

Robert Behner

## Paraguayisch verhandeln

### Eine Einladung in das Hier und Jetzt



Robert Behner  
behner@1werden.de

Abitur in Paraguay, Studium in Chile und Deutschland, Diplom-Psychologe, Diplom-Pädagoge, Psychologischer Psychotherapeut, Gesprächspsychotherapeut (GwG), Supervisor (GwG, DGSv), Verhandlungskoach, Fortbilder für Sicherheitskräfte- und philippinische Kampfsysteme (FMA)

Der Flieger setzt rasant aber gekonnt auf der Landebahn auf. Bei den aus Europa heimkehrenden Gastarbeiterinnen löst sich eine Spannung, als würde das Leben beginnen, sie wieder aufzutauen. Sie singen ‚Mi lindo Paraguay...‘. Ihre Stimmen klingen, als würden sie tanzen. Ein paar Männer rufen eher kämpferisch ‚Que viva el Paraguay!‘. Wenn mir als Deutschem schon die Tränen in die Augen steigen, wie muss es dann erst den Paraguayern gehen, wenn sie aus Europa zurückkommen? Die Flugzeuggtüren öffnen sich, und ich kann den weihnachtlichen Duft der Kokosblüten riechen. Vor nunmehr 30 Jahren roch ich sie zum ersten Mal. Ich erinnere mich an meinen Kulturschock als deutscher Gymnasiast in eine Gesellschaft zu kommen, die so viel Leichtigkeit hat und mich mit so viel Zutrauen, Achtung und Freundlichkeit empfing. Mein Körper beginnt weicher zu werden. Der Wandel zu meiner „paraguayischen Identität“ beginnt. Aufrechter und gelassener schlendere ich zum Zollbeamten. Ich bin froh, stolz und höflich. Und der Beamte reagiert froh, geschmeichelt und freundschaftlich.

Aber so kann man doch einen deutschen Artikel nicht schreiben! Gefragt sind Fakten, kurz und strukturiert... So kommentiert es in mir an dieser Stelle. Das ist mein eher in Deutschland sozialisierter Teil. Er bekommt Angst, wenn ich mir Zeit lasse, wenn ich meinem Herz Raum für Schwingung und Berührung gebe.

Mein paraguayischer Anteil hingegen will andere nicht mit Fakten und Schlussfolgerungen in die Enge treiben, sondern durch die Erzählung von Anekdoten oder Träumen dezent meine Betrachtungsweise anbieten.

Wenn diese beiden Stile in einer Verhandlung aufeinanderstoßen, ahnt man, welche Dynamik sich entfaltet.

Und nun siegt doch mein deutscher Strukturwille! Sie werden im Vergleich merken, wie es Ihnen mit meinem eher deutschen, strukturierteren Teil geht. Also:

Was möchte ich Ihnen hier anbieten?

- **Einen kleinen Einblick in die paraguayische Kultur**, weil diese mich und meine Klienten immer wieder anregt, im Alltag etwas personenzentrierter und genussvoller zu leben.
- **Einige Kulturunterschiede gezeigt anhand von Verhandlungsbeispielen**, weil die Reibungspunkte zwischen den Kulturen unter Verhandlungsstress besonders deutlich hervortreten. Die Reibung markiert die Punkte, an denen sich unsere Kulturen am meisten unterscheiden. Also die Punkte, an denen wir die ungewöhnlichste Alternative zu unseren bisherigen Lösungsstrategien erfahren können. In dem ich auf die Reibungspunkte achte, kann ich recht effektiv mein nächstes Lernkapitel in der Erkundung der anderen Kultur finden. Aber natürlich lernt man hierbei auch, in beiden Kulturen immer bewusster und sinnvoller zu verhandeln. Wenn ich diese Bewusstheit in gute Kontakte und Geld umrechne, so hat es sich bei mir bereits sehr gelohnt.

Ursprünglich waren Verhandlungen für mich unübersichtlich und stressvoll. Die folgenden Raster halfen mir, etwas mehr Überblick in das Geschehen zu bekommen:

**Phasenmodelle des Verhandlungsablaufes.** Während einer Verhandlung hilft es mir, bewusst zu bleiben in welcher Phase ich mich befinde und welches das mit der Phase verbundene Ziel ist. Kunkel et al. (2006) unterscheidet z. B. sieben Phasen: (1) Vorbereitung, (2) Begrüßung, (3) Informationsaustausch, (4) Verhandeln im engeren Sinne, (5) Einigung, (6) Abschied, (7) Nachbereitung.

**Die fünf Grundbedürfnisse,** aufgelistet von Fisher et al. (2007), helfen mir, während und nach der Verhandlung Störquellen zu entdecken. Die folgenden fünf Grundbedürfnisse sollen in einer Verhandlung beachtet werden: (1) Wertschätzung, (2) Verbundenheit, (3) Autonomie, (4) Status, (5) Rolle.

**Kulturdimensionen.** Im speziellen Fall interkultureller Verhandlungen ist es wichtig, sich möglichst schon in der Vorbereitungsphase mit den kulturellen Wertunterschieden vertraut zu machen. Diese gewichten und moderieren die Grundbedürfnisse. Die von Geert Hofstede (2001) aufgestellten Wert-Dimensionen zur Charakterisierung von Kulturen finde ich dabei hilfreich: (1) Machtunterschiedstoleranz, (2) Unsicherheitsvermeidung, (3) Individualismus versus Kollektivismus, (4) Maskulinität versus Femininität, (5) zeitlich lang- oder kurzfristige Orientierung. Allerdings begrenze ich mich nicht auf die von Hofstede für Kulturen im Allgemeinen gefundenen Kulturunterschiede, sondern nutze diese Dimensionen als Anregung, die spezifischen deutsch-paraguayischen Unterschiede zu entdecken.

- Eine personenzentrierte Haltung und eine focusingartige Innenwahrnehmung als Basis für die Beschreibungen und Reflektionen der Verhandlungsszenen, weil ich damit demonstrieren möchte, wie fruchtbar diese Haltung für das Verstehen einer Kultur ist. Genau wie in der personenzentrierten Arbeit versuche ich beim Verstehen einer Kultur; meine Wertungen hinter mir zu lassen und die Welt durch die Logik und Geschichte des Gegenübers zu erleben. Dieses Vorgehen

half mir, meine schmerzliche Zerrissenheit zwischen zwei Kulturen in den Reichtum von zwei Kulturen zu verwandeln. Je tiefer ich so in die Eigenheit der kulturellen Perspektiven eintauche, desto wuchtiger und be rauschender erlebe ich sie. Ich hatte früher keine Ahnung davon, wie unterschiedlich man die Welt wahrnehmen kann und wie anders sich dann das ganze Leben anfühlt.

- Ein Hauptaugenmerk auf das, was Deutsche von Paraguayern lernen können und was Deutsche in Paraguay beachten sollten. Die umgekehrte Blickrichtung wäre ein Artikel für Paraguay.

### Verhandlungsbeispiel 1

Ich fahre fast direkt nach der Landung zu meiner Baustelle. Verglichen mit meiner Umgebung fühle ich mich noch staksig. Ich kann regelrecht zusehen, wie ich mit meinen inneren Mauern und Kanten den herzlichen, offenen und verletzlichen Menschen hier begegne. Wie sie von Herz zu Herz mit mir sprechen möchten und ich ihnen mit Logik und Struktur, Ich-fern antworte. Wie es mir schwer fällt, nicht immer direkt zur Sache zu kommen. Zeit zu lassen für Begegnung. Es tut mir leid, dass ich noch so hart bin. Ein Badezimmer wurde in meinem Haus frisch gefliest. Die Kacheln hängen schief und ohne Fugen. Man schaut mich bange an, will, dass es mir gefällt. Aber es gefällt mir nicht. Und ich merke, ich finde noch keine Form damit umzugehen, die sich gut anfühlt. Ich rette mich durch Delegieren an einen deutschstämmigen Freund. Der zögert keine Sekunde. Mit Selbstironie über uns neurotisch-exotischen Deutschen werden klare Anweisungen gegeben, die Kacheln kommen alle wieder runter. Man staunt über die seltsamen Bedürfnisse von Deutschen, kann lachen, ist aber auch ein wenig stolz, dass man auch solchen Forderungen gerecht werden wird. Damit meine Achtung klar ist, trinke ich am Abend mit allen zusammen in traditioneller Weise Bier aus einem gemeinsamen Glas oder eigentlich war es eine abgeschnittene Plastikflasche...

Das Geschehen kann in sieben unterschiedliche Verhandlungsphasen eingeteilt werden:

### Erste Phase - Vorbereitung:

Ich hatte die Vorbereitung auf die Situation verpasst. Ich hatte mir nicht klar gemacht

- was die anderen von mir erhoffen (Respekt, Geld, Freundschaft...)
- was ich dort erreichen möchte (gute Beziehung, schönes Badezimmer...)
- was meine Spielräume und alternativen Möglichkeiten sind (Delegieren, neu machen lassen...)
- was die kulturspezifischen Wertunterschiede sind (bezüglich Macht, Umgang mit Zeit...)
- wie das Beziehungsnetzwerk aussieht (der Vorarbeiter muss seine Position gegenüber den anderen beweisen, der anwesende Elektriker ist sein Nachbar...).

### 2. Phase - Begrüßung:

Ich bin, typisch deutsch, direkt zur Kontrolle gegangen anstatt erst Raum für die Beziehungen zu geben. Damit war ich in einer Sackgasse. Der Schritt der eigentlichen Verhandlung kann kaum gelingen, solange ich noch keine passende Beziehung hergestellt habe.

### 3. Phase - Informationsaustausch:

Wir stellten fest, für mich hängen die Kacheln störend schief, für den Handwerker hängen sie normal. Ich schaffte es, hier im Informationsaustausch zu bleiben, ohne die Beziehungsseite zu belasten. Dies ist die Stelle, an der viele deutsch-paraguayische Verhandlungen abbrechen. Wenn Paraguayer Druck bekommen, man ihnen ihre Zeit nicht lässt, man um ‚Wahrheit‘ gegeneinander streitet, brechen sie typischerweise die Verhandlung ab. Weil ein offenes Abbrechen aber wieder zu unhöflich wäre, sagen sie zu allem ja und amen, und werden dann nie wieder gesehen.

### 4. Phase - Verhandeln im engeren Sinn:

Dies hatte ich hier sinnvollerweise an den Freund delegiert, der die Ziele der Phasen Vorbereitung und Begrüßung absolviert hatte, weshalb er dann auch an dieser Stelle weitermachen konnte. Der Schaden wurde geteilt. Ich

trug die Kosten des Materials. Der Fliesenleger übernahm seine unbezahlte und verlorene Arbeitszeit.

#### 5. Phase – Einigung:

Der Einsatz von Fugenkreuzchen als Abstandhalter sicherte im Weiteren die Verlegetqualität.

#### 6. Phase – Abschied:

Das gemeinsame Bier trinken war eine gute Form, dem ganzen einen guten emotionalen Gesamteindruck als Abschluss zu geben.

#### 7. Phase – Nachbereitung:

Die hier beschriebene Reflektion wird mich hoffentlich davor schützen, wieder so in eine Verhandlung hinein zu stolpern.

#### Wie verhält es sich hier mit den Grundbedürfnissen und den kulturellen Dimensionen?

Ich fühlte mich zunächst in der Rolle des Mächtigen unwohl. Sah in meiner Macht fast automatisch einen Angriff auf die Wertschätzung und die Autonomie der Arbeiter. Hintergrund ist die kulturspezifische Haltung gegenüber Machtunterschieden.

#### Machtunterschiedstoleranz

In Paraguay gab es traditionell immer sehr große Machtunterschiede. In meinem deutschen Modus fällt es mir schwer, meine Macht zu zeigen und zu verwenden. Paraguayer verstehen an dieser Stelle aber gar nicht, worin mein Problem liegt, warum ich so seltsam hölzern werde, statt mich über meinen Reichtum zu freuen und klar zu sagen, was ich will. Sie freuen sich, einen mächtigen Freund zu haben und wollen davon profitieren. Dabei ist für sie selbstverständlich, dass ich meine schöne Macht mit Respekt kopple. Dadurch erhöht sich dann der Status meiner Freunde.

Wegen der sehr unterschiedlichen Bewertungen von Macht würde ich in Deutschland bei den meisten Verhandlungen nicht zur Demonstration von Macht und Stärke raten. Wenn ich frisch

von Paraguay nach Deutschland komme und reibungslos durchkommen will, muss ich mich immer beeilen, in diesem Punkt zurückzuschalten. In Paraguay hingegen trägt sichtbare Macht zu Attraktivität bei, ist damit ein Verhandlungsvorteil.

Analog zu ‚Du bist OK, ich bin OK‘, empfehle ich in Lateinamerika bei Verhandlungen zwischen Männern eine Haltung von ‚Du bist mächtig, ich bin mächtig‘ einzunehmen. Frauen hingegen, selbst Polizistinnen oder Notarinnen, legen trotz ihrer Rolle meist mehr Wert darauf, als attraktiv erkannt zu werden.



Zur Frage des Macht-Zeigens gehört auch das Drohen. Sie können wahrscheinlich Ihre eigene, kulturspezifische Resonanz bemerken, wenn ich sage: In paraguayischen Verhandlungen werden Sie mit Drohungen umgehen müssen und gegebenenfalls selbst drohen sollen... Sprüche wie ‚Du wirst die Konsequenzen an deinem eigenen Leib spüren!‘ sind nicht selten. Wegen der Scheu vor offener Konfrontation richtet dies eher ein anderer Mensch aus oder man betrinkt sich vorher. Dem Ungeübten wird es an dieser Stelle trotzdem misslingen, die für gute Verhandlungen gebotene Distanz und Gelassenheit zu wahren. Entsprechende Lebenserfahrungen oder Konfrontationstrainings sind hier sehr hilfreich. Ich habe schon oft erlebt, dass, wenn man an dieser Stelle mit dem eigenen Drohpotential mithält und gleichzeitig höflich bleibt, man sehr geachtet wird und die friedliche Einigung und gute Beziehung nahher

umso mehr geschätzt werden. Es stellte sogar oft die Basis für gute Freundschaften dar.

#### Verhandlungsbeispiel 2

Ich bin auf einer Behörde, möchte Papiere verlängern lassen. In Paraguay ist das immer mit vielen schönen Stempeln und schwungvollen Unterschriften verbunden. Der Beamte hinter den Tresen möchte ein Dokument nicht im Original akzeptieren. Ich beginne, logisch zu argumentieren. Nach meinem ersten halben Satz sehe ich, wie der Blick des Beamten defokussiert und sich sein Gesicht entspannt.

Ich verstehe, mache eine strategische Kehrtwendung, berichte mit ehrlicher Zerknirschtheit: ‚Ich komme jedes Mal von Paraguari in die Hauptstadt gefahren...‘ Das Licht hinter den Augen des Beamten wird wieder eingeschaltet: ‚Du kommst aus Paraguari?... Ja und es ist ja auch so heiß!‘ Wenige Sekunden später bemühen sich drei Hierarchiestufen hinter den Tresen um die Lösung meines Problems.

#### Wie verhält es sich hier mit den Grundbedürfnissen und den kulturellen Dimensionen?

Mit dem Beginn meiner Argumentation verstieß ich zunächst gegen so gut wie jedes Grundbedürfnis des Beamten. Als ich dann als Mensch sichtbar wurde, meine Schwierigkeit zeigte, kam es zu Verbundenheit und der Beamte ging in die Rolle des Helfers. Seine Autonomie und sein Status waren dann nicht mehr angegriffen. Unterschiede aus der Umgebung der von Hofstede als ‚maskulin‘ und ‚feminin‘ bezeichneten Werte dürften in dieser Szene wesentlich gewesen sein.

Die typische paraguayische Umgangsweise betrachte ich als eher beziehungsorientiert, die typisch deutsche als eher sachorientiert. Das lässt sich an dem Umgang mit Meinungsverschiedenheiten beobachten. Paraguayer vermeiden es tunlichst, direkt und widersprechend auf Aussagen anderer einzugehen. Werden sie – eigentlich nur

von Deutschen – zur direkten Stellungnahme genötigt, erfolgt das berühmte „No sé“ – Ich weiß nicht, dies wiederum die gleichen Deutschen zur Verzweiflung bringt. Jemandem zu widersprechen, „Nein, das ist nicht so...“ lässt Paraguayern meist den Atem stocken. Ein in Paraguay übliches Stoppsignal lautet „No te lo discuto!“ Darüber diskutiere ich nicht mit dir! Der so Angesprochene erschrickt meist und unterlässt sofort jedes Nachsetzen. Ein Freund erklärte mir, was so schlimm an Diskussionen sei: „Meistens bringen da zwei Leute ihre Meinungen gegeneinander vor, drehen sich im Kreis und streiten sich nur“. Die konstruktive Diskussion könnten Paraguayer also von Deutschen lernen. Aber, wenn ich ehrlich bin, wie oft diskutiere ich wirklich, um die beste Lösung zu finden? So sensibilisiert spüre ich dann bei den in Deutschland üblichen harten Diskussionen auch oft, wie verletzend diese eigentlich geführt werden.

Die Steigerung des „No te lo discuto!“ ist, „Me presionas!“ – du setzt mich unter Druck! Das ist dann schon die Benennung eines sehr unmoralischen Verhaltens. Weil es ein so harter Vorwurf ist, wird er auch nur selten verwendet. In Deutschland kenne ich das ganz anders. Bei sachlich legitimierender Begründungen wie z.B. Verträgen, Zeitplänen etc. würde ich Druck als unvermeidbare Nebenwirkung hinnehmen. In Paraguay darf man das eigentlich, wenn es benannt ist, nicht fortsetzen. Hier geraten deutsch-paraguayische Verhandlungen oft aus dem Lot.

Ich glaube, in diesem Punkt unterscheidet sich nicht die Wirkung, sondern nur die Sensibilität in den Kulturen. Deutsche Beamte steigen zwar typischerweise auf eine Sachdiskussion ein. Bewegen lassen sie sich nach meiner Erfahrung aber auch eher, wenn ich ihnen von Mensch zu Mensch begegne.

### Verhandlungsbeispiel 3

Ich habe mich wieder an den paraguayischen Rhythmus gewöhnt. Ich möchte ein Grundstück einzäunen lassen. Ich habe mir Informationen zu den üblichen Preisen besorgt. Ich habe mir Informa-

tionen zu meinem Verhandlungspartner, der den Auftrag dazu bekommen möchte, und dessen Netzwerk geben lassen. Ich weiß, wo er sich über mich informiert hat und hatte sogar Einfluss auf die ihm gegebenen Informationen nehmen können.

Er kommt zu mir, auf einem großen Motorrad, zückt ein neues Handy, auf dem er ein paar Tasten drückt, kommt dann in einer extrem gelassenen raumgreifenden Art zu mir, grüßt alle im Vorbeigehen per Handschlag, ohne sich aber dabei auf irgendjemanden auszurichten. Ich stehe im letzten Moment gelassen auf, gebe ihm ebenfalls raumgreifend, gelassen die Hand, ebenfalls ohne mich auf ihn auszurichten. Ich weise ihm kumpelhaft einen der schönsten Schaukelstühle auf der Veranda zu. Wir haben uns also demonstriert, „Du bist mächtig, ich bin mächtig“.

Ein paar Freunde sind da, traditionsgemäß serviert der Jüngste Tereré, ein Matete, der der Reihe nach aus einem speziellen Gefäß getrunken wird. Wir sitzen eine Weile, ich schaukele etwas in meinem Stuhl, trinke mit den anderen. Ich spüre einen gewissen Stress durch die anstehende Verhandlung. Meinem Verhandlungspartner geht es vermutlich ähnlich. Vor allem die an der Verhandlung weniger Beteiligten sorgen für Unterhaltung. Wir sprechen über diese und jene Belanglosigkeit. Es werden Witze gemacht, gemeinsam gelacht. Allmählich nimmt der Anfangsstress ab. Ich spüre meinen Bauch und Brustraum wieder deutlicher. Merke, wie es mir geht. Ich beobachte bei meinem Gegenüber, dass sich seine Gesichtszüge gelockert haben. Ich bekomme nach und nach ein Gefühl dafür, ‚wie er drauf ist‘. Jetzt ist der Zeitpunkt, an dem ich mich dem Geschäftlichen nähern kann. Welche Holzart er denn für Pfeiler in einem teilweise feuchten Gelände empfehlen könne? Ich beobachte seine Reaktion, höre mir seine Antwort an. Lasse mir Zeit, bis ich spüre, wie es mir mit seiner Reaktion und Antwort geht, während er mich beobachtet und überprüft, wie es ihm mit mir und meinen Reaktionen geht. Wir beide haben Zeit dafür, da andere wieder ihre Einwürfe und Späße machen... So geht

die Verhandlung langsam weiter, immer nur so schnell, wie man merkt, wie es einem selbst geht und wie es dem anderen geht. Am Ende wissen wir ganz gut, wo wir mit dem anderen dran sind, wir sind uns nicht auf die Füße getreten, jeder hat sich für das entschieden, mit dem er sich am wohlsten fühlt. Und dann geht es auch plötzlich schnell. Per Handschlag schließen wird dann ein für dortige Verhältnisse recht großes Geschäft ab.

Damit haben wir beide einen Anspruch, die Abmachung einzufordern, sind aber wahrscheinlich auch dazu bereit, von unserem Recht abzurücken, wenn etwas vorher nicht Bedachtes auftaucht. So hatte ich in diesem Beispiel Zaundraht und Zaunhölzer zu einem Preis erhandelt, der unter oder bei deren Einkaufspreis lag. Als Ausgleich ermöglichte ich dann meinem Verhandlungspartner ein anderes Geschäft, bei dem er mehr an mir verdienen konnte, so dass wir am Ende dann doch beide damit zufrieden waren. Obwohl wir uns vorher nicht kannten, hatte es etwas von einer Verhandlung wie unter Freunden. Am Ende ging ich fast so entspannt und bewusst aus der Verhandlung, wie nach einer Focusing-Sitzung

### Das Geschehen als Verhandlungsphasen betrachtet:

Ich habe alle Phasen mit ihren Zielen der Reihe nach abgearbeitet. Ich hatte die Situation für mich zuvor geklärt und vorbereitet, wir ließen uns Zeit und Raum, unsere Rollen befriedigend zu finden, Informationen auszutauschen, Kompromisse zu finden. Die Einigung bestand typischerweise paraguayisch mehr aus einer Vertrauenserklärung als aus festgelegter Planung. Dies wird unten genauer ausgeführt.

Bei der Vorbereitung griff hier noch ein spezieller Aspekt. Ich hatte meinem Verhandlungspartner strategisch ausgewählte Informationen über meine Kaufkraft und mein Investitionslimit zugespitzt. Das Arbeiten mit heimlichen Verbündeten und Gerüchten ist eine übliche verhandlungsstrategische Maßnahme in Paraguay. Deutsche Soziali-



sierung lässt einen das eher anrücklich finden. Dann wäre es sicher gut, wenn man sich mit Strategemen wenigstens vertraut machte z.B. von Senger (2003). Auch wenn man sie nicht selbst anwenden möchte, sollte man wissen, was andere verwenden.

### Wie verhält es sich hier mit den kulturellen Dimensionen und Grundbedürfnissen?

Wegen des langsamen und acht-samen Rhythmus der Verhandlung konnten vermutlich alle Grundbedürfnisse beachtet werden. Passend zur Kultur des Gegenübers verhandelte ich in Gemeinschaft, anerkannte ich die gegebene Planungsunsicherheit und gab dem Ganzen die Zeit, sich an einem innen orientierten Rhythmus auszurichten. Diese Aspekte ähneln drei Dimensionen der Kulturcharakterisierung von Hofstede (2001):

#### Individualismus versus Kollektivismus

In Paraguay geschieht fast alles in Gemeinschaft. Die meiste Zeit wird nebeneinander gemeinsam Tereré getrunken. Es wird fast immer in Gruppen gearbeitet, verhandelt und Pause gemacht. Vermutlich war es eine Strategie, um mit dem Mangel umzugehen, wenn von dem, der viel hat, erwartet wird, dass er teilt. Für die im Verhältnis reichen Europäer ist dies ein Verhandlungsnachteil. Die Familien sind traditionell groß, Kinder stellen die Altersvorsorge dar. Die Bindung innerhalb der Familien und der Respekt vor den älteren Generationen sind sehr hoch. Wenn Jugendliche auf der Straße einen älteren Verwandten z.B. eine Tante sehen, gehen sie zu ihr hin, falten die Hände, senken den Blick und warten bis sie mit einem Kreuzzeichen gesegnet werden. Dies sind intensive und tiefe Sekunden in dem sonst so leichten Leben. Wegen dieser Bedeutsamkeit sollte man sich vor der Verhandlung über die familiären Verknüpfungen der Beteiligten informieren haben.

#### Vermeiden von Unsicherheit

Der paraguayische Alltag fordert ein Höchstmaß an Toleranz gegenüber Un-

sicherheit. Es liegt wahrscheinlich weniger an der Menge der Gesetze und Verordnungen, als eher an dem Umgang mit ihnen. Dies ist im Straßenverkehr gut zu beobachten. Wenn z.B. der Gegenverkehr überholen will, fährt man selbst auf dem Seitenstreifen weiter, ohne Empörung. Man schaut mehr auf die Bedürfnisse als auf die Rechte. Dieses in jedem Moment neu schauen, wie man es macht, führt zu einer schlechten Planbarkeit. In Paraguay brauche ich meist ein paar Tage, bis ich meinen deutschen Modus soweit zurückgestellt habe, dass ich über die Unplanbarkeit nicht mehr verzweifle. Dann aber, nach ein paar Tagen, wenn ich mich mit der Sinnlosigkeit langer Planungen abgefunden habe und mich ganz auf den Moment konzentriere, ist das wunderbar. Man wartet ab, bis sich das Problem stellt. Mit der Kreativität meiner paraguayischen Freunde, etwas Zaundraht, einem Buschmesser und Beziehungen lässt sich fast alles lösen. Und meist hat man sogar noch eine Menge Spaß dabei. Diese Rahmenbedingung macht bei Verhandlungen eine andere Art von Einigung sinnvoll. Der Versuch, alle aufkommenden Situationen schon im Vorfeld zu planen und sich dafür vertraglich zu einigen ist müßig. Stattdessen überprüft man in erster Linie, was für eine Art Mensch man vor sich hat und ob man miteinander klar kommt. Also ist ein paraguayisches Verhandlungsziel, den anderen kennenzulernen. Ein deutsches Verhandlungsziel ist, die Sache zu klären und verbindliche Regeln dafür aufzustellen.

#### Der Umgang mit Zeit

Der unterschiedliche Umgang mit Zeit bildet einen der stärksten Problem-punkte, bereits in der Verhandlung und noch mehr bei der Umsetzung von Projekten. In Deutschland lebe ich meist nach einer äußeren Taktung: ich sage z.B. ich hole dich in eineinhalb Stunden ab. Dann muss sich ab da die Geschwindigkeit meines Mittagessens, des Kaffees danach, meine Gehgeschwindigkeit etc. nach der Uhr richten.

In Paraguay sage ich, ich komme nach dem Mittagessen. Dann lasse ich mich überraschen, wie lange ich für das

Essen brauche, ob ich dann noch Lust auf einen Kaffee habe und wie lange ich für die Strecke brauche. Deutsche Freunde fragen mich dann erstaunt, „Ja, aber was macht denn dann der andere, wenn er warten muss?“ Ich kenne aus Paraguay die Szene vom ungeduldig auf die Uhr Schauenden nicht. Kommt man spät an den Treffpunkt, schläft der andere vielleicht auf seiner Kühlerhaube. Oder er sitzt mit irgendjemandem beim Tereré-Trinken unter einem Baum. Wenn ich nach Deutschland komme, stelle ich mich wieder auf die äußere, von der Uhr diktierte Taktung um. Dies erlebe ich immer als sehr unangenehm, als täte ich meinem Inneren Gewalt an. Von daher kann ich Paraguayer verstehen, die, wenn sie von deutschen Auftraggebern gedrängt werden, sich zu verlassen, sich nach Uhren zu richten, einfach nicht mehr zu dieser Arbeit kommen. Wenn hingegen Freundschaft oder Stolz sie motiviert, sie also von innen her Lust auf die Leistungserbringung haben, dann klappt es.

#### Relativierung „der“ Kultur

Was ich gestern in Paraguay erlebte, ist heute schon Geschichte. Und Kulturunterschiede gibt es kreuz und quer durch jede Nation. Hierzu ein deutsches Beispiel: Ich erzählte deutschen Freunden vom paraguayischen Lebensstil. Die einen ließen sich von einer tiefen Sehnsucht berühren und bekamen Tränen in die Augen. Andere hingegen bemängelten, dass aufgrund der doch eher mangelhaften Operationalisierung der Variablen man da wohl noch keine validen Aussagen über die Kulturen treffen könne.

#### Literatur

- Hofstede, G. (2001). Lokales Denken globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: dtv  
 Kunkel, A.; Bräutigam, P.; Hatzelmann, E. (2006). Verhandeln nach Drehbuch. Mit Hollywoodfilmen für eigene Verhandlungen lernen. Heidelberg: Redline Wirtschaftsverlag  
 von Senger, H. (2002) Strategeme 1 - 18 / 19 - 36: Die berühmten 36 Strategeme der Chinesen. Frankfurt: Scherz Verlag, Auflage: 2  
 Fisher, R.; Shapiro, Daniel B. (2007). Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand. Frankfurt am Main: Campus Verlag