch die damit einhergehenden Herausforderungen und Möglichkeiten bezüglich bestehender und neu zu entwickelnder Weiterbildungsangebote in diesem Themenbereich.

Hauptteil

1.1. METHODOLOGIE

Um die Diversität des Untersuchungsbereichs dieser Studie möglichst ausführlich analysieren zu können, wurde ein exploratives qualitatives Vorgehen im Rahmen offener teilstandardisierten Interviews, geleitet durch einen Interviewleitfragen, mit ausgewählten ExpertInnen aus dem Themenbereich gewählt. Dieses Vorgehen erlaubt es, neue Herausforderungen und Themen zu identifizieren, die im Falle enger definierter quantitativer Erhebungsmethoden hätten ausgeschlossen worden müssen, sowie die Diversität der Fragestellung entsprechend sichtbar zu machen. Gleichzeitig erschwert dies auch die Kontextualisierung der Ergebnisse in aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verhandlungstheorie und -führung resp. sprengt den Rahmen dieser Untersuchung, weswegen fürs erste darauf verzichtet werden soll. Stattdessen soll aufgezeigt werden, wo eine quantitative Vertiefung der Ergebnisse dieser Untersuchung und Eingliederung in den wissenschaftlichen Diskurs sich zukünftig anböte.

Den ExpertInnen gibt die offene teilstandardisierte Interviewführung die Freiheit, während der Interviews offen ihre Sicht auf das Thema schildern können. Darüber hinaus war es von grossem Interesse, detaillierte Informationen über das individuelle Verständnis der Begriffe Kultur und Erfahrungen sichtbar zu machen und im Rahmen dessen auch persönliche Negativ- und Positivbeispiele zu sammeln. Zur Ergänzung und Kontextualisierung der qualitativen offenen Interviews, insbesondere im Hinblick auf die Frage der Weiterbildung, erfolgte eine Recherche bestehender Angebote in der Schweiz, die sich auf die Themen Verhandlungen und Kultur fokussierten. Im Mittelpunkt dieser Recherche standen dabei Schweizer Hochschulen, wurden aber ergänze durch öffentliche und private, gewinn- wie nicht gewinnorientierte, die sich ebenfalls auf Verhandlungen fokussierten.

Der Interviewleitfragen bezog sich auf die Definition der beiden Begriffe Verhandlungen und Kultur, der organisationalen Verankerung des Themas Verhandlungen innerhalb der Organisation, in der der/die ExpertIn tätig ist, der Informations- und Literaturbeschaffung zu relevanten Verhandlungsthemen, zu den Inhalten und den Strukturen bekannter bestehender sowie möglicher neuer Verhandlungskurse, zu digitalen Weiterbildungsmöglichkeiten und schliesslich zur Frage der Beratung beim Thema Verhandlungen und Kultur. Insgesamt umfasst der Leitfaden acht inhaltliche Kategorien. Der detaillierte Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden und wird deswegen im folgenden nur Überblicksartig dargestellt werden.

Die Auswahl und Akquise der ExpertInnen wurde durch die ZHAW SML gesteuert und erfolgte per E-Mail über einen Zeitraum von etwa acht Wochen. Dabei wurde auf darauf geachtet, dass die ExpertInnen bezüglich persönlicher und professioneller Hintergründe möglichst divers sind, um dem explorativen Ansatz der Studie gerecht zu werden. Die Anfrage umfasste jeweils einführende Informationen zum Hintergrund der Studie sowie zur Verwendung der Erkenntnisse durch die ZHAW SML. Ausserdem wurde eine Begründung, warum die jeweilige ExpertIn angefragt wurde, hinzugefügt, um deren Rolle im Rahmen der Studie direkt sichtbar zu machen. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Interviews vertraulich behandelt werden und eine Zitierung nur bei Bedarf und nach Freigabe erfolgen werden. Nach dem Versand der Anfrage wurde den angefragten ExpertInnen jeweils zwei Wochen eingeräumt, auf die E-Mail zu antworten. ExpertInnen, die nach den zwei Wochen nicht geantwortet hatten,

Im Rahmen der Interviews hat sich gezeigt, dass nebst der persönlichen Ansprache vor allem die Darlegung der Rolle der ExpertIn in der E-Mail zur Studie den Ausschlag zur Mitwirkung gab. Denn dadurch wussten die ExpertInnen bereits im Vorfeld, was die Erwartungshaltung seitens der Studienverantwortlichen ist.

Es wurde darauf hingewiesen, dass die Interviews vertraulich behandelt werden und eine Zitierung nur bei Bedarf und nach Freigabe erfolgen werden. Nach dem Versand der Anfrage wurde den angefragten ExpertInnen jeweils zwei Wochen eingeräumt, auf die E-Mail zu antworten. ExpertInnen, die nach den zwei Wochen nicht geantwortet hatten,

erhielten in der Regel eine Erinnerung, ebenfalls per E-Mail. Die Interviews fanden in der Zeit vom 24. Oktober bis 20. Dezember 2019 statt. Für das Interview wurden 30 bis 40 Minuten eingeplant und die Interviews zur Ergebnisdokumentation aufgezeichnet.

Der Ablauf des Interviews folgte dabei einem teilstandardisierten Schema: Nach einer Einführung und Zustimmung der Aufnahme des Interviews beschrieben die ExpertInnen ihre aktuelle Position und Tätigkeit innerhalb ihrer jeweiligen Organisation sowie ihre bisherigen Verhandlungserfahrung. Anschliessend wurden die ExpertInnen gebeten, den Begriff Verhandlung genauer zu definieren sowie positive und negative Verhandlungserlebnisse oder -erfahrungen zu beschreiben. Dieser Bereich wurde erweitert um die Frage, ob es auch überraschende Verhandlungserlebnisse geschildert werden können. Anschliessend folgten Fragen zur organisationalen Struktur und Verankerung des Themas Verhandlung. Im Fokus stand dabei die Frage, ob nach dem Verständnis des/der Experten/In das Thema Verhandlungen einer bestimmten Abteilung zugeordnet ist, das Thema in der Regel direkt von der Geschäftsführung verantwortet wird und wie die Vorbereitung auf sowie das Management von Verhandlungen innerhalb der Organisation behandelt wird. Nach Abschluss dieser Kategorie wurde im nächsten Teil des Interviews die Informationsbeschaffung zum Thema Verhandlungen diskutiert. Dabei wurden die ExpertInnen befragt, wie sie sich über aktuelle Entwicklungen im Bereich der Verhandlungen informieren, welche Quellen sie dabei benutzen und welche sie dabei in der Vergangenheit als besonders hilfreich resp. informativ bewerten.

Nachdem diese kontextuellen Fragen von den ExpertInnen beantwortet waren, ging es um die konkreten Inhalte und Strukturen bestehender sowie neu zu entwickelnder Weiterbildungsangebote im Bereich Verhandlungen und Kultur. Dafür wurden die ExpertInnen zuerst gefragt, welche Inhalte der für sie optimale Kurs enthalten müsste, damit sie resp. ihre Organisation diesen nutzen würden. Ausserdem wurde explizit danach gefragt, welche Inhalte und Strukturen in einem solchen Kurs nicht enthalten sein sollten. Bezüglich der Struktur ging es vor allem um Fragen der Flexibilität und Modularisierung der Inhalte, der Verbindung von Theorie und Praxis sowie der Frage der digitalen Durchführung und Verfügbarkeit der Inhalte der Weiterbildungsangebote.

Die Durchführung der Interviews gestaltete sich in der Regel als unproblematisch. Mit wenigen Ausnahmen fanden die Interviews wie geplant statt, nur einzelne Interviews mussten aufgrund unvorhersehbarer Umstände neu terminiert werden, wurden aber in allen Fällen nachgeholt. Kein Interview musste unterbrochen werden, weil der/die ExpertIn sich als nicht passend empfand, ebenso haben alle ExpertInnen der Aufnahme des Interviews direkt zugestimmt. Dies kann als Beleg dafür gewertet werden, dass die angesprochenen ExpertInnen die Thematik als relevant einschätzten und entsprechend interessiert waren, an den Interviews und damit der Weiterentwicklung des Themas sowie möglicher Weiterbildungsangebote an der ZHAW SML mitzuwirkend.

Dies zeigt sich auch an der Zahl der Zusagen. Obwohl die ExpertInnen durch ihre berufliche Einbindung wenig zusätzliche Ressourcen für ein Interview bereitstellen konnten, war die Erfolgsquote zufriedenstellend. Von 30 eingeladenen ExpertInnen erhielten wir 18 positive Rückmeldungen und führten letztlich 15 Interviews durch. Absagen hatten in der Regel nicht das Thema der Studie als Begründung, sondern waren mit dem Zeitrahmen der Studie, Mitte November bis Mitte Dezember, oder mit einer neuen beruflichen Orientierung der ExpertIn verbunden, so dass eine Teilnahme an der Studie zu diesem Zeitpunkt als unpassend erachtet wurde. Die Rücklaufquote ist damit grundsätzlich zufriedenstellend. In nur sehr wenigen Fällen blieb eine Reaktion auf unsere Ansprache komplett aus.

Es wurde ebenfalls auf eine Diversität in Bezug auf das Alter, Geschlecht und die Herkunft der Interviewten geachtet. Von den 15 Teilnehmenden waren 8 männliche und 7 weibliche ExpertInnen. Die Altersspanne der Teilnehmenden begann bei ca. 30 Jahren, wenn Personen in der Regel erste Führungsverantwortung übernehmen, und endete bei ca. 70 Jahren, wenn Personen aufgrund ihrer Seniorität und Erfahrung eine andere Perspektive auf das Thema haben. Die Interviewten stammen aus verschiedenen Landesteilen der Deutschschweiz ebenso wie

ländlichen und städtischen Gebieten resp. der Agglomeration. Um die Perspektive zu ergänzen, wurden auch die Perspektive von AusländerInnen mit Bezug zur Schweiz, sei es, weil sie in der Schweiz wohnhaft sind, sei es, weil es für eine Schweizer Organisation arbeiten oder sei es, weil sie intensiv mit Schweizern zusammen arbeiten, sowie AuslandschweizerInnen einbezogen.

Um die Auswertung der Interviews zu erleichtern, wurde ein Auswertungsformular erstellt. Das Formular orientiert sich dabei an den Leitfragen des Interviews, lässt aber ebenfalls Raum, interessanten Themen und Aussagen nachzugehen, um diese für die Diskussion zu erhalten. Zusätzliche wurden im Rahmen der Auswertung einzelne Zitate ausgewählt, die die Erkenntnisse aus dem jeweiligen Interview unterstreichen. Einige der ausgewählten Zitate wurden anschliessend den ExpertInnen zur Freigabe vorgelegt. Dabei hatten die ExpertInnen die Wahl, ob sie zitiert werden wollen und wenn ja, ob die Zitierung teil-anonymisiert, das heisst der Name wird nicht genannt und die berufliche Bezeichnung wird so gewählt, dass eine Identifizierung der Person möglichst vermieden wird, oder unter vollständiger Nennung erfolgen soll. Mit einer Ausnahme haben dabei alle ExpertInnen der vollständigen Nennung zugestimmt.

1.2. SCHWIERIGE DEFINITION DER BEGRIFFE «VERHANDLUNG» UND «KULTUR»

«Verhandlungen mit Partnern aus anderen Kulturen können nur unterschätzt werden.»

- Carmen Haag, Regierungsrätin, Kanton Thurgau -

Nebst den Fragen zu den positiven sowie negativen Verhandlungserfahrung und der Erwartungen an bestehende und neue Weiterbildungsangebote waren vor allem die beiden Fragen nach der Definition des Begriffs «Verhandlungen» und «Kultur» wichtig für den Erkenntnisgewinn. Denn es zeigte sich gerade hier die Diversität der Herausforderung, vor der Organisationen und ExpertInnen aktuell aber auch in Zukunft stehen werden.

Gleich zu Beginn der Interviews wurden die ExpertInnen jeweils gebeten zu definieren, was eine Verhandlung für sie ist. Dabei zeigte sich, dass die Definition der ExpertInnen von der eigenen Tätigkeit und Rolle innerhalb der Organisation abhängt, vor allem bezüglich Zahl der involvierten Parteien, der Struktur und des Ablaufs. Viel wichtiger als die Prägung durch die Organisation scheint jedoch der Unterschied zwischen Männern und Frauen zu sein. Während die männlichen Experten, von einer Ausnahme abgesehen, eine Verhandlung immer zuerst als Konflikt definierten, der im Idealfall zu beiden Gunsten, mindestens aber zu Gunsten der eigenen Seite gelöst werden muss, definierten die weiblichen Expertinnen Verhandlungen eher als Lösungsprozess, im Rahmen dessen eine für alle Parteien sinnvolle Lösung gefunden werden sollte. Erst auf Nachfrage im Rahmen der Interviews erweiterten die ExpertInnen die Definition in den jeweils anderen Raum.

Die gleiche Diversität der Definition zeigt sich beim Begriff «Kultur». Im Unterschied zum Begriff «Verhandlungen» ist hier jedoch viel mehr die Organisation und Rolle in dieser prägend und weniger das Geschlecht. ExpertInnen, die innerhalb ihrer Organisationen mit PartnerInnen und MitbewerberInnen im internationalen Austausch stehen, sehen vor allem hier die grössten Herausforderungen, umgekehrt sehen ExpertInnen, die eher in organisationsinterne Verhandlungen involviert sind, die eigene Organisationskultur als grösste Herausforderung. Ein grosses Thema waren auch die Unterschiede zwischen Organisationsformen, die im Rahmen von Verhandlungen auftreten können und eine Verhandlung beeinflussen, zum Beispiel bei Verhandlungen zwischen Behörden, Unternehmen sowie NGOs/NPOs. Schliesslich wurde von den ExpertInnen auch erwähnt, dass der gleiche kulturelle Hintergrund, auf professioneller wie persönlicher Ebene, der in einer Verhandlung involvierten Personen nicht zwangsläufig keine oder weniger Konflikte bedeutet. Vielmehr kann es nach Erfahrung der ExpertInnen geschehen, dass aufgrund der Annahme, dass gleicher Hintergrund auch gleiches Verständnis bedeutet, mögliche Konflikte ignoriert werden, weil sie Spannung erzeugen. Das problematische daran ist, dass die

Spannung dann oft erst gegen Ende oder gar nach Abschluss einer Verhandlung auftreten und dann zu umso grösseren Verwerfungen zwischen den in die Verhandlung involvierten Parteien führen können.

«Verhandlungen zwischen Unternehmen sind anders als zwischen Unternehmen und staatlichen Akteuren. In letzterem sind die richtigen Nachweise/Dokumentationen die Basis der Verhandlung, ersteres ist hingegen viel mehr ein Dialog zwischen den Verhandlungsparteien»

- Halstein Bagøien Moe, Senior Sales Manager, Intility, Norwegen -

Es lässt sich dementsprechend sagen, dass es weder die Definition von Verhandlungen noch die kulturelle Herausforderung gibt, vor denen Schweizer Organisationen aktuell stehen. Die jeweilige Herausforderung ist stark vom Umfeld, der Struktur, der Organisationsform und der sich daraus ergebenden Definition von «Kultur» geprägt, aber auch der beruflichen wie persönlichen Prägung des/der jeweiligen Expert:innen. Diese Unterschiede müssen sowohl im Rahmen bestehender wie neuer Weiterbildungsangebote thematisiert werden, als auch bezüglich der Definition der Zielgruppen der Kurse sowie des Marketings.

Die Studie hat untersucht, wie viele Weiterbildungsangebote im Bereich Verhandlungen in der Schweiz existieren. Universitäten, Fachhochschulen, weitere staatliche Institutionen und unzählige Private bieten Weiterbildungen, Seminare, Tagungen und Kurse betreffend Verhandlungen an. Die diversen Weiterbildungen und Kurse wurden aufgrund mehrerer Kriterien analysiert:

1. Handelt es sich beim Anbieter um eine öffentliche Hochschule, eine private Organisation oder anderes?
2. Wird der Kurs am Stück, also an aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt oder über mehrere Wochen verteilt?
 - a. Hier wird unterschieden, ob der Abschluss dem Bologna-System erfolgt oder nicht. Ausserdem werden die Zulassungsvoraussetzungen der potenziellen Teilnehmenden analysiert.
 - i. Man unterscheidet zwischen keinen bzw. fast keinen Voraussetzungen, zwingender Berufserfahrung und Berufserfahrung, die mindestens acht Jahre beträgt. Interessenten, die einen Bachelorabschluss haben, aber keine Berufserfahrung im Bereich Verhandlungen aufweisen, fallen unter das Kriterium «fast keine Voraussetzungen».
3. Beinhaltet die Weiterbildung die Thematik «internationales Verhandeln»? Kommt dies auch im Titel des Kurses vor? Oder sind sogar beide Kriterien erfüllt?
4. Hier wird analysiert, ob der Kurs auf Englisch oder auf Deutsch oder in beiden Sprachen durchgeführt wird.
5. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die Dozierenden der Weiterbildung. Weist der Kurs ein klares Aushängeschild auf, sind die Dozierenden in der Praxis & Forschung tätig und herrscht eine gewisse Diversität in Bezug auf Alter und Geschlecht der Dozierenden?

1.3. **DIGITALISIERUNG DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG**

«Verhandlungen kann man als ein Spiel mit festgelegten und klaren Regeln beschreiben, das aus einem Hin und Her zwischen den involvierten Parteien besteht. Aber man muss die Regeln wie die Parteien kennen und verstehen, will man mitspielen.»

- Diplomatin eines Mitgliedstaates der Europäischen Union -

Die Digitalisierung beeinflusst auch die Verhandlungsführung und damit auch die Kultur einer Verhandlung selbst. Im Mittelpunkt dieser Veränderungen steht einerseits die Kommunikation zwischen den in die Verhandlung involvierten Parteien, andererseits die Vorbereitung auf sowie die Inhalte und Analyse der Verhandlung selbst.

Die Veränderung der Kommunikation sind dergestalt, als dass sie unmittelbarer, über mehrere Kanäle und teilweise auch unter Einbezug (einer weltweiten) Öffentlichkeit, erfolgt. Die Unmittelbarkeit ergibt sich aus der Möglichkeit, dass mit anderen Verhandlungsparteien in der Regel unabhängig von deren geographischer Lage direkt kommuniziert werden kann. Denn der zeitliche «Gap», zwischen dem Versand, dem Empfang und der Kenntnisnahme einer Nachricht wird durch den unmittelbaren Transfer über digitale Kommunikationsmittel kleiner. Hinzu kommt, dass über mehrere Kanäle, formell wie informell sowie öffentlich wie nicht-öffentlich, gleichzeitig kommuniziert werden kann, was den Umgang mit Informationen sowie deren Interpretation zusätzlich erschweren kann. All das führt zu neuen Möglichkeiten, aber auch Fragen, die im Rahmen der Verhandlungsführung geklärt werden müssen, wie z.B.: Über welche Kanäle wird kommuniziert? Was ist die Erwartung an die Antwortzeiten und Kommunikationsform zwischen den Verhandlungspartnern? Hinzu kommt, dass über einen digitalen Kanal geführte Verhandlung eine andere «physische Erfahrung» bietet als eine, die vor Ort geführt wird. So entfallen z.B. die im jeweiligen kulturellen Kreis übliche Begrüßungsformeln, ebenso stellen sich keine Fragen zur Sitzordnung oder der zu vorbereitenden und auszudruckenden Dokumente. VerhandlerInnen können vielmehr die eigene Umgebung, in der sie die Verhandlung führen, teilweise selbst bestimmen, was ebenso Möglichkeiten gibt, die Verhandlungsführung zu beeinflussen, als auch neue Risiken in der Kommunikation schafft.

Die Interviews wurden Ende 2019, damit vor dem weltweiten Ausbruch von Covid-19 geführt. Die Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie und die damit einhergehende verstärkte Nutzung digitaler Tools im Rahmen von Verhandlungen haben das Bedürfnis nach Weiterbildungsangeboten in diesem Themenbereich, die Theorie und Praxis verbinden, noch weiter verstärkt.

Eine «hybride Weiterbildung» in der Verhandlungstheorie und -praxis, wäre eine innovative Lösung, die viele Schweizer Organisationen ansprechen würde. Sie böte Studierenden die Möglichkeit, im Rahmen des «Theoriemoduls» die Vermittlung von Wissen nach den eigenen beruflichen und persönlichen Bedürfnissen zu organisieren, während im Rahmen des «Praxismoduls» die Anwendung des Gelernten und der Austausch mit den Dozierenden in den Mittelpunkt steht.

Die Veränderungen, die die Vorbereitung, Inhalte und Analyse einer Verhandlung betreffen, umfassen letztlich auch drei wichtige Elemente einer Verhandlung selbst. Die zusätzlichen Recherchemöglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben, ermöglicht es allen in eine Verhandlung involvierten Parteien, leichter an Informationen zu kommen und erweitert damit insbesondere die Möglichkeiten der Vorbereitung. Sie bergen aber auch das Risiko, nicht (mehr) korrekte Daten zu nutzen, sich in der Masse an verfügbaren Daten zu verlieren oder gar, z.B. aufgrund des zeitlichen Drucks, gewonnene Informationen nicht nachhaltig zu verifizieren. Bezüglich der Inhalte lässt sich sagen, dass die Digitalisierung die Möglichkeiten Inhalte einer Verhandlung aufzuarbeiten, zu präsentieren und zu diskutieren erweitert. Die Verhandlungsparteien können z.B. Dokumente gemeinsam bearbeitet, über Plattformen können Daten leichter eingebunden, visualisiert und gemeinsam besprochen werden, was insbesondere den interdisziplinären Austausch im Rahmen der Verhandlung erleichtert. Auch die Zahl der an der Verhandlung beteiligten Parteien kann flexibel erweitert oder eingeschränkt werden, je nach Thema und Stand des Austausches. Gleichzeitig birgt es aber auch die Gefahr, sich in den damit einhergehenden Möglichkeiten zu verlieren resp. die

Verhandlung damit zu überladen, ungewollt Informationen zu teilen und damit auch eine Verhandlung, die inhaltlich einfach wäre, strukturell kompliziert zu gestalten. Schliesslich erweitert die Digitalisierung auch die Möglichkeiten der Analysen der Verhandlungsstrukturen und -ergebnisse. Die Integration neuer Disziplinen wie Strategic Foresight oder User Stories über entsprechende visualisierende Techniken resp. Technologien erweitern die strategischen und strukturellen Möglichkeiten der Verhandlungsführung und -entwicklung. Sie erweitern auch die Formen der Zusammenarbeit zwischen den Verhandlungsparteien selbst, was insbesondere bei komplexen Verhandlungssituationen neue Verhandlungslösungen ergeben können. Die sinnvolle Integration dieser und anderer durch die Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten in eine Verhandlung, sei es zum Vorteil einer Verhandlungspartei oder der gesamten Verhandlung an sich, bedingt aber entsprechendes Wissen über die Möglichkeiten und Herausforderungen, wann sie wie und welche Tools sie anzuwenden sind.

Interessanterweise gibt es aktuell jedoch keine wissenschaftlich fundierten, nachhaltigen und dem ECTS-Standard entsprechenden Weiterbildungsangebote, die spezifisch die Digitalisierung der Verhandlung in den Mittelpunkt stellen und dabei Praxis und Theorie verbinden. Bestehende Weiterbildungsangebote zum Thema Verhandlungen nehmen zwar teilweise digitale Tools mit auf, aber reflektieren nicht den Einfluss des digitalen Raums resp. der Digitalisierung auf Verhandlungen als solche. Dabei sind gerade kleinere und mittlere Organisationen, Unternehmen und Behörden von diesen Herausforderungen besonders betroffen, da sie dem Prozess der Digitalisierung häufig direkter, als auch singulärer ausgesetzt sind und nicht, im Gegensatz zu grösseren Organisationen, auf interne technische wie strukturelle Unterstützung zählen können. Ein Weiterbildungsangebot nach ECTS-Standards, dass sich der Herausforderung von Verhandlungen im digitalen Raum annimmt und dabei auch kulturelle Fragen mitreflektiert, könnte hier auf ein besonderes Interesse stossen, aber auch weitere Forschung zu diesem nach wie vor aktuellen Thema inspirieren.

1.4. BESTEHENDE WEITERBILDUNGSANGEBOTE

Im Rahmen der Studie wurden auch Strukturen und Inhalte bestehender Weiterbildungsangebote im Bereich Verhandlungen und Kultur analysiert. Auch hier stand eine qualitative, keine quantitative Analyse aktueller Entwicklungen auf dem Markt im Zentrum des Vorgehens. In Bezug auf Struktur Fokus standen dabei folgende Fragen: Finden die Weiterbildungen resp. Seminare an einem, wenigen Tagen oder während mehreren Wochen statt?

Es gibt in der Schweiz keine Weiterbildungsangebote öffentlicher und privater Organisationen, die sich in nachhaltiger und innovativer Weise sich der Themen Kultur und Verhandlung widmen.

Finden die Kurstage hintereinander oder in grösseren Zeitabständen statt? Wer ist der jeweilige Anbieter; handelt es sich um eine öffentliche Hochschule, eine private Organisation oder anderes? Ist der Kurs nach Bologna-Anforderungen zertifiziert oder ist er anderweitig unabhängig begutachtet? Bezüglich der Inhalte wurde untersucht, welche der zahlreichen Weiterbildungen, Seminaren und Kursen, die auf dem Schweizer Markt zu finden sind, eine internationale Verhandlungskomponente beinhalten. Im Rahmen der Studie wurden die Angebote darauf untersucht, ob der Titel und Inhalt sich auf internationale Verhandlungen beziehen.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es eine grosse Zahl unterschiedlicher privater Anbieter gibt, die sich dem Thema Verhandlungen widmen. So bietet die KV Business School den Kurs «Verhandeln nach dem Harvard-Konzept» als eintägiges Seminar an. Die beiden wahrscheinlich grössten privaten Anbieter sind jedoch die CABL (Conti Advanced Business Learning) und das Schraner Negotiation Institute. Beide bieten unterschiedlichste Kurse, in der Regel auf Englisch, zum Thema Verhandlungen an und wenden sich Anfänger wie erfahrene VerhandlunglerInnen. Die Kurse der privaten Anbieter sind jedoch nicht Teil des European Credit Transfer Systems. Ihre (europaweite) Anerkennung ist deswegen auch ebenso schwierig einzuschätzen wie die letztliche Qualität der Inhalte, die vermittelt werden. Im Hinblick auf den Fokus dieser Studie, Kultur und Verhandlungen, ist ausserdem anzumerken, dass dieses bei keinem privaten Anbieter aktuell ein Thema ist.

Im Bereich der Fachhochschulen gibt es insbesondere Weiterbildungsangebote, die sich auf die Vermittlung von Basiswissen im Spannungsfeld Verhandlungen und Kommunikation fokussieren. So veranstaltet die Fachhochschule Nordwestschweiz den Kurs „Kommunikation bei Verhandlungen und Befragungen“. Dieser findet an drei Tagen hintereinander statt und lehrt verbale und nonverbale Kommunikation. Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften bietet ebenfalls ein allgemeines zweitägiges Verhandlungstraining an, welches an zwei aufeinander folgenden Tagen stattfindet. Als Beispiel einer Hochschule bietet die Berner Fachhochschule den dreitägigen Kurs «Erfolgreich und effizient verhandeln» an, der diese Verhandlungsgrundlagen lehrt. Eine klare Zielgruppendefinition lässt sich jedoch bei keinem der Kurse bestimmen. Sie richten sich vor allem an Personen, die sich aufgrund ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit Kenntnisse im Verhandeln aneignen möchten.

Bezüglich der Weiterbildungsangebote öffentlicher Hochschulen im Bereich Verhandlungen und Kultur sind schliesslich die folgenden drei zu nennen:

1. Certified Global Negotiator der Universität St. Gallen (HSG)

Diese Weiterbildung umfasst vier Einzelmodule à jeweils fünf Tagen. Während die Weiterbildung selbst sich mit internationalen Verhandlungsherausforderungen befasst, fokussieren sich zwei Module, Verhandeln im Grenzbereich und Verhandeln im interkulturellen Kontext, auf die kulturellen Themen internationaler Verhandlungen.

Mit dem Abschluss dieser Weiterbildung kann ein europaweit anerkanntes Weiterbildungszertifikat (CAS) erworben werden nach dem European Credit Transfer System (ECTS). Die Teilnehmenden erhalten so die Möglichkeit, sich in einem Gebiet weiterzubilden ohne direkt den Abschluss eines akademischen Grades (Bachelor/Master) erwerben zu müssen.

Die Zulassungsvoraussetzungen sind jedoch verhältnismässig hoch. Der potenzielle Teilnehmende muss in einer Führungsposition tätig sowie in der Praxis mit Verhandlungen konfrontiert sein und mindestens zehn Jahre Berufserfahrung vorweisen können.

2. Business Skills Training – The Middle East: Cross Cultural Excellence der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Dieser zweitägige auf Englisch durchgeführte Kurs richtet sich vor allem an Unternehmende, die im Nahen Osten tätig sind oder mit Kunden aus dem Nahen Osten verhandeln. Im Kurs werden unter anderem die Schlüsselemente der kulturellen Identität, Merkmale des Unternehmertums sowie Unterschiede der einzelnen Regionen gelehrt. Kommunikation, Verhandlungskompetenz und Konfliktlösung werden ebenso unterrichtet wie die Do's und Don'ts eines Geschäftsessens im Nahen Osten.

Bei Abschluss des Kurses erhält man ein Kurszertifikat, jedoch nicht nach dem ECTS-Standard. Im Die Zulassungsvoraussetzungen sind mehr auf angehende Führungskräfte ausgerichtet: Erwartet werden Basiskompetenzen im Management, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie Erfahrung aus der Praxis.

3. International Negotiation and Policy-Making des Graduate Institute Geneva (IHEID)

Diese mehrere Wochen dauernde Weiterbildung fokussiert sich auf die Entscheidungsfindung im Rahmen internationaler Verhandlungen, mit einem besonderen Fokus auf international Organisationen sowie Verhandlungen zwischen Regierungen und nicht-staatlichen Akteuren. Die Grundzüge des internationalen Verhandeln werden genauso unterrichtet, wie das Verständnis für Global Governance. Nach erfolgreichem Abschluss der Weiterbildung wird das Diploma of Advanced Studies in International Negotiation and Policy-Making (DAS) nach dem ECTS-Standard verliehen.

Die Anforderungen sind ebenso wie bei der HSG verhältnismässig hoch. Es wird mindestens ein Bachelorabschluss sowie ein Proficiency-Niveau in Englisch verlangt. Mindestens acht Jahre Berufserfahrung werden empfohlen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es zwar durchaus Angebote öffentlicher wie privater Organisationen zum Thema Verhandlungen gibt. Jedoch insbesondere zum Thema Verhandlungen und Kultur ist noch viel Entwicklungsraum vorhanden. Die bestehenden Angebote, die auch qualitativ überprüft werden und damit einem entsprechenden Standard entsprechen, richten sich vor allem an Führungskräfte internationaler Organisationen und Grossunternehmen. Die Globalisierung und zunehmende Digitalisierung bedeuten, dass auch kleinere und mittlere Organisationen, Unternehmen sowie lokale und regionale Behörden, im interkulturellen Kontext verhandeln können müssen. Für diese existiert jedoch aktuell kein Angebot, das sich spezifisch an deren strukturellen sowie inhaltlichen Bedürfnisse orientiert und auch die notwendigen qualitativen wie quantitativen ECTS-Standards erfüllt.

Fazit

«Eine Verhandlung ist, wenn mindestens 2 Parteien aufeinander treffen und versuchen, im Rahmen eines Themas einen Interessensausgleich zu erreichen.»

- Dr. Gerrit Kurtz, Research Fellow für Krisenprävention und Diplomatie in Afrika bei der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) -

Im Fokus dieser explorativen Studie stand die Frage, vor welchen kulturellen Verhandlungsherausforderungen kleinere und mittlere Organisationen, insbesondere KMUs, in der Schweiz aktuell stehen. Der Begriff Kultur wurde dabei bewusst breit gewählt und im Rahmen der Studie mit den Studienteilnehmenden diskutiert und evaluiert. Es zeigte sich dabei, dass es nicht die einzige Herausforderung gibt, sondern diese stark vom Kontext der jeweiligen Organisation sowie Person abhängt sowie der aktuellen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen sowie sozio-politischen Situation, von der die Organisation resp. Person beeinflusst wird. Mit diesem Hintergrundwissen wurden die folgenden Erkenntnisse abgeleitet bezüglich der Bestehenden sowie neu zu entwickelnde Weiterbildungsangebote im Bereich Verhandlungen und Kultur. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Erkenntnissen, die die Inhalte betreffen, und Erkenntnisse, die die Struktur beeinflussen und verändern.

2.1 INHALTLICHE ERKENNTNISSE

«Multikulturelle Verhandlungen sind anstrengender, aber auch viel attraktiver. Denn wenn man erfolgreich war, ist der Erfolg mehr wert, als wenn man den Erfolg in einem homogenen Umfeld erzielt hätte.»

- Martin Hirzel, Präsident Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem) -

1. **Die Organisationsform definiert das Grundverständnis einer «positiven Verhandlungserfahrung»:** Organisationen (z.B. Firma, Behörde, NGO/NPO usw.) resp. Verhandlungsexperten/der Verhandlungsexpertin aus gleichen Organisationen haben dabei oftmals die gleichen Erwartungen. Ein unterschiedlicher Hintergrund führt jedoch zu Spannungen, weil die jeweilige Erwartungshaltung an die Kommunikation oder die Struktur eine andere ist.

Lösung: Einfluss der Organisationsform durch Simulation als Teil der Weiterbildung erlebbar machen. Bei diesen nehmen die Studierenden ihnen nicht geläufige Rollen ein, wodurch die Unterschiede erfahrbar werden. Der Kurs wird dabei mit VerhandlungsexpertInnen, die sich der Unterschiede bewusst sind und selbst darüber reflektiert haben, flankiert, um den Studierenden nachhaltiges Feedback geben zu können.

2. **Unterschiedliche Definition einer Verhandlung von Frauen und Männern.** Frauen sehen Verhandlungen als Lösungsprozess, während Männer den Konflikt in den Mittelpunkt einer Verhandlung stellen. Eine Verhandlung bedingt jedoch weder einen Konflikt noch eine gemeinsame Lösung, sondern kann eine oder beide «Sphären» beinhalten resp. sich dahin entwickeln.

Lösung: Sichtbarmachung der Unterschiede durch Definition von Verhandlungen als diskursiven Prozess. Dies schafft neue Möglichkeiten bezüglich der Definition und Vermittlung von Inhalten, aber auch

Herausforderungen bezüglich der Präsentation. Zusätzlich können die beiden «Sphären» Lösung und Konflikt besser in den jeweiligen Weiterbildungsangeboten diskutiert werden, was auch die Möglichkeiten, die Unterschiede zwischen den Geschlechtern resp. deren Hintergründe zu diskutieren und zu erforschen, erweitert.

3. **Digitalisierung hat grossen Einfluss auf die Verhandlungsführung, wird aber nicht thematisiert.** Digitale Mittel sind längst integraler Bestandteil von Verhandlung, über deren Nutzung, Möglichkeiten und Risiken wird aber im Rahmen der Weiterbildungen kaum referiert. Dabei ist der Einfluss auf die Strukturen und Kommunikationsmöglichkeiten einer Verhandlung resp. der Verhandlungsparteien immens.

Lösung: Digitale Verhandlungsführung als eigener Fachbereich entwickeln. Dabei geht es ebenso um die Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben, wie die veränderte Form der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen in den Verhandlungsparteien. Eine wissenschaftlich basierte Weiterbildung wird auch weitere Forschung zum Thema ermöglichen und erweitern, wovon auch die Weiterbildung profitiert.

2.2 STRUKTURELLE ERKENNTNISSE

«Auch der grösste Verhandler mit den grössten Erfahrungen macht Fehler. Ein Team ist daher wichtig.»

- Dr. Thomas Borer, ehem. Schweizer Botschafter, Unternehmensberater -

1. **Frontalunterricht über Präsenzveranstaltungen ist weder zeitgemäss noch nachhaltig.** Denn die Bedürfnisse der Studierenden wie Dozierenden haben sich geändert. Es wird von Studierenden ebenso erwartet, dass sie selbst entscheiden können, wann sie wie welche Inhalte nutzen und erlernen, wie Dozierende erwarten, dass sie in einen aktiveren Austausch mit Dozierenden treten können.

Lösung: Digitalisierung der Theorievermittlung über entsprechende Plattformen. Die Inhalte stehen Studierende dabei zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung, so dass sie die Nutzung ganz den eigenen Bedürfnissen anpassen können. Idealerweise wird ein entsprechendes Angebot flankiert mit der Möglichkeit des regulären kreativen Austausches mit Dozierenden über digitale oder analoge Plattformen/Veranstaltungen.

2. **Verhandeln ist letztlich eine Praxis, keine Theorie.** Die Theorie bildet dabei das Hintergrundwissen, auf dem die Studierenden aufbauen können. Jedoch bedarf es dafür geeigneter Möglichkeiten, in denen Studierende, angeleitet von den Dozierenden, ihr theoretisches Wissen zur Anwendung bringen können und dabei Feedback erhalten, auf dem sie aufbauen können.

Lösung: Fokus der Präsenzveranstaltung auf Anwendung und Reflexion des Gelernten. Über digitale wie analoge Verhandlungssimulationen, gemeinsame Analyse von Verhandlungserfahrungen usw. können Studierende dabei das theoretisch Erlernte direkt anwenden und darüber reflektieren. Dozierenden sind in auch keine «Wissensvermittlern» mehr, sondern «Lerngestalter»/«Lernberater», die die Studierenden bei der Gewinnung eigener Erkenntnisse unterstützen, dabei aber auch selbst neues Wissen generieren.

3. **Geographiebezogene Kulturunterschiede sind nicht im Rahmen klassischer Weiterbildungen erlebbar.** Geographiebezogene kulturelle Unterschiede können nicht über klassische CAS so erlebbar gemacht werden, da die Inhalte über Allgemeinplätze hinausgehen werden. Um diese Erfahrung zu machen, müssen Studierende Verhandlungserfahrung im entsprechenden Kulturkreis sammeln und darüber im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW reflektieren können.

Lösung: Über Nicht-Schweizer-Partnerhochschulen kann der Kulturunterschied erfahrbar gemacht werden. Der Austausch kann dabei sowohl «real» erfolgen als auch über entsprechende digitale Plattformen erlebbar gemacht werden (auf Bachelor- und Masterstufe geschieht dies z.B. über MootCourts oder Model United Nations bereits).

2.3 «HYBRIDE» VERHANDLUNGSWEITERBILDUNG

Die Digitalisierung macht jedoch nicht nur vor der Verhandlungsführung, sondern auch vor Weiterbildungen in der Verhandlungstheorie und -praxis nicht halt. Dies verändert auch die Bedürfnisse und Anforderungen der Studierenden wie Dozierenden an eine Weiterbildung: der klassische Frontalunterricht über Präsenzveranstaltungen, die von allen Studierenden simultan besucht werden müssen, ist weder zeitgemäss noch sinnvoll, will man allen involvierten Personen die Möglichkeit geben, die Inhalte und Erfahrungen der Weiterbildung im Rahmen ihrer zeitlichen, beruflichen wie privaten Möglichkeiten sinnvoll nutzen zu können. Bezüglich der Vermittlung von Kenntnissen in der (digitalen) Verhandlungsführung kommt die Herausforderung hinzu, dass die Übertragung der Theorie in die Praxis ein zentraler Bestandteil einer Weiterbildung sein muss. Dies bedeutet, dass, anders als in anderen Fällen digitaler Weiterbildungen, in denen bestehende oder neue Angebote digitalisiert werden, der aktive Einbezug der Dozierenden in den Kurs und die Auseinandersetzung mit den Studierenden weiterhin notwendig ist. Ein rein passiver digitalisierter Weiterbildungskurs würde nur Verhandlungstheorien vermitteln, nicht aber deren Anwendung und die Erfahrung derselben in der Praxis ermöglichen.

Dies bedeutet, dass Weiterbildungsangebote im Themenbereich Verhandlungsführung die Theorie über entsprechende digitale Angebote vermittelt müssen, die von den Studierenden asynchron und nach den eigenen zeitlichen Bedürfnissen genutzt werden können. Der praktische Teil der Weiterbildung kann hingegen, abhängig von der Thematik, über digitale oder analoge Präsenzveranstaltungen erfahrbar gemacht werden. Der modularen Struktur bestehender CAS folgend würde dies bedeuten, dass diese aus einem rein digitalen Modul bestehen würden, die die Theorie vermitteln, sowie einem darauf aufbauenden Praxismodul, das die Theorie für die Studierenden erfahrbar macht. Auch das Praxismodul kann dabei in Gänze oder teilweise digital durchgeführt werden, je nach Zielgruppe und deren Bedürfnisse und der Thematik des Weiterbildungskurses.

Diese Veränderung bietet auch die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen, sowohl bezüglich der Studierenden wie der Dozierenden, da der Austausch zwischen den beiden aktiver und fokussierter wird. Zwar ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung der Theorievermittlung anfänglich mehr Ressourcen bedarf, mittelfristig bedeutet es aber, dass sich Dozierende mehr auf die Rolle als «Lerngestalter» resp. «Lernberater» fokussieren können. Gleichzeitig schafft die Digitalisierung der Theorievermittlung für Studierende die Möglichkeit, die Nutzung der Kursinhalte an die eigenen persönlichen wie beruflichen Bedürfnisse anzupassen. Da die Vermittlung der theoretischen Inhalte automatisiert digital verläuft, können sich Dozierende und Studierende auf den aktiven Austausch im Rahmen der Anwendung des Gelernten fokussieren. Dadurch schaffen die Dozierenden für sich wie für die Studierenden neue Erfahrungen und generieren damit auch neues Wissen, kommen somit dem Ideal der «Einheit von Forschung und Lehre» an Hochschulen wieder näher als durch klassischen Frontalunterricht im Rahmen von Vorlesungen und ähnlicher Strukturen.

2.4 THESEN ZUR QUANTITATIVEN ÜBERPRÜFUNG

Aus den Interviews ergeben sich verschiedene Thesen, die quantitativ überprüft werden könnten. Letztlich wird eine Fokussierung auf bestimmte Themen notwendig sein, die bezüglich des Erkenntnisgewinns sowie bezüglich der Weiterentwicklung bestehender aber auch bezüglich der Schaffung neuer Weiterbildungsangebote am sinnvollsten und nachhaltigsten sind. Drei mögliche Thesen, deren quantitative Überprüfung sich anbietet:

1. **Es gibt einen «Gender-Gap» in der Definition des Begriffs «Verhandlung». Für Männer beginnt die Verhandlung beim Konflikt, für Frauen beginnt sie bei der Suche nach einer gemeinsamen Lösung:** Im Rahmen der Interviews mit den VerhandlungsexpertInnen wurde sichtbar, dass es einen Unterschied darin gibt, wie Männer und Frauen Verhandlungen definieren. Männer definieren Verhandlungen als einen Konflikt mit mindestens zwei Parteien, der idealerweise gemeinsam, ansonsten zu den eigenen Gunsten gelöst wird. Frauen hingegen stellen nicht den Konflikt an den Anfang, sondern den Prozess zur

gemeinsamen Lösungsfindung. Der einzige Mann, der die gleiche Perspektive wie die Frauen einnahm, war ein Experte für Konfliktforschung.

Bedeutung: Auf den ersten Blick mag der Unterschied irrelevant sein. Er ist aber für die Präsentation und das Marketing der Inhalte ebenso relevant wie für die Entwicklung neuer resp. der Weiterentwicklung bestehender Weiterbildungsangebote. Fokussiert man sich zu sehr auf die «Verhandlung als Konflikt», verliert man die Frauen aus den Zielgruppen. Andererseits verliert man die Männer, wenn man den «Ausgleich» zu sehr in die Mitte stellt. Bestätigt sich diese These im Rahmen der quantitativen Erhebung, würde dies bedeuten, dass nicht nur im Rahmen des Marketings bezüglich des Geschlechts zielgruppenorientierter kommuniziert werden muss, sondern dass Verhandlungen mehr als diskursiver Prozess verstanden werden sollten, die einen Konflikt ebenso wie Lösungen umfassen können. Gleichzeitig eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, das Thema «Gender und Verhandlungen» im Rahmen bestehender oder neu zu entwickelnder Weiterbildungsangebote entsprechend zu thematisieren und als erste Hochschule in der Schweiz zu besetzen.

«Oftmals sehen sich NPO/NGO mit anderen Facetten kultureller Unterschiede konfrontiert, als privatwirtschaftliche Unternehmungen»

- Björn Callensten, Leiter Abteilung Projekte und Mitglied der Geschäftsführung bei Caritas Zürich –

2. **Verhandler mit gleichem beruflichem Hintergrund laufen Gefahr, Annahmen über ein gemeinsames Verständnis zu machen, in der Hoffnung, die Verhandlung zu beschleunigen. Oft irrt man sich jedoch in dieser Annahme, was letztlich zu mehr Konflikten zwischen Verhandlungspartnern führt:** Negative Verhandlungserlebnisse traten laut den VerhandlungsexpertInnen insbesondere dann auf, wenn im Rahmen von Verhandlungen Konflikte entstanden sind, die so von keiner Seite erwartet wurden. Ein Hauptgrund war dabei, dass aufgrund des gleichen Bildungshintergrundes, beruflichen Hintergrundes resp. allgemein «kulturellen Hintergrundes» die Annahme getroffen wurde, dass bestimmte Themen nicht ausdiskutiert resp. Begriffe nicht definiert werden müssen, weil eine entsprechende gemeinsame Definition bereits besteht. Stellte sich dieses dann als falsch heraus, was in der Regel erst gegen Ende, wenn nicht gar nach Abschluss der Verhandlung geschah, war die Frustration entsprechend hoch.

Bedeutung: Das Spannende an dieser These ist, dass sie die eigentliche Erwartungshaltung, dass Konflikte in Verhandlungen in der Regel aufgrund kultureller Unterschiede entstehen, umdreht. Konflikte entstehen laut dieser These dadurch, dass Verhandler mit gleichem kulturellem Hintergrund den Fehler machen, Dinge anzunehmen, um den Prozess zu beschleunigen (was sie im Fall unterschiedlicher kultureller Hintergründe nicht tun), dadurch aber entstehende Konflikte überdecken. Stimmt diese These, so könnten Weiterbildungsangebote auf relativ enge Zielgruppen hin entwickelt werden (z.B. JuristInnen, VerkäuferInnen, MedizinerInnen usw.), welche diesen die Herausforderung erfahrbar machen, dass der gleiche berufliche Hintergrund nicht zwingend bedeutet, dass man immer ein gleiches (sprach-)kulturelles Verständnis hat.

3. **Die Professionalisierung der Verhandlungsthematik auf kantonaler Ebene führt zu Frustrationen in der Zusammenarbeit von Gemeinden und Kantonen, weil erstere diese Professionalisierung nicht leisten können (oder wollen), während letztere diese Professionalisierung als beidseitig gegeben voraussetzen:** Kantone und Gemeinde sind auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, gerade im Rahmen von Verhandlungen, angewiesen. Während Kantone ihre Verhandlungsstrategien und Verhandlungsstrukturen professionalisieren, können (oder wollen) Gemeinden diesen Schritt nicht machen. Dies führt zu immer mehr Konflikten zwischen Gemeinden und Kantonen, da das Verständnis der jeweiligen Herangehensweise im Rahmen von Verhandlungen schwindet. Ein Verhandlungskurs, der

die unterschiedliche Erfahrungswelt erfahrbar macht, könnte auf beiden Seiten auf entsprechendes Interesse stossen.

Bedeutung: Bestätigt sich die These, könnte die ZHAW hier ein neues zielgruppenorientiertes Angebot schaffen, dass die Verhandlungsunterschiede auf kantonaler Ebene, auf Ebene der Gemeinden sowie zwischen diesen erfahrbar macht. Damit würde die ZHAW nicht nur ein neues Thema, sondern auch eine neue Zielgruppe erschliessen. Denn zwar befasst sich die Forschung mit den strukturellen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen Gemeinde und Kantone stehen, gerade auch in Bezug auf den Föderalismus, aber es gibt kein Angebot, dass die Unterschiede erfahrbar macht. Insbesondere im Hinblick auf den bestehenden Mangel an BürgerInnen, die sich auf der exekutiven Ebene der Gemeinde engagieren wollen und den Professionalisierungsdruck auf dieselben, könnte ein solches Weiterbildungsangebote auch neue Lösungen schaffen.

Eine regelmässig erscheinender «Index kultureller Verhandlungsherausforderungen Schweizer Organisationen» würde darlegen, was sich verändert, warum es sich verändert und was diese Veränderungen für Unternehmen, Behörden, Hochschulen und andere Organisationsformen (Stiftungen, NGOs/NPOs) bedeutet.

2.4.1 Vertiefung der Thesen und Verhandlungsherausforderungsindex

Die quantitative und qualitative Vertiefung der im Rahmen dieser explorativen Studie entwickelten Thesen würde, erstens, die Möglichkeiten der Entwicklung neuer und Weiterentwicklung bestehender Weiterbildungsangebote erweitern und, zweitens, auch neue Potenziale schaffen bezüglich Forschung und Anwendung. Gerade die aufgeworfenen Fragen bezüglich Gender und Verhandlungen, des Einflusses der eigenen professionellen Prägung auf die Verhandlungserwartung und der Herausforderungen bei Verhandlungen zwischen Kantonen und Gemeinden sind Themen, die an Aktualität weiter gewinnen werden.

Auf Basis dieser erweiterten Analysen könnte ein «Index kultureller Verhandlungsherausforderungen von Schweizer Organisationen» erstellt werden, die das Thema regelmässig untersucht und die Entwicklungen sichtbar macht. Ein solcher Index würde sowohl bezüglich der Inhalte und Struktur bestehender wie neuer Weiterbildungsangebote wie darüber hinaus neue Möglichkeiten schaffen. Denn er zeigt nicht nur auf, vor welchen kulturellen Verhandlungsherausforderungen Organisationen in der Schweiz stehen, sondern zeigt auch auf, wie sich diese verändern. Mit der steigenden Zahl der Daten lassen sich dadurch auch längerfristige Entwicklungen sichtbar machen, was entsprechende Aussagen über mögliche zukünftige Entwicklungen zulässt. Insbesondere der Einbezug interdisziplinärer Methoden und Theorien in die Gewinnung und Interpretation der Daten des Indexes eröffnet neue Möglichkeit des Wissens.

Schliesslich würde ein solcher Index die ZHAW auch zentraler Akteur bezüglich Forschung und Weiterbildung im Bereich Verhandlungstheorie und -praxis für Schweizer Organisationen bekannt(er) machen. Gerade der Einbezug interdisziplinärer Methoden und Theorien in die Forschung und Weiterbildung im Bereich der Verhandlungsführung würde die Innovationskraft der ZHAW in diesem Thema stärken, sichtbar machen und damit auch neue Zielgruppen ansprechen.

Bibliografie

Im Rahmen dieser explorativen Studie wurde auf Literatur aus verschiedensten Disziplinen zurückgegriffen, um eine inhaltliche und theoretische Basis und Übersicht bezüglich des Forschungsgegenstandes entwickeln zu können. Die nachstehend aufgeführte Literatur ist jene, die im Rahmen dieses Prozesses bezüglich der angewandten Methodik wie des Themas als relevantesten kategorisiert wurde. Sie soll auch zur Inspiration weiterer Forschung beim Thema dienen.

Adler-Nissen, Rebecca, und Alena Drieschova. „Track-Change Diplomacy: Technology, Affordances, and the Practice of International Negotiations“. *International Studies Quarterly* 63, Nr. 3 (1. September 2019): 531–45. <https://doi.org/10.1093/isq/sqz030>.

Agndal, Henrik, Lars-Johan Åge, und Jens Eklinder-Frick. „Two Decades of Business Negotiation Research: An Overview and Suggestions for Future Studies“. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32, Nr. 4 (2. Mai 2017): 487–504. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0233>.

Bechter, Clemens, und Fredric William Swierczek. „Digital Sales Negotiation Stories“. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing* 6, Nr. 3 (2015): 165. <https://doi.org/10.1504/IJEMR.2015.070801>.

Bilyalova, Albina, Dinara Khairullina, Aigul Nurullina, Nadezhda Ziganshina, und Elena Mochelevskaya. „Language and Intercultural Communicative Competence in the Professional Training of Business Specialists“. In *Proceedings of the “New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development” (NSRBCPED 2019)*. St. Petersburg, Russia; Prague, Czech Republic: Atlantis Press, 2020. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200324.016>.

Caputo, Andrea, Oluremi B. Ayoko, Nii Amoo, und Charlott Menke. „The Relationship between Cultural Values, Cultural Intelligence and Negotiation Styles“. *Journal of Business Research* 99 (Juni 2019): 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>.

Ebner, Noam. „Wind of Change: The Future of Cross-Cultural Negotiation“. In *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*, herausgegeben von Mohammad Ayub Khan und Noam Ebner, 517–44. Cham: Springer International Publishing, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00277-0_22.

Fisher, Roger, William Ury, und Bruce M. Patton. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving In*. Updated and rev.3. ed. London: Random House Business Books, 2012.

Groves, Kevin S., Ann Feyerherm, und Minhua Gu. „Examining Cultural Intelligence and Cross-Cultural Negotiation Effectiveness“. *Journal of Management Education* 39, Nr. 2 (April 2015): 209–43. <https://doi.org/10.1177/1052562914543273>.

Gunia, Brian C, Jeanne M Brett, und Michele J Gelfand. „The Science of Culture and Negotiation“. *Current Opinion in Psychology* 8 (April 2016): 78–83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.008>.

Herlache, Daniel, Stefan Renkema, Shannon Cummins, und Carol Scovotti. „A Cross-Cultural Negotiation Role-Play for Sales Classes“ 26 (2018): 9.

Kreyer, Simone. *Multikulturelle Teams in interkulturellen B2B-Verhandlungen: eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen und französischen Kultur*. 1. Aufl. Lohmar: Eul, 2011.

Lewis, Richard D. *When Cultures Collide: Leading across Cultures*. Fourth edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2018.

———. *When teams collide: managing the international team successfully*. London ; Boston: Nicholas Brealey Pub, 2012.

Liebe, Frank. *Interkulturelle Mediation – eine schwierige Vermittlung : Eine empirisch-analytische Annäherung zur Bedeutung von kulturellen Unterschieden*, 1996.

Liu, Leigh Anne, Chei Hwee Chua, und Günter K. Stahl. „Quality of Communication Experience: Definition, Measurement, and Implications for Intercultural Negotiations.“ *Journal of Applied Psychology* 95, Nr. 3 (2010): 469–87. <https://doi.org/10.1037/a0019094>.

Meyer, Erin. *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done across Cultures*. New York: PublicAffairs, 2015.

Nagler, Hannah Marie. „Zum moderierenden Einfluss von Fremdsprache in internationalen Geschäftsverhandlungen“, 2018.

Ron, Yael, und Galit Nimrod. „Digital Negotiation: Online Leisure in Coping with Gender Stereotypes“. *Leisure Sciences* 40, Nr. 4 (4. Juli 2018): 251–66. <https://doi.org/10.1080/01490400.2018.1426506>.

Vevere, Velga, und Aija Sannikova. „Developing intercultural negotiations skills to meet current challenges of diverse EU business environments as part of university social responsibility“. *European Integration Studies* 0, Nr. 12 (10. Dezember 2018): 8–18. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.12.21232>.

Appendix I: Interviewleitfaden

1. EINLEITUNG

Der folgende Interviewleitfaden wurde im Rahmen dieser Studie verwendet. In die Entwicklung des Leitfadens flossen die Erkenntnisse aus anderen Studien mit ähnlichen Herausforderungen und Fragestellung ein.¹ Da die Interviews nach dem Prinzip des «offenen Interviews» geführt wurden, diente der Leitfaden vor allem dazu, die Fragestellungen und Themen im Rahmen des Gesprächs mit den Teilnehmenden nicht aus dem Fokus zu verlieren. Während damit dem Interviewer die Möglichkeit gegeben wird, Nachfragen und Verständnisfragen zu stellen, hat der/die TeilnehmerIn die Möglichkeit, frei eigene Perspektiven, Erfahrungen und Bedürfnisse zu schildern.

2. KURZVORSTELLUNG

Sehr geehrte/r [NAME DES TEILNEHMERS/DER TEILNEHMERIN]

vielen Dank, dass Sie heute Zeit haben!

Mein Name ist [NAME DES INTERVIEWERS/DER INTERVIEWERIN]. Im Auftrag der ZHAW School of Management and Law machen wir eine Studie zu den Bedürfnissen von Unternehmen im Hinblick auf Verhandlungen.

Das Ziel der Studie ist es, zu verstehen, was die inhaltlichen und strukturellen Anforderungen an die Weiterbildungsmöglichkeiten beim Thema Verhandlungen in der Schweiz sind, mit einem besonderen Fokus kulturelle Herausforderungen von Unternehmen und Organisationen.

Wir werden mit Ihnen unter anderem darüber sprechen, wie Verhandlungsthemen kommuniziert werden, wie diese angewendet werden und welche Rolle diese jetzt und in der Zukunft spielen könnten.

Das Gespräch, das wir mit Ihnen heute führen, würden wir gerne auf Audio aufzeichnen, um es besser auswerten zu können. Die Aufnahme wird vertraulich behandelt und nur im Rahmen dieser Studie verwendet. Wir werden Sie des weiteren nicht ohne ihre Zustimmung in der Studie direkt zitieren oder nennen. Sind sie damit einverstanden?

[START DER AUFNAHME]

Wir werden uns nun ca. 45 – 60 min mit Ihnen zu unterschiedlichen Fragestellungen rund um das Thema Verhandlungen und Weiterbildungsangebote beschäftigen. Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

3. INTERVIEWLEITFRAGEN

3.1. RAHMENDATEN

- Bitte sagen sie kurz etwas zu Ihrer Person, zu Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation, dem/der Sie angehören und zu Ihrer aktuellen Position und Rolle darin.

3.2. EINFÜHRUNGSFRAGEN

¹ siehe dazu u.a.: Krauskopf, P. L., Hardegger, D. & Schlimok, C. (2019). *Nutzerorientierte digitale Kommunikation von Compliance-Inhalten*. ZHAW School of Management and Law, und Krauskopf, P. L., Hardegger D. (2020): *Interdisziplinäre und transnationale Weiterbildung in der Litigation-PR*. ZHAW School of Management and Law.

- Was bedeutet Verhandlungen für Sie und Ihr Unternehmen/Ihre Organisation? Was verbinden Sie mit dem Begriff?
- Was waren für Sie positive Erlebnisse mit Verhandlungen (innerhalb Ihres Unternehmens/ihrer Organisation), z.B. in welcher Situation hat haben Verhandlungen zuletzt Schaden abgewendet oder wann hat es eine neue (Geschäfts-)Möglichkeit für Sie eröffnet?
- Was waren für Sie negative Erlebnisse mit Verhandlungen (innerhalb Ihres Unternehmens/ihrer Organisation), z.B. wann wurden sie zu spät auf Verhandlungsrisiken aufmerksam gemacht oder haben Sie die Möglichkeiten von Verhandlungen nicht richtig eingeschätzt?
- Was waren für Sie überraschende Erlebnisse im Rahmen von Verhandlungen (innerhalb Ihres Unternehmens/ihrer Organisation)?

3.3. VERHANDLUNGEN (IN) DER ORGANISATION

- Wie ist das Thema Verhandlungen in ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation verankert bzw. wie ist die Verantwortung dafür organisiert?
- Wo spielen Verhandlungen in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation aktuell die größte Rolle? Welche Verhandlungsthemen beschäftigen Sie und/oder Ihr Unternehmen/Ihre Organisation aktuell besonders und warum?
- Setzen Sie bzw. ihr Unternehmen sich fortlaufend mit Verhandlungsinhalten auseinander (proaktiv) oder informieren Sie sich, wenn Sie oder Ihre Organisation vor einer akuten Herausforderung stehen? (reaktiv)

3.4. KULTURELLE THEMEN

- Wenn Sie an Verhandlungen im Ausland denken, gibt es Regionen, die sie als speziell interessant oder herausfordernd empfunden haben? Können Sie Fälle als Beispiele nennen?
- Wenn Sie an Verhandlungen im Ausland denken, gibt es Regionen, in denen sie aus kultureller Sicht überraschendes innerhalb von Verhandlungen erlebt haben? Können Sie Fälle als Beispiele nennen?

3.5. INFORMATIONEN ZU VERHANDLUNGSIHALTEN

- Wenn Sie sich über Verhandlungsthemen informieren wollen, wie gehen Sie da vor? Welche Quellen nutzen Sie?
- Was sind ihre Erfahrungen mit diesen Quellen? Welche dieser Quellen empfinden sie als besonders gut, welche nicht? Warum?

3.6. INHALTE DES KURSES

- Wenn Sie den idealen Verhandlungskurs entwickeln könnten, welche Inhalte müsste dieser Kurs umfassen, dass Sie und/oder Ihr Unternehmen/Ihre Organisation den Kurs besuchen? Warum gerade diese?
- Welche Inhalte würden Sie nicht an diesem Kurs erwarten? Warum gerade diese?
- Wie sollten die Inhalte aufgebaut sein? Als einzelne Module? Wenn ja, was waren die Basismodule? Was eher Zusatzmodule?

3.7. STRUKTUR DES KURSES

- Wie modular und flexibel sollte der ideal Verhandlungskurs ihrer Meinung nach sein?
- Was für Auswirkungen hat es auf Sie, dass der Kurs in Winterthur an der ZHAW SML stattfindet? Wie verändert diese Ihre Erwartungen an die Kursstruktur/Logistik?
- Wenn Sie nun zurück an die kulturellen Herausforderungen von Unternehmen und Organisationen im Rahmen von Verhandlungen denken, haben Sie noch Anmerkungen zu den Inhalten und der Struktur?

3.8. DIGITALE BILDUNGS- UND BERATUNGSMÖGLICHKEITEN ZU VERHANDLUNGEN

- Angenommen, eine digitale Plattform würde Sie beim Thema Verhandlungen in Ihrem Unternehmensalltag unterstützen. Was würden Sie sich von dieser Plattform wünschen?
- Wie könnte eine Realisierung Ihres Wunsches funktionieren??

4. VERABSCHIEDUNG

- Vielen Dank für Ihre Zeit und das inspirierende Gespräch! Zwei Fragen haben wir noch zum Abschluss: Dürfen wir Sie bei Nachfragen nochmals kontaktieren und haben Sie noch eigene Anliegen oder einen Kommentar zu den Fragestellungen der Studie?

[ENDE DER AUFNAHME]

Appendix II: Auswertungsformular

1. EINLEITUNG

Das folgende Auswertungsformular wurde im Rahmen dieser Studie verwendet. Es hat zum Ziel, einen schnellen Überblick für die Inhalte des jeweiligen Interviews zu liefern, um die Auswertung und Diskussion im Rahmen der Studie zu vereinfachen und zu fokussieren. Die einzelnen Abschnitte dienen dabei als Leitfaden bei der Analyse der Interviews, geben dabei aber gleichzeitig die notwendige Freiheit, um die Interviews, die in offener Form geführt wurden, entsprechend der jeweiligen inhaltlichen Entwicklung analysieren zu können.

2. AUSWERTUNGSFORMULAR

Interview-Code:

Interview-Datum und Uhrzeit:

Kurzauswertung

- Was fiel im Rahmen des Interviews sofort auf?
- Was war ein Schlüsselsatz im Rahmen des Interviews?
- Gab es Besonderheiten, die in der Auswertung zu berücksichtigen sind?
- Bei welchen Aussagen war der Teilnehmer/die Teilnehmerin besonders ehrlich?
- Bei welchen Aussagen wirkte der Teilnehmer/die Teilnehmerin unsicher?

Ausgewählte Zitate

Selbstbeschreibung des Studienteilnehmenden:

Definition Verhandlungen

Unterschiedliche Definitionen von Verhandlungen sichtbar machen

Erlebnisse

Positiv

Negativ

Überraschend

Verantwortlichkeiten

Wie ist das Thema Verhandlungen in der Organisation verankert? Wer trägt die Verantwortung?

Aktuelle Herausforderungen

Informationsbeschaffung

*Welche Quellen werden zur Informationsbeschaffung genutzt? Wird eher digital oder Print gelesen?
Welche Fachliteratur wird genannt? Wird auf wissenschaftliche Literatur zurückgegriffen?*

Kulturelle Unterschiede

*Definition von des Begriffs «Kultur» aus Sicht des Teilnehmenden; Erfahrungen von Unterschieden im
Rahmen von Verhandlungen*

Inhalte der Kurse

Sinnvoll

Nicht sinnvoll

Zeitliche Taktung der Kurse

Örtliche Durchführung der Kurse

Digitales Bildungsangebot

Sonstige Anmerkungen

*Inhalte/Kommentare/Gedanken des Studienteilnehmenden, die nicht über die obigen Kategorien
abgedeckt werden, jedoch für die Auswertung wichtig sind.*

Autor

DR. DANIEL HARDEGGER



Dr. Daniel Hardegger ist Verhandlungs- und Innovationsexperte und Mitarbeiter am Zentrum für Wettbewerbsrecht- und Compliance der ZHAW School of Management and Law. Er promovierte an der London School of Economics am Institut für Internationale Geschichte und leitete und koordinierte verschiedenste Projekte und Verhandlungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf nationaler wie internationaler Ebene. Er ist unter anderem Gründer und Koordinator von Negotiations.CH, einem Netzwerk von Verhandlungsspezialisten, sowie Mitinitiator der Litigation-PR-Tagung und war Initiator sowie Vorstandsmitglied für strategische Entwicklung von Polis180 e.V., einem Thinktank zur Aussen- und Europapolitik in Berlin.

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

Im Rahmen dieser explorativen Studie untersuchte Dr. Daniel Hardegger, was die Herausforderungen Schweizer Organisationen, insbesondere Unternehmen, in der Schweiz in Bezug auf Verhandlungen und Kultur sind und was, daraus abgeleitet, sich für Anforderungen an entsprechende «hybride» Weiterbildungsangebote abzuleiten sind. Dabei zeigten sich insbesondere zwei Spannungsfelder auf. Erstens beeinflusst die jeweilige Organisationform und -kultur, wie eine Verhandlung strukturiert und definiert wird. Zweitens zeigten sich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen ExpertInnen bei der Definition einer Verhandlung und was als positives Verhandlungserlebnis wahrgenommen wird. Daraus lässt sich die zentrale Herausforderung ableiten, diese Unterschiede im Rahmen der inhaltlichen, konzeptuellen und strukturellen Konzeption bestehender sowie neuer Weiterbildungsangebote abzubilden und erfahrbar zu machen.