

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/270935672>

Erfolgreich verhandeln: Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung

Article in *Psychologische Rundschau* · July 2012

DOI: 10.1026/0033-3042/a000127

CITATIONS

8

READS

2,568

2 authors:



Joachim Hüffmeier

Technische Universität Dortmund

65 PUBLICATIONS 1,011 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Guido Hertel

University of Münster

149 PUBLICATIONS 6,038 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



The Handbook of the Psychology of the Internet at Work [View project](#)



Getrost vergessen [View project](#)

Psychologische Rundschau

3/12

www.hogrefe.de/zeitschriften/pru

Herausgegeben im Namen
der Deutschen Gesellschaft für Psychologie

HOGREFE



Inhalt

Originalia	Hüffmeier, J. & Hertel, G.: Erfolgreich verhandeln: Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung <i>Successful negotiation: The integrative phase model of conflict management</i>	145
	Krampen, G., Lessing, J. & Schui, G.: Zitation deutsch- versus englischsprachiger Publikations-Dubletten deutscher Autoren. Eine empirische Miniatur <i>Citations of German- versus English-language publication duplicates of German psychologists. An empirical miniature</i>	160
	Schmidt-Atzert, L., Kersting, M., Preckel, F., Westhoff, K. & Ziegler, M.: Zum Stand der Psychologischen Diagnostik <i>Current status of psychological assessment</i>	167

Berichte	Krampen, G., Fell, C. B. & Schui, G.: Professionelle Publikationspräferenzen von Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs)	175
	Krampen, G., Schui, G. & Bauer, H.: ZPID-Monitor 2010 zur Internationalität der Psychologie aus dem deutschsprachigen Bereich: Der Kurzbericht	178
	Bamberg, E. & Krämer, M.: Europäisches Zertifikat in Psychologie (EuroPsy)	181

Historische Seite	Wolfradt, U.: F. E. Otto Schultze (1872–1950) – ein früher Pionier der Pädagogischen Psychologie	186
--------------------------	--	-----

Nachrichten	Deutsche Gesellschaft für Psychologie e. V.	187
	Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V.	194
	Nachrichten aus Instituten und Institutionen	196
	Veranstaltungen und Ankündigungen	201

Psychologische Rundschau

Ihr Artikel wurde in einer Zeitschrift des Hogrefe Verlages veröffentlicht. Dieser e-Sonderdruck wird ausschließlich für den persönlichen Gebrauch der Autoren zur Verfügung gestellt. Eine Hinterlegung auf einer persönlichen oder institutionellen Webseite oder einem sog. „Dokumentenserver“ bzw. institutionellen oder disziplinären Repository ist nicht gestattet.

Falls Sie den Artikel auf einer persönlichen oder institutionellen Webseite oder einem sog. Dokumentenserver bzw. institutionellen oder disziplinären Repository hinterlegen wollen, verwenden Sie bitte dazu ein „pre-print“ oder ein „post-print“ der Manuskriptfassung nach den Richtlinien der Publikationsfreigabe für Ihren Artikel bzw. den „Online-Rechte für Zeitschriftenbeiträge (www.hogrefe.de/zeitschriften).

Erfolgreich verhandeln: Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung

Joachim Hüffmeier und Guido Hertel

Zusammenfassung. Die sozial- und organisationspsychologische Verhandlungsforschung hat in den letzten ca. 25 Jahren einen Aufschwung erlebt und zahlreiche wichtige Einzelbefunde hervorgebracht. Diese Befunde werden allerdings oft nur isoliert betrachtet, so dass eine Zusammenführung der relativ abstrakten Grundprinzipien bislang fehlt. In unserem Beitrag geben wir eine Übersicht zum aktuellen Forschungsstand und entwickeln darauf aufbauend ein integratives Phasenmodell der Verhandlungsführung (IPV). In diesem Modell wird das mögliche Verhandlungsgeschehen in vier zeitliche Phasen von der Verhandlungsvorbereitung bis zu möglichen Nachverhandlungen untergliedert und anhand von insgesamt elf Leitfragen weiter strukturiert. Basierend auf empirischer Verhandlungsforschung ermöglicht das IPV nicht nur die Identifikation aktueller Fragen für die weitere Forschung, sondern auch konkrete Empfehlungen für praktisches Verhandlungsverhalten. Abschließend werden Randbedingungen diskutiert, die die Vorhersagen des IPV moderieren.
Schlüsselwörter: integrative Verhandlungen, distributive Verhandlungen, Phasenmodell, Konfliktmanagement

Successful negotiation: The integrative phase model of conflict management

Abstract. Negotiation research from social and organizational psychology has clearly been on the rise for about 25 years now and it has generated numerous important empirical findings. These findings are, however, often considered in isolation and a coherent synopsis of these relatively abstract principles is yet missing. In our contribution, we provide a sketch of the current state of negotiation research and develop an integrative phase model of negotiation behavior (IPN) based on this review. In the IPN, potential negotiations are structured in four different temporal stages, ranging from the preparation of negotiations to possible post-settlement negotiations. These stages are further ordered by eleven central questions. Based on empirical negotiation research, the IPN not only enables the identification of current research questions, but also concrete recommendations for applied negotiation behavior. Finally, we discuss the boundary conditions that moderate the predictions of the IPN.

Key words: integrative negotiations, distributive negotiations, phase model, conflict management

Menschen erleben häufig, dass ihre Interessen nicht mit denen ihrer Mitmenschen übereinstimmen, z. B. in privaten Kaufsituationen, beruflichen Gehaltsverhandlungen oder politischen Koalitionsvereinbarungen. Der Umgang mit solchen Konflikten ist vielfältig, so kann man zum Beispiel auf die eigenen Interessen verzichten oder aber versuchen, die eigenen Interessen gewaltsam durchzusetzen. Eine weitere zentrale Option ist die Verhandlung (Pruitt & Carnevale, 1993). Als Verhandlung wird eine soziale Interaktion dann verstanden, wenn zwei oder mehr Parteien über tatsächliche oder bloß wahrgenommene¹ Unterschiede in ihren Interessen mit dem Ziel diskutieren, eine von allen beteiligten Parteien akzeptierte Lösung dieser Interessensgegensätze zu suchen (Pruitt & Carnevale, 1993). Unter „Diskussion“ verstehen wir in diesem Zusammenhang

unterschiedlichste Formen der Kommunikation inklusive elektronischer, zeitverzögerter und an mehr als eine Partei gerichteter Kommunikation. Monologische Kommunikation ohne einen klaren Adressaten oder Versuche, am Konflikt unbeteiligte Parteien mit einzubeziehen fassen wir dagegen nicht unter den hier verwendeten Diskussionsbegriff. In Übereinstimmung mit Thompson, Wang und Gunia (2010) wird hier eine breite Konzeptualisierung des Verhandlungsbegriffs zugrunde gelegt. Entsprechend umfassen Verhandlungen neben ökonomischen und politischen Settings auch ganz alltägliche private Konfliktsituationen. Im Vergleich zu anderen Handlungsoptionen können Verhandlungen mittel- und langfristig zu deutlich besseren Ergebnissen sowohl für die einzelne Partei als auch für alle Beteiligten insgesamt führen. Dies betrifft nicht nur ökonomische Resultate, sondern auch psychosoziale Konsequenzen von Verhandlungen (vgl. z. B. Rubin, Pruitt & Kim, 1994). Um diese positiven Ergebnisse zu erzielen, ist allerdings umsichtiges und ggf. geschultes Verhalten erforderlich.

Ein kohärentes Verständnis von Verhandlungen wird bislang dadurch erschwert, dass existierende Vorschläge

¹ In nicht wenigen Verhandlungssituationen übersehen die Parteien, dass ihre Interessen teilweise oder vollständig kompatibel miteinander sind (vgl. Thompson & Hrebec, 1996). Entsprechend sollten Definitionen und Modelle zur Verhandlungsführung explizit auch Situationen einbeziehen, bei denen die Verhandlungsparteien bloß wahrnehmen, dass ihre Interessen voneinander abweichen (vgl. z. B. Glasl, 1994).

für die theoretische Modellierung relativ abstrakt gehalten sind. Gleichzeitig fallen viele empirische Befunde der Verhandlungsforschung komplex und teilweise auch widersprüchlich aus. In diesem Artikel stellen wir ein Modell von bzw. für Verhandlungen vor, das viele der vorliegenden empirischen Befunde zusammenführt. **Das entwickelte integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung (IPV) erfüllt dabei drei Funktionen: Erstens wollen wir mithilfe des Modells einen Überblick über bereits existierende Forschungsbefunde zu Verhandlungen geben. Zweitens wollen wir zur weiteren Theoriebildung beitragen, indem wir empirisch belegte Mechanismen und Moderatoren zu einem Modell der Verhandlungsführung verdichten, welches die Ableitung testbarer Hypothesen erlaubt. Darüber hinaus zeigt dieses Vorgehen auch aktuelle Forschungsbedarfe auf. Drittens enthält das IPV konkrete Implikationen für die Praxis und kann so zu einem verbesserten Verhandlungsverhalten beitragen.**

Bei der Darstellung des IPV konzentrieren wir uns aus Platzgründen nur auf direkt relevante Studien (umfassendere Übersichten u.a. in Raiffa, Richardson & Metcalfe, 2002; Thompson, 2008) und stellen keine Befunde angrenzender Forschungsgebiete dar, wie bspw. Forschung zu Interventionen dritter Parteien in Verhandlungen (z. B. Elangovan, 1995), Koalitionsbildung (z. B. van Beest & van Dijk, 2007), Verhandlungen in akuten Krisensituationen (z. B. McMains & Mullins, 1996), sozialen Dilemmata (z. B. Kollock, 1998), experimentellen Spielen (z. B. Güth, 1995) oder sozialer Kompetenz (z. B. Kanning, 2003). Aus denselben Gründen beschränken wir uns auf eine vorwiegend verhandlungsanalytische Perspektive (z. B. Sebenius, 1992) und klammern Modelle der Diskussions- und Argumentationsforschung weitgehend aus (hierzu z. B. Blickle, 1994; Groeben, Schreier & Christmann, 1993; van Eemeren, Grootendorst & Snoeck Henkemans, 1996).

Im Folgenden ordnen wir zunächst das IPV in den Kontext bestehender theoretischer Modelle ein. Dann stellen wir die zeitlichen Phasen und zugehörigen Leitfragen des IPV inklusive der jeweiligen empirischen Befundlage vor. Gleichzeitig werden aktuelle Forschungsfragen für die einzelnen Phasen bzw. Leitfragen abgeleitet. Die Darstellung der Forschungsbedarfe folgt dabei unserer (subjektiven) Einschätzung der aktuellen Relevanz im jeweiligen Bereich, und ist nicht erschöpfend sondern beispielhaft angelegt. Abschließend diskutieren wir verschiedene Moderatorvariablen sowie Grenzen des Modells.

Theoretischer Hintergrund der Modellentwicklung

Präskriptive Ansätze der Verhandlungsforschung gehen, häufig auf der Basis spieltheoretischer Annahmen, von „super-rational people“ aus (Bell, Raiffa & Tversky, 1988; S. 9), die sich im Wesentlichen an der Maximierung ihrer individuellen Profite orientieren. Außerdem wird in diesen Ansätzen angenommen, dass alle Parteien in einer Verhandlung vollständige Informationen sowohl über die eigenen Verhaltensoptionen und Präferenzen als auch über

die Optionen und Präferenzen der anderen Parteien besitzen. Demgegenüber berücksichtigen *deskriptive* Modelle aus dem Bereich der *Verhandlungsanalyse* auch unvollständige Informationen und begrenzte Rationalität in Verhandlungen (z. B. Neale & Bazerman, 1991; Sebenius, 1992; Raiffa, 1982). Deskriptive Modelle ermöglichen zwar auch konkrete Handlungsempfehlungen für Verhandlungen, doch basieren diese Empfehlungen vor allem auf empirischen Studien und berücksichtigen Überlegungen zu möglichen Verhaltensvariationen der anderen Konfliktpartei (Raiffa, 1982; vgl. auch Tack, 1991). Bei der Entwicklung des IPV haben wir ausgewählte Komponenten aus bestehenden Modellvorstellungen integriert, die sowohl präskriptive als auch deskriptive Elemente beinhalten (Fisher & Ury, 1981; Lax & Sebenius, 1986; Pruitt, 1981; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Sebenius, 1992; Thompson, 2008). Diese verschiedenen Komponenten werden im IPV anhand des zeitlichen Ablaufs des Verhandlungsgeschehens geordnet, um neben einer theoretischen Integration und Differenzierung auch eine intuitiv eingängige Heuristik für die praktische Anwendung zur Verfügung zu stellen.

Für unser Phasenmodell (vgl. Thompson, 2008) übernehmen wir die konzeptuelle Unterscheidung zwischen distributiven und integrativen Verhandlungssituationen (z. B. Walton & McKersie, 1965). „Distributive“ Verhandlungssituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass in der Regel nur über einen einzigen Verhandlungsgegenstand verhandelt wird. In diesen Situationen impliziert der Gewinn einer Verhandlungspartei automatisch einen äquivalenten Verlust der anderen Partei. **Viele distributive Verhandlungsergebnisse sind daher mehr oder weniger ausgewogene Kompromisslösungen, bei denen sich die Verhandlungsparteien von ihren anfänglichen Positionen mit Zugeständnissen auf einander zu bewegt haben. Demgegenüber besitzen viele Verhandlungssituationen zusätzliches „integratives“ Potenzial, das über eine bloße Kompromisslösung hinaus geht und die Möglichkeit eröffnet, die Interessen aller beteiligten Verhandlungsparteien gleichermaßen zu berücksichtigen** (Raiffa, 1982; Thompson & Hrebec, 1996). **Während sich in distributiven Verhandlungssituationen individuelle Verhandlungsergebnisse als Erfolgskriterium etabliert haben, werden in integrativen Verhandlungssituationen typischerweise gemeinsam erzielte Ergebnisse der Verhandlungspartner berichtet** (z. B. Tripp & Sondak, 1992). Dieses Erfolgskriterium wird in integrativen Verhandlungen auch deswegen bevorzugt, weil es Vorhersagen über zahlreiche Konsequenzen der Verhandlung ermöglicht, bspw. die erlebte Gerechtigkeit, die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Konflikte oder den aus der Verhandlung resultierenden ökonomischen Wohlstand der Parteien zu einem späteren Zeitpunkt (z. B. Rubin, et al., 1994).

Die Unterscheidung zwischen distributiven und integrativen Verhandlungssituationen ist nicht identisch mit kompetitiven und kooperativen Verhaltensweisen. Kompetitive und kooperative Verhaltensweisen können sowohl in distributiven als auch in integrativen Verhandlungssituationen gezeigt werden (s. u.). **Zudem können Verhaltensweisen, die zunächst kompetitiv erscheinen, wie bspw.**

anspruchsvolle Gegenangebote (Galinsky & Mussweiler, 2001) oder ein anfänglicher Widerstand gegenüber Zugeständnissen (De Dreu, Weingart & Kwon, 2000), notwendige Voraussetzungen für das Erzielen eines hohen gemeinsamen Nutzens der Parteien in integrativen Verhandlungen sein.

Die Handlungsempfehlungen, die wir im Rahmen des IPV ableiten, basieren überwiegend auf empirischen Studien. Abhängig von den Modellphasen kann sich die Richtung dieser empfohlenen Handlungsstrategien jedoch auf unterschiedliche Kriterien beziehen, wie bspw. auf die individuelle Nutzenmaximierung im Fall distributiver Verhandlungen, auf die gemeinsame (kollektive) Nutzenmaximierung im Fall integrativer Verhandlungen oder auch auf die wahrgenommene Fairness (vgl. bspw. Albin, 1993). Im IPV gehen wir prinzipiell davon aus, dass Bemühungen um kollektive Nutzenmaximierung im Vergleich zu individueller Gewinnorientierung einen höheren Stellenwert haben, da kollektive Nutzenmaximierung häufig zu wirksameren und dauerhafteren Konfliktlösungen führt (z. B. Rubin et al., 1994). Gleichzeitig besteht eine Stärke des IPV darin, dass eine individuelle Nutzenmaximierung nicht vollständig ausgeklammert wird, sondern in Abhängigkeit der aktuellen Verhandlungsphase durchaus bedeutsam sein kann bzw. handlungsleitend sein sollte. Bspw. ist in der Phase der Verhandlungsvorbereitung das Eruiieren der Möglichkeiten zur individuellen Nutzenmaximierung eine wichtige Voraussetzung für das spätere Erzielen eines hohen kollektiven Nutzens (s. z. B. Pinkley, Neale & Bennett, 1994). In der zweiten Modellphase (Vergrößerung des Lösungsraums) steht dagegen der kollektive Nutzen im Vordergrund, da durch das Bemühen um einen hohen gemeinsamen Nutzen leichter weitere Voraussetzungen für das Erzielen hochwertiger gemeinsamer Verhandlungsergebnisse realisiert werden können (s. z. B. De Dreu, Weingart et al., 2000; Pruitt & Lewis, 1975). In der dritten, eher kompetitiven Modellphase (Forderungen in der Verhandlung) werden im IPV neben der individuellen Nutzenmaximierung auch Kriterien der Fairness betont, um auch längerfristig möglichst stabile Lösungen zu erhalten. In der vierten Modellphase (Verhandlungsabschluss) sind schließlich individuelle und kollektive Nutzenmaximierung gleichermaßen wichtig, da es in dieser Phase für die Parteien darauf ankommt, weder Verhandlungslösungen zuzustimmen, die geringwertiger sind als vorhandene Verhandlungsalternativen (Neale et al., 1991; Thompson, 2008), noch Lösungen zu übersehen, die eine bessere Ausschöpfung des integrativen Potenzials bedeuten würden (Bazerman, Russ & Yakura, 1987; Raiffa, 1985).

Um dem Anspruch der Vereinbarkeit der oben genannten Kriterien durchgängig zu entsprechen, geben wir im IPV bewusst keine Handlungsempfehlungen, die eine Täuschung von Verhandlungspartnern bedeuten würden. Zwar konnten einige empirische Studien kurzfristige individuelle Vorteile von Täuschungen zeigen (z. B. O'Connor & Carnevale, 1997), doch sind diese Gewinne – zumindest bei Aufdeckung – mit hohen sozialen, rechtlichen und auch ökonomischen Kosten verbunden, von ethischen Problemen einmal abgesehen (vgl. bspw. Rawls, 1971). Gleichzeitig ist eine Grundvoraussetzung des IPV, dass die beteilig-

ten Parteien mit einer Verhandlung als Mittel zur Lösung ihres Interessenskonflikts einverstanden sind (alternative Wege, mit Interessenskonflikten umzugehen, z. B. in Pruitt & Carnevale, 1993).

Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung (IPV)

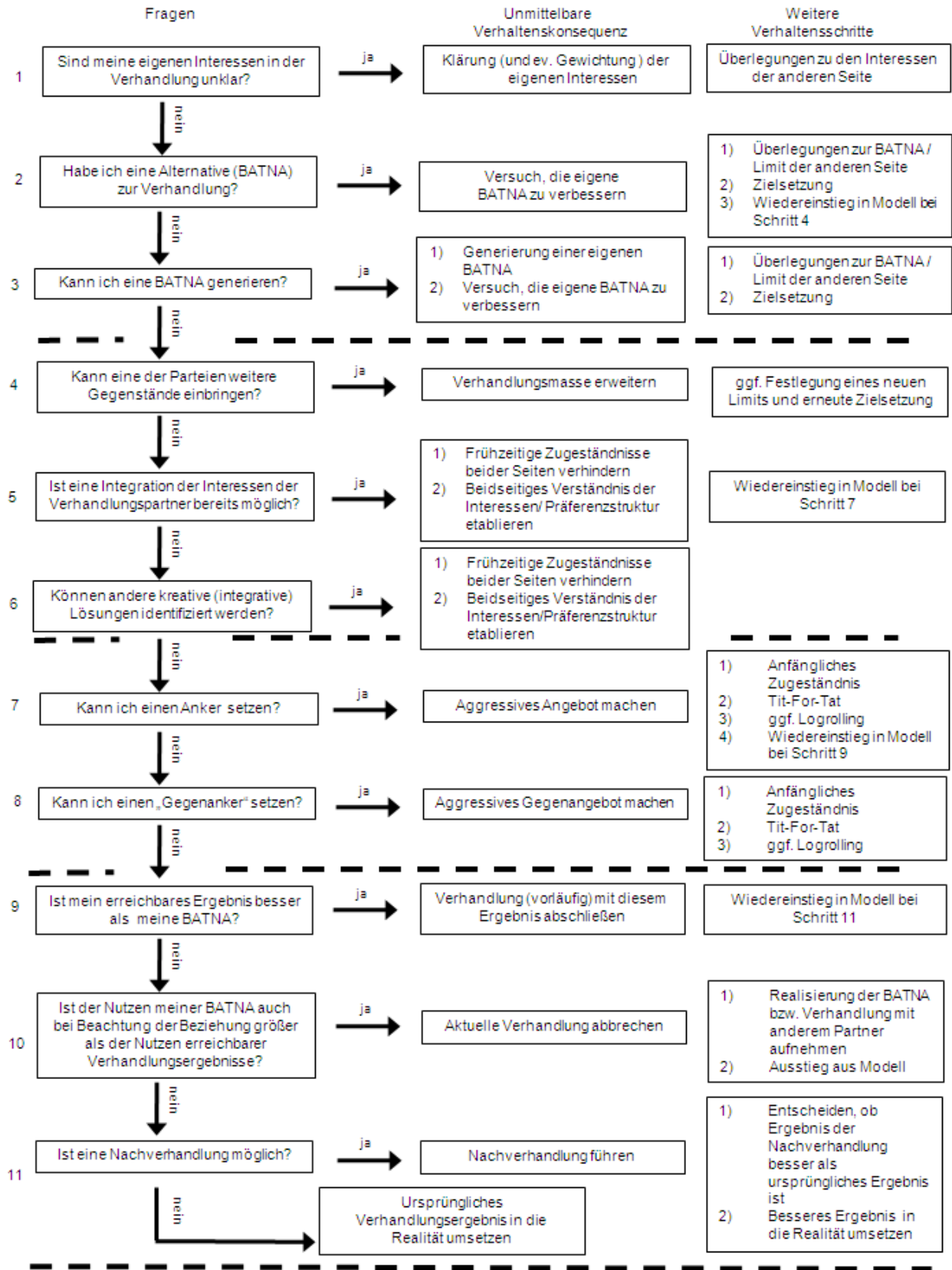
Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung unterscheidet generell vier zeitliche Phasen der Verhandlung, denen wiederum elf Leitfragen zugeordnet werden (vgl. Abb. 1). Aus praktischer Sicht hilft die zeitliche Unterteilung von Verhandlungen in Vorbereitungsphase, Vergrößerung des Lösungsraums, Forderungs- bzw. Verteilungsphase sowie Verhandlungsabschluss den Verhandlungsteilnehmern einerseits die jeweils relevanten Kriterien guter Verhandlungsergebnisse zu beachten (s. o.) und andererseits keine der in den vier Phasen häufigen Fehler zu begehen (s. u.). Die eingeführten Phasen sind dabei idealtypisch und treten nicht in jeder Verhandlung gleichermaßen auf. Auch ist in Einzelfällen eine vom IPV abweichende Abfolge von Phasen und Leitfragen möglich (s. z. B. Harinck & De Dreu, 2004). Dennoch erachten wir die hier vorgeschlagene Reihenfolge der Phasen als eine hilfreiche Strukturierung, die das Verständnis des Verhandlungsgeschehens sowie entsprechendes Verhalten für die Verhandlungsteilnehmer erleichtert. Insbesondere die den Verhandlungsphasen zugeordneten Leitfragen gliedern das Verhandlungsgeschehen in einzelne, sequenzielle Entscheidungen und können so als Entscheidungshilfe genutzt werden, vergleichbar den Knotenpunkten eines Entscheidungsbaums.

Phase 1: Die Vorbereitung auf die Verhandlung

Bereits vor den interaktiven Teilen einer Verhandlung werden durch vorbereitende Schritte wichtige Weichen gestellt. Die erste Phase des IPV beinhaltet dementsprechend drei Leitfragen, die eine Verhandlungspartei vor der Interaktion mit den anderen Beteiligten für sich beantwortet. Auf mit „ja“ beantwortete Leitfragen folgen im IPV spezifische Handlungsempfehlungen (s. Abb. 1), nach einer mit „nein“ beantworteten Leitfrage sollte hingegen zur folgenden Leitfrage übergegangen werden.

Leitfrage 1: Sind meine eigenen Interessen in der Verhandlung unklar?

Wissenschaftler (z. B. De Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006) wie Praktiker (z. B. Fisher & Ury, 1981) empfehlen gleichermaßen, dass Parteien in Verhandlungen die Interessen aller Beteiligten verstehen lernen sollten, um eine Basis für erfolgreiche und überdauernde Konfliktlösungen zu erhalten (z. B. Harinck & De Dreu, 2004). Fisher und Ury beschreiben dabei Interessen als „die stillen Einflüsse hinter dem Tumult der Positionen“ (Fisher & Ury, 1981, S. 41) und argumentieren, dass, obwohl Personen Entschei-



Legende: Die gestrichelten Linien kennzeichnen die vier Modellphasen, die Zahlen von 1 bis 11 die Leitfragen des Modells.

Abbildung 1. Das integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung.

dungen hinsichtlich ihrer Positionen treffen, die zugrundeliegenden Interessen die eigentlichen Beweggründe für diese Entscheidungen sind. Allerdings sind die Interessen der jeweils anderen Seite häufig nur indirekt über eingenommene Positionen und geäußerte Präferenzen² zu erschließen.

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Interessen von Verhandlungspartnern zu erkennen, ist es zunächst notwendig, ein klares Bild der eigenen Interessen zu bekommen (De Dreu et al., 2006). Selbst in eskalierten Konflikten bestehen neben den offensichtlichen – häufig ökonomischen – Verhandlungspunkten oft weitere Interessen, wie bspw. resultierende Gefühlszustände, die Bewertung des Verhandlungsprozesses (Fairness, etc.) oder die Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien (Curhan, Elfenbein & Xu, 2006). Solche sozio-emotionalen Ergebnisse können zukünftige Verhandlungssituationen oftmals stärker bestimmen als die unmittelbaren ökonomischen Verhandlungsergebnisse. So konnten z. B. Curhan et al. (2006) zeigen, dass Verhandlungsparteien nach einer abgeschlossenen Verhandlung umso bereiter waren, erneut mit ihrem Verhandlungspartner zu verhandeln, je positiver ihre erzielten sozio-emotionalen Ergebnisse waren. Die Bereitschaft zu erneuten Verhandlungen ist für viele weitere Konsequenzen sehr wichtig, bspw. für den Aufbau und Erhalt überdauernder sozialer und geschäftlicher Beziehungen (Curhan, Elfenbein & Kilduff, 2009). Die objektiven Verhandlungsergebnisse hatten in den genannten Studien interessanterweise keinen Einfluss auf die Bereitschaft zu zukünftigen Verhandlungen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es empfehlenswert, vor dem Verhandlungsstart klare Vorstellungen über die eigenen Interessen – ökonomisch wie sozio-emotional – zu entwickeln, und sie nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. So kann gewährleistet werden, dass sie in der Verhandlung realisiert und unerwünschte Ergebnisse verhindert werden. Dieser grundlegende Schritt ist darüber hinaus die Voraussetzung dafür, dass Alternativen zur Verhandlung sowie eigene Verhandlungsziele bestimmt werden können (s. Leitfragen 2 und 3 des IPV). In einem zweiten Schritt sollten auf der Basis eines Verständnisses der eigenen Interessen auch Überlegungen zu den Interessen der Verhandlungspartner angestellt werden (z. B. Follett, 1940; Galinsky, Maddux, Gilin & White, 2008). Die Interessen von Verhandlungsteilnehmern können nicht nur durch ihre expliziten, sondern auch durch ihre impliziten Motive bestimmt werden. Dass implizite Motive vergleichsweise schwer zugänglich sind (s. z. B. Brunstein, 2006), kann Verhandlungen behindern. Insbesondere wenn explizite und implizite Motive bei einem Verhandlungsteilnehmer im

Widerspruch stehen, kann dies das Erkennen der zugrundeliegenden Interessen erschweren.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 1:

- Wie entwickeln Verhandlungsteilnehmer ein genaues Bild der eigenen Interessen?
- Wie unterscheiden sich eingenommene Positionen und zugrundeliegende Interessen von Verhandlungsteilnehmern (s. Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000; Harinck & Ellemers, 2006; Moran & Ritov, 2007, für erste Studien, die zwischen Positionen und Interessen unterscheiden)?
- Welchen Einfluss haben implizite Motive auf die Interessen von Verhandlungsteilnehmern und auf Verhandlungen im Allgemeinen?
- Wie wirken sich ökonomische und sozio-emotionale Interessen auf den Verhandlungsverlauf und -erfolg aus (kurzfristig und in bestehenden Beziehungen)?

Leitfrage 2: Habe ich eine Alternative (BATNA) zur Verhandlung?

Die sogenannte BATNA (best alternative to a negotiated agreement, Fisher & Ury, 1981; siehe auch Thibaut & Kelley, 1959, für grundlegende Überlegungen zum Vergleich des Status quo mit Alternativen) ist ein zentrales Konzept in der Analyse von Verhandlungen. Sie bezeichnet die beste Verhaltensoption, über die eine Verhandlungspartei unabhängig von den Verhandlungspartnern verfügt, sollte es nicht zu einer Einigung kommen. Das Vorhandensein einer BATNA hat einen starken Einfluss auf das Limit von Verhandlungsteilnehmern, unterhalb dessen sie nicht mehr zu einer Einigung bereit sind (White & Neale, 1991). Darüber hinaus beeinflusst das Vorhandensein einer BATNA die Definition der Ziele in einer Verhandlung (Pinkley et al., 1994).

Generell sind Verhandlungsteilnehmer mit einer BATNA unabhängiger von der aktuellen Verhandlung und ihrem Verhandlungspartner, und können dadurch bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als Verhandlungsteilnehmer ohne BATNA. So konnte bspw. Pinkley (1995) zeigen, dass Verhandlungsparteien mit einer BATNA bessere ökonomische Verhandlungsergebnisse erzielten, wenn ihr Gegenüber über die Existenz dieser BATNA informiert war. Zudem konnten Verhandlungsteilnehmer, die ihre BATNA kannten, zu höheren ökonomischen Verhandlungsergebnissen für alle beteiligten Parteien beitragen (kollektive Verhandlungsergebnisse). Diese Vorteile einer klaren BATNA konnten auch in anderen Forschungsarbeiten bestätigt werden, sowohl für individuelle Verhandlungsergebnisse der Parteien mit einer BATNA (z. B. Kim & Fragale, 2005; Pinkley et al., 1994) als auch für gemeinsame Ergebnisse der beteiligten Verhandlungspartner (z. B. Pinkley et al., 1994). Die Klärung der eigenen BATNA verbessert somit nicht nur die eigenen Verhandlungsergebnisse, sondern führt auch zu besseren *gemeinsamen* Verhandlungsergebnissen.

² Traditionell wird zwischen Prioritäten und Präferenzen unterschieden. Unter Prioritäten werden Gewichtungen zwischen unterschiedlichen Verhandlungsgegenständen verstanden (z.B. kann einem Stellenbewerber der zukünftige Arbeitsort wichtiger als das Gehalt sein). Präferenzen kennzeichnen hingegen das bevorzugte Verhandlungsergebnis bei einem einzigen Verhandlungsgegenstand (bspw. möchte der Bewerber lieber in Berlin als in München arbeiten).

Die eigene BATNA ist allerdings nur eine Möglichkeit zur Verbesserung individueller wie kollektiver Verhandlungsergebnisse. Neuere Befunde haben gezeigt, dass Überlegungen zur vermuteten BATNA des Verhandlungspartners *vor Verhandlungsbeginn* ebenfalls zur Verbesserung der eigenen Verhandlungsergebnisse führen können (Galinsky & Mussweiler, 2001). *Während der Verhandlung* ist hingegen der Fokus auf die eigene (oder auch fremde) BATNA nicht so erfolgreich wie der Fokus auf die eigenen Ziele in der Verhandlung (Galinsky, Mussweiler & Medvec, 2002). Während eine BATNA an der unteren Grenze des eigenen Verhandlungsspielraums angesiedelt ist, sollten Ziele so anspruchsvoll gesetzt werden, dass sie eine realistische obere Grenze darstellen. Insbesondere wenn die gesteckten Ziele am oberen Ende des noch erreichbaren Möglichkeitsraums angesiedelt sind, führt der Fokus auf die eigenen Ziele während der Verhandlung zu hochwertigen individuellen Verhandlungsergebnissen (Zetik & Stuhlmacher, 2002).

Für die praktische Anwendung erscheint somit bereits das Wissen um eine vorhandene BATNA geeignet zu sein, Verhandlungsergebnisse zu verbessern (Pinkley, 1995). Darüber hinaus werden erreichbare Verhandlungslösungen, die besser sind als die eigene BATNA, nicht irrtümlicherweise abgelehnt (Thompson, 2008). In einem weiteren Schritt können Verhandlungsparteien außerdem versuchen, die eigene BATNA zu optimieren, z. B. durch das Einholen alternativer Angebote (Bazerman & Neale, 1992; Thompson, 2008). Eine optimierte BATNA steigert sowohl das eigene Limit als auch die eigenen Ziele, und sollte dadurch auch mit einer Erhöhung des eigenen Anteils an den zu verteilenden Ressourcen einhergehen. Zugleich kann eine hohe BATNA den Druck auf den Verhandlungspartner erhöhen, kreative Lösungen für hochwertige Ergebnisse für alle Parteien zu finden, und dadurch wiederum bessere gemeinsame Verhandlungsergebnisse ermöglichen (bspw. Pinkley et al., 1994). Weiterhin sind auch Überlegungen zur BATNA der anderen Beteiligten, zu den eigenen Zielen sowie ein Fokus auf die eigenen Ziele während der Verhandlung sehr sinnvoll (s. o.).

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 2:

- Inwiefern und wann führen BATNAs zu Überlegungen, mögliche Verhandlungen gar nicht erst aufzunehmen oder frühzeitig abzubrechen?
- Wie wirkt es sich aus, wenn Verhandlungsteilnehmer keine oder nur unsichere BATNAs haben verglichen mit Situationen, in denen sie sichere BATNAs haben (typischerweise operationalisiert über garantierte Nutzenwerte für den Fall einer Nichteinigung)?

Leitfrage 3: Kann ich eine BATNA generieren?

Wenn eine Verhandlungspartei nicht von vornherein über eine BATNA verfügt, so kann es aufgrund der berichteten Zusammenhänge günstig sein, eine BATNA aktiv zu generieren (Bazerman & Neale, 1992; Giebels, De Dreu & Van de Vliert, 2000). Möglichkeiten dazu bestehen bspw. in der Suche nach weiteren potenziellen Verhandlungspartnern

(z. B. andere Verkäufer) oder der Schaffung weiterer Verhaltensoptionen (z. B. Berücksichtigung anderer Kaufobjekte). Alternativ können auch vorhandene Standards oder Präzedenzfälle für bestimmte Verhandlungsanlässe identifiziert und als BATNA verwendet werden. Je sicherer der Wert einer BATNA ist, umso eher kann durch die proaktive Identifikation einer BATNA die eigene Position in der Verhandlung gestärkt werden. Nach der aktiven Generierung einer BATNA empfehlen sich dieselben Schritte, die bereits bei der zweiten Leitfrage genannt wurden: Optimierung der eigenen BATNA, Überlegungen zur BATNA der Verhandlungspartner, Setzen anspruchsvoller Ziele für die Verhandlung sowie ein Fokus auf die gesetzten Ziele während der Verhandlung.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 3:

- Wie stellen Verhandlungsteilnehmer im Alltag eine BATNA selbständig her, und wie wirkt sich dies auf das Verhandlungsgeschehen aus?
- Welche Faktoren fördern die aktive Entwicklung einer eigenen BATNA?
- Wie beeinflussen BATNAs, die sich erst während einer Verhandlung ergeben, das Verhandlungsgeschehen?

Phase 2: Vergrößerung des Lösungsraums (creating value)

Dem IPV zufolge treten die Verhandlungsparteien nach Abschluss der Phase 1 in die direkte Interaktion ein. Dabei wird die eigentliche Verhandlung in zwei idealtypische Phasen unterteilt: Die Vergrößerung des Lösungsraums (creating value; Phase 2) und die Forderungs- bzw. Verteilungsphase (claiming value; Phase 3; s. a. Lax & Sebenius, 1986). In Phase 2 stehen dabei integrative Verhandlungsaspekte im Vordergrund, bei denen die Verhandlungsparteien Strategien anwenden sollten, um die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen und damit hochwertigere Lösungen zu ermöglichen als bloße Kompromisse. In Phase 3 dagegen stehen stärker distributive Aspekte im Vordergrund. Dabei können die Verhandlungsparteien sowohl versuchen, einen möglichst großen Teil der erhältlichen ökonomischen Ressourcen für sich zu erreichen, zum anderen aber auch die sozio-emotionalen Ergebnisse zu optimieren, indem die Verhandlung möglichst fair und gerecht abläuft. Zwei Umstände erschweren allerdings die Beurteilung von Fairness in Verhandlungen: Zunächst können die Verhandlungsparteien aufgrund der in Verhandlungssituationen prinzipiell vorhandenen Unsicherheit über den Umfang der zu verteilenden Ressourcen (Pruitt & Carnevale, 1993) meist keine akkurate Einschätzung der Ergebnisfairness vornehmen. Weiterhin können Verhandlungsparteien unterschiedliche Maßstäben an die Fairness von Verhandlung anlegen (z. B. strukturelle, prozedurale und Ergebnisfairness; Albin, 1993).

In vielen Verhandlungen verlaufen die Phasen 2 und 3 des IPV nicht eindeutig getrennt voneinander ab, da sich die Verhandlungsparteien in einem Spannungsfeld zwischen *kooperativen* Verhaltensweisen zur Vergrößerung

des gemeinsamen Lösungsraums (z. B. Informationsaustausch) und *kompetitiven* Verhaltensweisen zur Vergrößerung des individuellen Nutzens bewegen (z. B. Vermeidung von Zugeständnissen oder Einbringen bzw. Verknüpfen von Argumenten mit dem Ziel, den eigenen Nutzen zu maximieren). So verhalten sich Verhandlungsparteien oft bereits während der Diskussion über eine Vergrößerung des Lösungsraums (Phase 2) taktisch und kompetitiv, um sich individuelle Vorteile für die Verteilung der Ressourcen (Phase 3) zu verschaffen (z. B. Sebenius, 1992). Die Beachtung von Regeln kooperativen und rationalen Argumentierens (bspw. im Sinne von Argumentationsintegrität; Groeben et al., 1993) sollte sich insbesondere in Phase 2 positiv auf die Kommunikation auswirken und zur effektiven Vergrößerung des gemeinsamen Lösungsraums beitragen. Aber auch bei einer zunächst kompetitiven Verhandlungsphase ist eine integrative (kooperative) Nutzenmaximierung für die Verhandlungsparteien möglich: So können fehlgeschlagene Versuche, die Ressourcen im Sinne eines Wettbewerbs zu verteilen, die Vergrößerung des Lösungsraums als vielversprechenden Ausweg deutlich machen (z. B. Harinck & De Dreu, 2004). Ein gutes Beispiel hierfür bieten Verhandlungen, in denen eine Verhandlungspartei sehr früh eine extrem hohe erste Forderung stellt („Ankern“; Galinsky & Mussweiler, 2001). Diese erste Forderung sollte mit ebenso extremen Gegenforderungen beantwortet werden. Denn solche „Gegenanker“ (s. auch Phase 3) verhindern eine zu starke Beeinflussung der weiteren generierten, ausgetauschten und memorierten Informationen durch den ersten Anker, und verringern damit letztlich die Wahrscheinlichkeit sehr ungleicher Verhandlungsergebnisse. Zudem verdeutlichen sie, dass sehr einseitiges bzw. unfaires Verhandlungsverhalten ein allseitig befriedigendes Verhandlungsergebnis erschwert. Entsprechend ist danach der Einstieg in die integrative Vergrößerung des Lösungsraums leichter.

Leitfrage 4: Kann eine der Parteien weitere Gegenstände einbringen?

Integrative Lösungsmöglichkeiten, die den Nutzen aller Parteien einer Verhandlung maximieren, werden in Verhandlungen häufig übersehen. Verhandlungsteilnehmer gehen häufig – quasi als Voreinstellung – davon aus, dass die Interessen der beteiligten Parteien diametral entgegengesetzt sind. Jedoch steigt bei einer zunehmenden Anzahl von Verhandlungsgegenständen die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Gegenstände durch die Parteien unterschiedlich stark wertgeschätzt werden (Carnevale, 2006). In diesen Fällen kann bspw. durch die Aufteilung der Gegenstände entsprechend ihrer Wertschätzung unter den beteiligten Parteien (sog. „log-rolling“; Froman & Cohen, 1970) im Vergleich zu einfachen Kompromisslösungen ein höherer gemeinsamer Nutzen erzielt werden. Übereinstimmend mit diesen Überlegungen konnte empirisch gezeigt werden, dass die Wahrscheinlichkeit für hochwertige *gemeinsame* Verhandlungsergebnisse mit der Anzahl von Gegenständen in einer Verhandlung steigt (Naquin, 2003).

Die Implikationen für das praktische Verhalten in Verhandlungen sind entsprechend, zu Beginn einer Verhand-

lung möglichst viele Verhandlungsgegenstände zu identifizieren und sie in die Verhandlung einzubringen (z. B. Lewicki, Saunders & Minton, 1997). Allerdings setzt eine solche Erweiterung der Verhandlungsmasse das Einverständnis aller Verhandlungsteilnehmer voraus. Es wurden zahlreiche Wege zur Erweiterung der Verhandlungsmasse entwickelt, die alle ein gewisses Maß an Kreativität voraussetzen (z. B. Carnevale, 2006; Glasl, 1994; Redlich, 1996): Die am häufigsten genannten sind das Einbringen gänzlich neuer Gegenstände (z. B. das Angebot von Unternehmensbeteiligungen für Angestellte in Tarifverhandlungen), das „Entpacken“ von zunächst monolithisch erscheinenden Gegenständen (z. B. Unterteilung von Zahlungsmodalitäten, Liefertermin, Garantien etc. zusätzlich zum Kaufpreis eines Produkts) sowie die Gewährung von spezifischen oder unspezifischen Entschädigungen (z. B. Übernahme von Kosten, die sich bei einer Einigung für andere Beteiligte ergeben würden). Wenn sich durch das Einbringen neuer Verhandlungsgegenstände die zu verhandelnden Werte stark verändert haben, sind ggf. eine erneute Bestimmung der eigenen und fremden BATNAs sowie eine erneute Zielsetzung wichtig.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 4:

- Wann und warum werden Gegenstände Teil einer Verhandlung (Bildung einer Agenda, s. z. B. Balakrishnan, Patton & Lewis, 1993)?
- Wie und unter welchen Umständen bringen Verhandlungsteilnehmer im Verhandlungsverlauf neue Gegenstände in Verhandlungen ein bzw. nicht ein?
- Welche Konsequenzen hat das Einbringen neuer Verhandlungsgegenstände für sozio-emotionale Verhandlungsergebnisse (s. z. B. Naquin, 2003)?

Leitfrage 5: Ist eine Integration der Interessen der Verhandlungspartner bereits möglich?

Verhandlungsteilnehmer, die von vornherein annehmen, dass die Interessen der Verhandlungsparteien unvereinbar sind (Nullsummenannahme und Inkompatibilitätsfehler, Thompson & Hastie, 1990), suchen und bieten in Verhandlungen vor allem Informationen an, die diese Annahme bestätigen (Pinkley, Griffith & Northcraft, 1995). Deswegen erreichen sie in Verhandlungen meist nur Kompromisse anstelle wirklich integrativer Verhandlungslösungen (z. B. De Dreu, Koole & Steinel, 2000; Thompson & Hastie, 1990). Umso wichtiger ist es, dass Verhandlungsteilnehmer systematisch prüfen, ob und wie die Interessen der anderen Konfliktparteien berücksichtigt werden können – und zwar unabhängig davon, ob sie vorher die Verhandlungsmasse erweitert haben oder nicht. Ein Resultat dieser systematischen Prüfung kann sein, dass die Interessen der Parteien hinsichtlich einiger Verhandlungsgegenstände sogar durchaus kompatibel sind. In einigen Fällen kann eine ausführliche Prüfung der jeweils zugrunde liegenden Interessen sogar ausreichen, um eine integrative Lösung zu erzielen und die Verhandlung mit einer relativ kooperativen Phase 3 abzuschließen.

Frühe Zugeständnisse zu Beginn von Verhandlungen, etwa um erlebte Spannung zwischen den Parteien zu reduzieren (De Dreu, Nijstad & van Knippenberg, 2008), verhindern eine systematische Exploration der Interessen von Verhandlungsparteien (z. B. De Dreu, Weingart et al., 2000). Stattdessen sind ausreichende Motivation und kognitive Kapazitäten wünschenswert, damit die Verhandlungsparteien die verfügbaren Informationen zu den jeweiligen Interessenskonflikten präzise verarbeiten und ein genaues Verständnis des Konflikts erlangen (De Dreu, et al., 2006). Die Entwicklung eines akkuraten Verständnisses der Präferenzstruktur und der zugrundeliegenden Interessen der beteiligten Parteien kann generell auf vier Wegen stattfinden, die sich gegenseitig ergänzen können. Der vielleicht einfachste Weg ist ein offener Austausch von Informationen über die jeweiligen Interessen (Pruitt & Lewis, 1975; Thompson, 1991). Dies setzt allerdings ein relativ hohes Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern voraus. Ist das Vertrauen der Verhandlungsparteien eher niedrig, bestehen für die praktische Verhandlungsführung folgende drei weitere Möglichkeiten, um die Interessen der Gegenpartei zu erkunden: Die aktive Perspektivenübernahme der anderen Seite (Galinsky et al., 2008; Thompson, 1995), das gegenseitige Anbieten mehrerer wert-äquivalenter Angebote (Multiple Equivalent Simultaneous Offers; Medvec & Galinsky, 2005), bei dem die Angebotsauswahl und die Reaktion der Verhandlungspartner auf diese Auswahl auf die jeweiligen zugrundeliegenden Interessen schließen lassen, sowie ein unsystematisches Vorschlagen und Verwerfen zahlreicher Angebote und Gegenangebote, um in kleinen Schritten zu einem besseren Verständnis der Präferenzstruktur der beteiligten Parteien zu kommen (Pruitt & Lewis, 1975). Um die Interessen anderer Teilnehmer erkennen zu können, ist es notwendig, dass Verhandlungsteilnehmer zumindest einen der oben beschriebenen Wege beschreiten.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 5:

- Treten Nullsummenannahme und Inkompatibilitätsfehler in Verhandlungen außerhalb des Labors genauso häufig auf wie in Laborstudien? Bewahrt bspw. eine bereichsspezifische Verhandlungserfahrung Verhandlungsparteien davor, Opfer von Nullsummenannahme und Inkompatibilitätsfehler zu werden?
- Warum treten Nullsummenannahme und Inkompatibilitätsfehler überhaupt auf?

Leitfrage 6: Können andere kreative (integrative) Verhandlungslösungen identifiziert werden?

Neben der dargestellten Erweiterung der Verhandlungsmasse stehen Verhandlungsparteien noch andere kreative Wege offen, um eine Verhandlung integrativ zu gestalten. So können die Parteien vorhandene Unterschiede in ihren Zeitpräferenzen strategisch ausnutzen (time trade-off; Bazerman, 2005; Pruitt, 1983). Bspw. können in Abhängigkeit des aktuellen Bedarfs oder Zeitdrucks der verschiedenen Verhandlungspartner Ressourcen so verteilt werden, dass eine Partei die unmittelbaren Gewinne einer Verhandlung

erhält, die andere Partei dagegen später verfügbare Gewinne. Der zeitliche Verzug kann dabei durch etwas höhere Ressourcen für die Partei kompensiert werden, die länger warten muss (z. B. Moran, Bereby-Meyer & Bazerman, 2008). Eine andere kreative Konfliktlösung kann darin bestehen, dass Verhandlungsparteien ihre unterschiedlichen Erwartungen hinsichtlich der Zukunft nutzen und basierend auf diesen Unterschieden integratives Potenzial aktiv herstellen (kontingente Einigungen; Bazerman & Gillespie, 1999; Lax & Sebenius, 1986). So könnten sich bspw. bei einer Gehaltsverhandlung die Einschätzungen von Arbeitnehmern und Arbeitgeber hinsichtlich der zu erwartenden Arbeitsleistung nicht decken. Basierend auf diesen Unterschieden könnten die Parteien versuchen, eine auf die Zukunft ausgerichtete Einigung zu erzielen, die neben einem festen Grundlohn einen variablen Lohnanteil an die tatsächliche gezeigte Leistung knüpft. Diese Art der Konfliktlösung ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Positionen der Parteien so weit auseinander liegen, dass eine andersartige Einigung schwer herbeizuführen ist (z. B. Kray, Paddock & Galinsky, 2008).

Die erfolgreiche Realisierung solcher kreativen Lösungsmöglichkeiten hängt – parallel zur Darstellung der Leitfrage 5 – von zwei Voraussetzungen ab, die im Verlauf der Verhandlung gegeben sein sollten: Dem Verzicht auf verfrühte Zugeständnisse in der Verhandlung (De Dreu, Weingart et al., 2000; De Dreu et al., 2008) sowie den Bemühungen, ein akkurates Verständnis der Interessen der beteiligten Parteien in der Verhandlung zu erwerben (Kray, Thompson & Lind, 2005). Zusätzlich ist es natürlich hilfreich, wenn die beteiligten Verhandlungsparteien prinzipiell motiviert sind, kooperative Lösungen zu finden (De Dreu et al., 2006).

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 6:

- Welche Merkmale der Kommunikation zwischen den Verhandlungsparteien fördern bzw. behindern das Finden kreativer Lösungen in Verhandlungen?
- Unter welchen Bedingungen werden unterschiedliche zeitliche Präferenzen der Verhandlungsparteien als Basis von integrativen Ergebnissen verwendet (eine erste Studie hierzu berichten Moran et al., 2008)?
- Zu welchen praktischen Problemen (auch hinsichtlich der sozio-emotionalen Konsequenzen) führen Verhandlungslösungen, die time trade-offs oder kontingente Einigungen beinhalten?

Phase 3: Forderungen in der Verhandlung (claiming value)

Ein anfänglicher Widerstand gegenüber Zugeständnissen ist wichtig, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Interessen der Parteien wirklich verstanden zu haben (z. B. De Dreu, Weingart et al., 2000; De Dreu et al., 2008). Dies ist eine wichtige Voraussetzung, damit sowohl individuell als auch kollektiv optimale Ergebnisse für die beteiligten Parteien erzielt werden, die dadurch auch länger-

fristig Bestand haben (Rubin et al., 1994). Entsprechend sollte eine Verhandlungspartei nicht mit Schritten der dritten Phase des IPV beginnen, bevor sie nicht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Interessen der anderen Beteiligten verstanden hat. Wurde in den vorherigen Modellphasen das integrative Potenzial einer Verhandlung erfolgreich identifiziert, steht in der Forderungsphase die Realisierung der individuellen Ansprüche im Vordergrund (Lax & Sebenius, 1986).

Leitfrage 7: Kann ich einen Anker setzen?

In vielen Verhandlungen werden die Verhandlungsparteien zu Beginn der Modellphase 3 bereits verschiedene Angebote und Gegenangebote ausgetauscht haben. In diesen Fällen ist es häufig nicht mehr möglich, mit einem eigenen ersten Angebot einen wirkungsvollen Anker zu setzen (Tversky & Kahneman, 1974; Yukl, 1974). Wurden jedoch noch keine Angebote ausgetauscht, so sind auch an dieser Stelle hohe Anker zielführend, und zwar sowohl für individuelle Ergebnisse in distributiven Verhandlungen (Galinsky & Mussweiler, 2001) als auch für kollektive Ergebnisse in integrativen Verhandlungen (Ritov & Moran, 2008). Hohe erste Angebote können dabei das gesamte Verhandlungsgeschehen näher am Limit der anderen Seite verankern. Um tatsächlich mit dem eigenen Angebot in die Nähe des Limits der anderen Seite zu gelangen, sollte ein Verhandlungsteilnehmer einerseits eine ungefähre Vorstellung von der BATNA der anderen Seite erworben haben (bspw. durch entsprechende Vorbereitung oder durch Vorerfahrungen mit der anderen Partei; s. Phase 1). Andererseits sollte das erste Angebot anspruchsvoll genug sein, um das Limit der anderen Seite zu übersteigen, da dadurch verlässliche Information gewonnen werden können, wo genau sich dieses Limit der Gegenseite befindet. Larrick und Wu (2007) konnten bspw. zeigen, dass erste Angebote besonders dann diagnostisch sind, wenn sie etwas anspruchsvoller ausfallen als das Limit des Angebotsempfängers. Nach dem Erhalt eines derartigen Angebots außerhalb seines Verhandlungsspielraums drängt der Angebotsempfänger typischerweise mit Gegenangeboten auf den Erhalt von Zugeständnissen. Sobald die Angebote dann in seinem Verhandlungsspielraum liegen, lässt das Drängen des Angebotsempfängers auf weitere Zugeständnisse nach (Larrick & Wu, 2007). Sehr extreme Angebote sind dabei allerdings nicht sinnvoll, da dadurch sowohl die Einigungswahrscheinlichkeit als auch die eigene Glaubwürdigkeit abnehmen würde (Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990).

Weiterhin wurde bereits mehrfach gezeigt, dass Verhandlungsparteien erwarten, dass es in Verhandlungen zu gegenseitigen Zugeständnissen kommt. Ohne ein solches Vorgehen sind Verhandlungsteilnehmer auch mit ökonomisch gleichwertigen Verhandlungsergebnissen unzufriedener (Galinsky, Seiden, Kim & Medvec, 2002; Kwon & Weingart, 2004). Entsprechend liegt ein weiterer Vorteil anspruchsvoller erster Angebote in der Möglichkeit, später der anderen Seite Zugeständnisse machen zu können, ohne dem eigenen Verhandlungsergebnis zu schaden.

Nach der Verankerung der Verhandlung in einem günstigen Bereich durch anspruchsvolle erste Angebote kann auch das weitere Vorgehen bewusst gestaltet werden. Eine bewährte Strategie zur erfolgreichen Gestaltung von Zugeständnissen ist die sogenannte Tit-fot-Tat-Strategie (z. B. Esser & Komorita, 1975), bei der man eingangs mit einem Zugeständnis auf die andere Seite zugeht und danach das vorhergehende Verhalten der anderen Seite spiegelt. Macht die andere Seite nach dem ersten Zugeständnis kein eigenes Zugeständnis, erhält sie auch kein weiteres. Beantwortet die andere Partei hingegen das erhaltene, erhält sie ein weiteres Zugeständnis. Der Vorteil dieser Strategie liegt in ihrer Transparenz und Fairness gegenüber der anderen Seite (z. B. Rabin, 1993). Darüber hinaus ist sie weder leicht auszubeuten noch „nachtragend“.

Eine weitere Strategie sind sog. Paketangebote, bei denen eine Partei Angebote und Zugeständnisse macht, die gleichzeitig mehrere Gegenstände einbeziehen. Dies hat sich im Vergleich zum sequenziellen Austausch über einzelne Verhandlungsgegenstände als erfolgreicher erwiesen (z. B. Yukl, Malone, Hayslip & Pamin, 1976). Paketangebote ermöglichen es nämlich eher, die Unterschiede in der relativen Gewichtung von Gegenständen zwischen den Verhandlungsparteien zu erkennen, was wiederum notwendig für log-rolling ist.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 7:

- Unter welchen Umständen führen anspruchsvolle Angebote zum Abbruch von Verhandlungen bzw. zu Nachteilen für den „Anbieter“ (erste Studien s. Cotter & Henley, 2008; Wang, Zhang & Han, 2008)? Studien zu „Ultimatum Bargaining Games“, die sich mit der Ablehnung von unfairen Angeboten beschäftigen (z. B. Pillutla & Murnighan 1996), sind aufgrund ihrer im Vergleich zu Verhandlungssituationen deutlich geringeren Komplexität, ihrer weniger schwerwiegenden Konsequenzen und ihrer geringeren Dauer leider nur eingeschränkt auf Entscheidungen in komplexeren Verhandlungen zu übertragen.
- Wie werden anspruchsvolle erste Angebote von ihren Empfängern hinsichtlich sozio-emotionaler Kriterien bewertet?

Leitfrage 8: Kann ich einen Gegenanker setzen?

Die beschriebenen Effekte eines hohen ersten Angebots führen zu der Frage, inwiefern sich ein Empfänger solcher Angebote vor nachteiligen Einflüssen schützen kann. Dieser Schutz ist v. a. in Situationen wichtig, in denen eine Partei nicht selbst ein erstes Angebot machen kann (z. B. in typischen Verkaufssituationen). Darüber hinaus führen gleichermaßen anspruchsvolle erste Angebote der Verhandlungspartner zu einer faireren Verteilung der Ressourcen am Ende der Verhandlung (Galinsky & Mussweiler, 2001; Ritov & Moran, 2008). Eine wirksame Strategie zum Schutz vor anspruchsvollen ersten Angeboten ist die Fokussierung auf Informationen, die mit dem anspruchsvollen ersten Angebot der anderen Seite inkonsistent sind (Galinsky & Mussweiler, 2001). Eine solche Informations-

suche kann sich sowohl auf die vermutete BATNA als auch das vermutete Limit der anderen Seite beziehen (Galinsky & Mussweiler, 2001; s. a. Phase 1). Entsprechende Überlegungen können zu eigenen anspruchsvollen Gegenangeboten führen, mit denen die Ankerwirkung eines ersten anspruchsvollen Angebots aufgehoben bzw. egalisiert werden kann. Parallel zu den weiteren Verhaltensschritten bei der vorangegangenen Leitfrage ist als weiteres Vorgehen auch hier eine Tit-for-Tat-Strategie (Esser & Komorita, 1975) bzw. die Maximierung kollektiver Ergebnisse durch Paketangebote sinnvoll (s. o.).

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 8:

- Wie wirken anspruchsvolle erste Gegenangebote in *integrativen* Verhandlungen? Bislang wissen wir nur, dass selbst relativ erfahrene Verhandlungsteilnehmer in integrativen Verhandlungen Schwierigkeiten haben, erste Anker der Gegenseite zu überwinden (Ritov & Moran, 2008).
- Führen anspruchsvolle erste Gegenangebote in *distributiven* Verhandlungen zu Nachteilen bzw. zu vermehrten Abbrüchen von Verhandlungen?
- Unter welchen Bedingungen sind anspruchsvolle erste Gegenangebote besonders häufig bzw. selten?

Phase 4: Der Verhandlungsabschluss

Bevor die Verhandlungsparteien mit der vierten Modellphase des IPV den interaktiven Teil der Verhandlung nahezu abgeschlossen haben, sollten sie möglichst erschöpfend gemeinsam herausgearbeitet haben, welche Verhandlungsergebnisse prinzipiell realisierbar sind. Die vierte Phase des IPV umfasst drei Leitfragen für Verhandlungsparteien, in denen sie individuell die erzielbaren Verhandlungsergebnissen mit ihrer BATNA vergleichen und gemeinsam mögliche Nachverhandlungen erwägen.

Leitfrage 9: Ist das erreichbare Verhandlungsergebnis besser als die BATNA?

Entsprechend der eingangs dargestellten Überlegungen zur Entwicklung von Verhandlungsalternativen (s. Phase 1) dient der bewusste Abgleich mit der eigenen BATNA als wichtiges Entscheidungskriterium, ob ein sich abzeichnendes Verhandlungsergebnis akzeptabel ist oder nicht. Fällt dieser Abgleich positiv aus, sollten die Verhandlungsparteien entsprechend dem IPV die Verhandlung mit dem erzielten Ergebnis abschließen und ggf. eine Nachverhandlung anschließen (s. Leitfrage 11). Überraschenderweise einigen sich jedoch Verhandlungsteilnehmer sowohl in Laboruntersuchungen (z. B. Pinkley et al., 1994) als auch in Verhandlungen im Feld (z. B. Thompson, 2008) häufig auf Ergebnisse, die ökonomisch schlechter als ihre BATNA sind. Erklärt werden kann dieser verblüffende Befund zum einen durch die sog. „Einigungsverzerrung“, nach der die Einigung selbst einen positiveren Wert für die Verhandlungsteilnehmer hat als eine Nichteinigung (O'Connor & Arnold, 2001; Pinkley et al., 1994). Angeht dieses Effekts sollten Verhandlungsteilnehmer vor

dem Verhandlungsabschluss prüfen, ob erwartete sozio-emotionale Konsequenzen (z. B. ein Zuwachs an Selbstwirksamkeit) tatsächlich mögliche ökonomische Nachteile kompensieren. Ist dies nicht der Fall, sollten Verhandlungsteilnehmer an der eigenen BATNA festhalten (s. allerdings Leitfrage 10). Die zweite Erklärung ist, dass die Realisierung der eigenen BATNA mit Kosten einhergehen kann (bspw. der endgültige Verlust von bereits in die Verhandlung investierten Ressourcen). Besteht die BATNA in einer alternativen Verhandlungsmöglichkeit, geht die Realisierung der BATNA mit erneuten Kosten sowie mit einem unsicheren Ergebnis einher. In diesen Fällen kann die Einigung auf Ergebnisse unterhalb der eigenen BATNA tatsächlich rational sein. Umgekehrt wäre es erstrebenswert, bereits zu Beginn auch die Kosten eines Wechsels zu alternativen Lösungsmöglichkeiten bei der Bestimmung der BATNA zu berücksichtigen.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 9:

- Welche Faktoren beeinflussen das Ausmaß in dem erreichbare Ergebnisse tatsächlich während einer Verhandlung mit einer vorhandenen BATNA abgeglichen werden?
- Wann und aus welchen Gründen kommt es zu Nichteinigungen in Verhandlungen (erste Studien hierzu, s. Babcock & Loewenstein, 1997; Conlon & Hung, 2002; O'Connor & Arnold, 2001).
- Wann und warum werden Einigungen in laborexperimentellen Settings leichter und häufiger erzielt als in Verhandlungen außerhalb des Labors?

Leitfrage 10: Ist der Nutzen einer Realisierung der BATNA auch unter Berücksichtigung der bestehenden Beziehung zur anderen Seite größer als der Nutzen, der sich durch die erreichbaren Verhandlungsergebnisse ergibt?

Wie bereits ausgeführt, sind in manchen Verhandlungen die erreichbaren Ergebnisse nach ökonomischen (im Vergleich zu sozio-emotionalen) Kriterien lediglich gleichwertig mit einer BATNA, und manchmal sogar weniger wertvoll. Wenn der sichere Nutzen, der sich durch die Realisierung der BATNA ergibt, tatsächlich größer ist als der Nutzen eines möglichen Verhandlungsergebnisses, sollte die aktuelle Verhandlung abgebrochen werden (Thompson, 2008; White & Neale, 1991) und die Verhandlungspartei sollte ihre BATNA in die Realität umsetzen (z. B. Verhandlung mit einem alternativen Anbieter). Ausnahmen hiervon ergeben sich allerdings mit Blick auf bestehende und zukünftige Beziehungen. Insbesondere wenn die Beziehung zur anderen Partei langfristig angelegt und wichtig ist, kann die Zustimmung zu Verhandlungsergebnissen unterhalb der eigenen BATNA sinnvoll sein und quasi eine Investition in zukünftige Verhandlungen darstellen (z. B. Ben-Yoav & Pruitt, 1984).

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 10:

- Wie genau verlaufen Entscheidungsprozesse bei Verhandlungsergebnissen im Bereich oder unterhalb der

eigenen BATNA (erstes Bsp., s. O'Connor & Arnold, 2001)?

- Wie beeinflussen aktuelle oder zukünftige Beziehungen zu Verhandlungspartnern die Entscheidung über den Abbruch einer Verhandlung?
- Welche Rolle spielen sozio-emotionale gegenüber rein ökonomischen Verhandlungsergebnissen bei diesen Entscheidungen?

Leitfrage 11: Ist eine Nachverhandlung möglich?

Dass Verhandlungsparteien sich zwischen Kooperation und Kooperation hin- und hergerissen sehen, kann ihre Fähigkeit und/oder Motivation einschränken, vollständig integrative Verhandlungsergebnisse zu erreichen (Bazerman et al., 1987). Diese Einschränkung kann aufgehoben sein, wenn Parteien am Ende einer Verhandlung eine prinzipiell zufriedenstellende Lösung gefunden und ihre Ziele erreicht haben. Die zum Abschluss einer regulären Verhandlung erzielten Ergebnisse berücksichtigen häufig die Interessen der beteiligten Parteien allerdings nicht in optimaler Weise (Raiffa, 1982). Erste anekdotische Befunde aus Fallstudien (Bazerman et al., 1987; Raiffa, 1985) belegen, dass Nachverhandlungen ein wirksames Mittel sein können, um das integrative Potenzial einer Verhandlung vollständiger zu erschließen. Unter einer Nachverhandlung verstehen wir die Bemühungen von Verhandlungsteilnehmern, nach dem formellen Verhandlungsabschluss eine Lösung zu finden, die zumindest einer der Parteien bessere Verhandlungsergebnisse einbringen würde. Nachverhandlungen konnten zu Verbesserungen der regulär erzielten Verhandlungsergebnisse für mindestens eine Seite führen, ohne dass andere Beteiligte dadurch schlechter abschnitten (Bazerman et al., 1987; Raiffa, 1985).

Angesichts dieser Ergebnisse erscheint es sinnvoll, dass Verhandlungsparteien nach dem Ende der regulären Verhandlung versuchen, eine Nachverhandlung zu initiieren. Im Anschluss an die Nachverhandlung sollten die Beteiligten bestimmen, ob die erzielten Ergebnisse zumindest für eine Seite besser sind als die ursprünglich erzielten, ohne dass sie für die andere Seite schlechter sind. In diesem Fall sollte der gesamte Verhandlungsprozess mit den Ergebnissen der Nachverhandlung abgeschlossen werden. Stimmen hingegen nicht alle beteiligten Parteien einer Nachverhandlung zu, muss der Verhandlungsprozess mit den ausgehandelten Ergebnissen aus dem bisherigen Verhandlungsprozess abgeschlossen werden.

Aktuelle Forschungsfragen zu Leitfrage 11:

- Unter welchen Umständen und wie häufig kommt es zu Nachverhandlungen?
- Wann und warum sind Nachverhandlungen effektiv?
- Was sind die Grenzen dieser eigentlich vielversprechenden Verhaltensoption?

Grenzen des Modells zur Verhandlungsführung

Wir nehmen an, dass die Prinzipien des integrativen Phasenmodells der Verhandlungsführung grundsätzlich erfolgreich angewendet werden können. Sowohl die Strukturierung des Modells in die vier zeitlichen Phasen als auch die systematische Beachtung der elf Leitfragen sollten zu besseren Verhandlungsergebnissen beitragen. Befunde aus empirischen Studien legen allerdings auch nahe, dass sowohl der positive Effekt der Strukturierung als auch Effekte der Beachtung der genannten Leitfragen möglicherweise von verschiedenen Randbedingungen moderiert werden könnten. Beispielhaft werden daher abschließend einige in der empirischen Verhandlungsforschung zentrale und bereits als bedeutsam nachgewiesene Moderatorvariablen für die dargestellten Effekte übersichtsartig skizziert:

Kultureller Kontext von Verhandlungen: Die Vorhersagen bzw. Empfehlungen des IPV basieren auf empirischen Studien, die größtenteils in den USA und in Westeuropa durchgeführt wurden. Auch wenn wir von einer Generalisierbarkeit des IPV in andere Kulturräume ausgehen, so ist doch eine Verschiebung der jeweiligen Gewichtungen angesichts unterschiedlicher kultureller Normen und Werte wahrscheinlich. Bspw. ist in kollektivistisch geprägten Kulturen die Annahme gegenläufiger Interessen (Nullsummenannahme) weniger ausgeprägt als in individualistisch geprägten (z. B. Gelfand & Christakopoulou, 1999). Wichtige strategische Verhaltensweisen wie bspw. das Setzen von Ankern bekommen dadurch eine etwas andere Bedeutung (Adair, Weingart & Brett, 2007). Entsprechend sollte bspw. Phase 2 des IPV, in der es um die Entdeckung integrativer Lösungen geht, in kollektivistischen Kulturen weniger erfolgskritisch sein als in individualistischen Kulturen. Zudem verlangen interkulturelle Unterschiede angepasstes Verhalten gegenüber Verhandlungsparteien mit einem anderen kulturellen Hintergrund (z. B. hinsichtlich nonverbalen Verhaltens, respektvollen Umgangs, Direktheit der Forderungen bzw. Ablehnungen etc.; s. z. B. Gelfand & Brett, 2004).

Persönlichkeitseigenschaften der Verhandlungsteilnehmer: Ein weiterer zentraler Moderator des IPV sind persönlichkeitsstabile Dispositionen der aktiven Personen. Verhandlungspartner mit starken Ängsten um ihre sozialen Beziehungen bspw. neigen zu besonders frühen Zugeständnissen (Amanatullah, Morris & Curhan, 2008), was eine effektive Erweiterung des Lösungsraums in Verhandlungen erschwert. Ein anderer bedeutsamer Persönlichkeitsfaktor ist das Bedürfnis von Verhandlungsteilnehmern, ihr Gesicht in Verhandlungen zu wahren (White, Tynan, Galinsky & Thompson, 2004). Verhandlungsteilnehmer, die sich durch einen möglichen Gesichtsverlust bedroht sehen, verhalten sich besonders kompetitiv und erschweren dadurch den zur Vergrößerung des Lösungsraums (Phase 2) notwendigen Informationsaustausch sowie eine erfolgreiche Verteilung der Ressourcen (Phase 3). Soziale Wertorientierungen sind ein drittes Beispiel für moderierende Persönlichkeitseigenschaften von Verhandlungsteilnehmern (z. B. De Dreu, Weingart et al., 2000). Die

meisten Studien differenzieren hier zwischen individualistisch motivierten Verhandlungsteilnehmern, die ausschließlich an ihrer persönlichen Nutzenmaximierung interessiert sind, und kollektivistisch orientierten Teilnehmern, die den gemeinsamen Nutzen aller beteiligten Verhandlungspartner maximieren wollen (für eine entsprechende Diskussion des zugehörigen Rationalitätsbegriffs, s. z. B. Schreier, 2003). Es ist offensichtlich, dass kollektivistisch orientierte im Vergleich zu individualistischen Verhandlungsteilnehmern eher für sich in Anspruch nehmen können, sozial und moralisch wünschenswerte Grundprinzipien zu vertreten (Rawls, 1971). In Verhandlungen erzielen egoistische Teilnehmer zudem weniger integrative Verhandlungsergebnisse als prosoziale, weil sie durch Verhaltensweisen wie mangelnde Zugeständnisbereitschaft, Drohungen oder Täuschungen eine Vergrößerung des Lösungsraums erschweren (Phase 2) und Konflikte bei der Ressourcenverteilung eskalieren lassen (Phase 3).

Geschlechtereffekte: Aktuelle Studien zeigen, dass von Frauen in Verhandlungen generell weniger kompetitives Verhalten erwartet wird als von Männern (Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007). Als Reaktion auf anspruchsvolle erste Angebote oder Gegenangebote von Frauen könnten sich ihre Verhandlungspartner entsprechend eher entscheiden, eine Verhandlung abzubrechen als sie es bei gleichwertigen Angeboten von Männern täten (Phase 3; z. B. Bowles, Babcock & Lai, 2007). Andererseits könnte die Anwendung des IPV aber vor allem Frauen helfen, ihre im Schnitt schlechteren Verhandlungsergebnisse vor allem in distributiven Verhandlungen auszugleichen (s. Stuhlmacher & Walters, 1999; s. bspw. auch Stuhlmacher, Citera & Willis, 2007 für eine weitere aktuelle Überblicksarbeit zu Geschlechtereffekten in Verhandlungen).

Einsatz von Verhandlungsteams: Eine Reihe empirischer Untersuchungen konnte zeigen, dass Verhandlungsteams im Vergleich zu individuellen Verhandlungspartnern Vorteile vor allem bei der Vergrößerung des Lösungsraums (Phase 2) und der Forderung der Gewinne haben (Phase 3), und gemeinsam auch höhere ökonomische Verhandlungsergebnisse erzielen (z. B. Thompson, Peterson & Brodt, 1996). Gleichzeitig führte der Einsatz von Verhandlungsteam zu schlechteren sozio-emotionalen Verhandlungsergebnissen, wie bspw. einem geringen Vertrauen und einem erhöhten Wettbewerb zwischen den Verhandlungsparteien (Naquin & Kurtzberg, 2009). Zukünftige Verhandlungen zwischen den Parteien werden dadurch unwahrscheinlicher.

Agenten: Als Agenten werden Verhandlungsteilnehmer bezeichnet, die nicht ihre eigenen Interessen verhandeln, sondern die anderer Personen oder Gruppen vertreten. Ähnlich wie Verhandlungsteams verhalten sich solche Agenten einerseits kompetitiver als reguläre Verhandlungsteilnehmer, da sie sich ihren Klienten verpflichtet fühlen (Bazerman, Neale, Valley, Zajac & Kim, 1992). Gleichzeitig haben Agenten aber weniger Befugnisse. Der Einsatz von Agenten kann entsprechend unterschiedliche Schritte des IPV behindern, da viele dieser Vorgehensweisen nicht zu Verhandlungsbeginn vorhersehbar sind (z. B.

Einbringen neuer Gegenstände, kontingente Einigungen oder Nachverhandlungen) und deswegen einer Genehmigung durch die Klienten bedürfen (Rubin & Sander, 1988). Die dafür benötigte Koordination mit den Klienten macht die Realisierung dieser Verhaltensweisen entsprechend unwahrscheinlicher als wenn Verhandlungsparteien ihre eigenen Interessen vertreten.

Kommunikationsmedien: In elektronisch vermittelten Verhandlungen ist das Vertrauen zwischen den Akteuren weniger ausgeprägt (Naquin & Paulson, 2003), was förderliches Verhalten vor allem bei der Vergrößerung des Lösungsraums (Phase 2) behindern sollte. Das Entdecken integrativen Potenzials in Verhandlungen, z. B. durch das Einbringen neuer Verhandlungsgegenstände, ist somit erschwert (s. Stuhlmacher & Citera, 2005, für eine Übersicht).

Bereichsspezifität/Inhalt der Verhandlung: Verhandlungen über konfligierende Interessen führen häufiger zu integrativen Lösungen als Verhandlungen über unterschiedliche Werthaltungen, unterschiedliche Bewertungen oder unterschiedliche intellektuelle Auffassungen von Dingen (z. B. Harinck, et al., 2000). Zudem gibt es Hinweise darauf, dass eine bereichsspezifische Expertise Verhandlungen erleichtert, weil Experten möglicherweise bessere Voraussetzungen haben, um kreative Lösungen zu generieren (z. B. Bottom & Paese, 1997). Verhandlungen über Interessen sowie Verhandlungsteilnehmer ohne bereichsspezifische Expertise sollten aus diesen Gründen am meisten von der Berücksichtigung des IPV profitieren. Der Erwerb bereichsspezifischer Expertise vor einer Verhandlung ist allerdings in jedem Fall empfehlenswert, da die Kenntnis des IPV fehlende Expertise von VerhandlungsteilnehmerInnen nur teilweise ausgleichen kann.

Fazit

Das neu entwickelte integrative Phasenmodell der Verhandlungsführung bietet durch seine Orientierung am zeitlichen Verlauf von Verhandlungen eine übersichtliche Strukturierung der verschiedenen Phasen einer Verhandlung. Dies ermöglicht nicht zuletzt eine Integration der Forschungsergebnisse zu distributiven und integrativen Verhandlungen, die bislang recht isoliert voneinander betrachtet wurden. Dadurch liefert das IPV eine, wie wir hoffen, übersichtliche Heuristik sowohl für die Einordnung von Forschungsergebnissen bzw. Forschungsthemen als auch für die praktische Durchführung und Optimierung von Verhandlungen. Die Integration der vorhandenen empirischen Befunde im IPV geht zudem über bestehende Modelle von Verhandlungen hinaus, indem das tatsächliche – oft nicht ausschließlich rationale bzw. ökonomisch ausgerichtete – Verhalten von Personen und Personengruppen berücksichtigt wird. Wir hoffen, dass diese Integration nicht nur zu einer besseren Übersicht der vorhandenen Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beiträgt, sondern auch durch die vielfältigen Verweise auf aktuelle Forschungsbedarfe zukünftige Studien in diesem Bereich anregt.

Literatur

- Adair, W. L., Weingart, L. & Brett, J. (2007). The timing and function of offers in U.S. and Japanese negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1056–1068.
- Albin, C. (1993). The role of fairness in negotiation. *Negotiation Journal*, 9, 223–244.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W. & Curhan, J. R. (2008). Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 723–738.
- Babcock, L. & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasses: The role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11, 109–126.
- Balakrishnan, P. V., Patton, C. & Lewis P. A. (1993). Toward a theory of agenda setting in negotiations. *Journal of Consumer Research*, 19, 637–654.
- Bazerman, M. (2005). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Bazerman, M. H. & Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: The virtues of contingent contracts. *Harvard Business Review*, 77, 155–160.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H., Neale, M. A., Valley, K. L., Zajac, E. J. & Kim, Y. M. (1992). The effects of agents and mediators on negotiation outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 55–73.
- Bazerman, M. H., Russ, L. E. & Yakura, E. (1987). Post-Settlement settlements in two-party negotiations. *Negotiation Journal*, 3, 283–292.
- Bell, D., Raiffa, H. & Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. In D. Bell, H. Raiffa & A. Tversky (Eds.), *Decision making: descriptive, normative, and prescriptive interactions* (pp. 9–30). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Ben-Yoav, O. & Pruitt, D. G. (1984). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 34, 323–335.
- Blickle, G. (1994). *Kommunikationsethik im Management. Argumentationsintegrität als personal- und organisationspsychologisches Leitkonzept*. Stuttgart: Metzler & Poeschel.
- Bottom, W. P. & Paese, P. W. (1997). False consensus, stereotypic cues, and the perception of integrative potential in negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1919–1940.
- Bowles, H. R., Babcock, L. & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84–103.
- Brunstein, J. (2006). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren unterschiedlicher Gültigkeit. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 59–88). Göttingen: Hogrefe.
- Carnevale, P. J. (2006). Creativity in the outcomes of conflict. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *Handbook of conflict resolution* (pp. 414–435). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conlon, D. E. & Hung, C. S. (2002). Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13, 38–58.
- Cotter, M. J. & Henley, J. A. (2008). First-offer disadvantage in zero-sum game negotiation outcomes. *Journal of Business To Business Marketing*, 15, 25–44.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Kilduff, G. J. (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 94, 524–534.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Xu, A. (2006). What do people care about when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 493–512.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K. & Euwema, M. C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 927–943.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed-pie: a motivated information-processing account of integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975–987.
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22–49.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905.
- Elangovan, E. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention – a prescriptive model of strategy selection. *The Academy of Management Review*, 20, 800–830.
- Esser, J. K. & Komorita, S. S. (1975). Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 864–872.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York, Harper.
- Froman, L. A. & M. D. Cohen (1970). Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 30, 180–183.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D. & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, 19, 378–384.
- Galinsky, A. D. & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 657–669.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T. & Medvec, V. H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1131–1140.
- Galinsky, A. D., Seiden, V., Kim, P. H. & Medvec, V. H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 271–283.
- Gelfand, M. J. & Brett, J. M. (Eds.). (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Gelfand, M. J. & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgement accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 248–269.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 255–272.
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen* (4. Aufl.). Stuttgart: Haupt.
- Groeben, N., Schreier, M. & Christmann, U. (1993). Fairness beim Argumentieren: Argumentationsintegrität als Wertkonzept einer Ethik der Kommunikation. *Linguistische Berichte*, 147, 355–382.

- Güth, W. (1995). On ultimatum bargaining experiments – a personal review. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27, 329–344.
- Harinck F. & Ellemers, N. (2006). Playing hide and seek: The influence of information exchange on intergroup negotiations. *European Journal of Social Psychology*, 36, 791–813.
- Harinck, F. & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: the importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595–611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329–358.
- Kanning, U. P. (2003). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kim, P. H. & Fragale, A. R. (2005). Choosing the path to bargaining power: An empirical comparison of BATNAs and contributions in negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 90, 373–381.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: the anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Kray, L. J., Paddock, E. L. & Galinsky, A. D. (2008). Priming past performance: Expected control and risk attitudes in integrative negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1, 161–178.
- Kray, L. J., Thompson, L. & Lind, E. A. (2005). It's a bet! A problem solving approach promotes the construction of contingent agreements. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1039–1051.
- Kwon, S. & Weingart, L. R. (2004). Unilateral concessions from the other party: concession behavior, attributions and negotiation judgments. *Journal of Applied Psychology*, 89, 263–278.
- Larrick, R. P. & Wu, G. (2007). Claiming a large slice of a small pie: Asymmetric disconfirmation in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 212–233.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- Lewicki, R., Saunders, D. & Minton, J. (1997). *Essentials of negotiation*. MA: Irwin McGraw-Hill.
- McMains, M. J. & Mullins, W. C. (1996). *Crisis negotiations*. Cincinnati, OH: Anderson Publishing.
- Medvec, V. H. & Galinsky, A. D. (2005). Putting more on the table: How making multiple offers can increase the final value of the deal. *HBS Negotiation Newsletter*, 8 (4), 4–6.
- Moran, S., Bereby-Meyer, Y. & Bazerman, M. H. (2008). Stretching the effectiveness of analogical training in negotiations: Teaching diverse principles for creating value. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1, 99–134.
- Moran, S. & Ritov, I. (2007). Experience in integrative negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77–90.
- Naquin, C. E. (2003). The agony of opportunity in negotiation: Number of negotiable issues, counterfactual thinking, and feelings of satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 97–107.
- Naquin, C. E. & Kurtzberg, T. (2009). Team negotiation and perceptions of trustworthiness: The whole versus the sum of the parts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13 (2), 133–150.
- Naquin, C. E. & Paulson, G. D. (2003). Online bargaining and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 113–120.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- O'Connor, K. M. & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148–176.
- O'Connor, K. M. & Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy: Misrepresentation of a common-value issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 504–515.
- Pillutla, M. M. & Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 208–224.
- Pinkley, R. L. (1995). Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts? *Journal of Applied Psychology*, 80, 403–417.
- Pinkley, R. M., Griffith, T. L. & Northcraft, G. B. (1995). Fixed pie à-la-mode: Information availability, information processing, and the negotiation of suboptimal agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 101–112.
- Pinkley, R. L., Neale, M. A. & Bennett, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 97–116.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167–194.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D. G. & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621–633.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rabin, M. (1993). Incorporating fairness into game theory and economics. *The American Economic Review*, 83, 1281–1302.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Belknap.
- Raiffa, H. (1985). Post-settlement settlements. *Negotiation Journal*, 1, 9–12.
- Raiffa, H., Richardson, R. & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation analysis – The science and art of collaborative decision making*. Cambridge: Belknap Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Redlich, A. (1996). *Konflikt-Moderation*. Hamburg: Windmühle Verlag.
- Ritov, I. & Moran, S. (2008). Missed opportunity for creating value in negotiations: Reluctance to making integrative gambit offers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 337–351.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rubin, J. & Sander, F. (1988). When should we use agents? Direct vs. representative negotiation. *Negotiation Journal*, 4, 395–401.
- Schreier, M. (2003). Rationalität: individuelle, ‚schmale‘ und soziale, ‚breite‘ ationalität. In N. Groeben (Hrsg.), *Zur Programmik einer sozialwissenschaftlichen Psychologie. Bd. II Objekttheoretische Perspektiven, 2. Halbband Situationsbezug, Reflexivität, Rationalität, Theorieintegration* (S. 107–232). Münster: Aschendorff.
- Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis: A characterization and review. *Management Science*, 38, 18–38.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L. & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 600–613.
- Stuhlmacher, A. F., Citera, M. & Willis, T. (2007). Gender differences in virtual negotiation: Theory and research. *Sex Roles*, 57, 329–339.

- Stuhlmacher, A. F. & Citera, M. (2005). Hostile behavior and profit in virtual negotiation: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 20*, 69–93.
- Stuhlmacher, A. F. & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 52*, 653–677.
- Tack, W. H. (1991). Rationales Handeln in sozialen Situationen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 22*, 151–165.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thompson, L. L. (2008). *The mind and heart of the negotiator* (4th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Thompson, L. L. (1995). The impact of minimum goals and aspirations on judgments of success in negotiations. *Group Decision and Negotiation, 4*, 513–524.
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 27*, 161–179.
- Thompson, L. L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47*, 98–123.
- Thompson, L. L. & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin, 120*, 396–409.
- Thompson, L. L., Peterson, E. & Brodt, S. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 66–78.
- Thompson, L. L., Wang, J. & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology, 61*, 491–515.
- Tripp, T. & Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent measures in negotiation studies: Impasse rates and pareto-efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 51*, 273–95.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974) Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*, 1124–1131.
- Van Beest, I. & Van Dijk, E. (2007). Self-interest and fairness in coalition formation: A social utility approach to understanding partner selection and payoff allocations in groups. *European Review of Social Psychology, 18*, 132–174.
- Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R. & Snoeck Henkemans, F. (1996). *Fundamentals of argumentation theory: A handbook of historical backgrounds and contemporary developments*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw-Hill.
- Wang, M., Zhang, Z. & Han, Y. (2008). The impact of the first offer on negotiation impasse: Negotiating roles matter. *Acta Psychologica Sinica, 40* (3), 339–349.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H. & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management, 1*, 7–31.
- White, S. B. & Neale, M. A. (1991). Reservation prices, resistance points, and BATNAs: Determining the parameters of acceptable negotiated outcomes. *Negotiation Journal, 7*, 379–388.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D. & Thompson, L. L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94*, 102–124.
- Yukl, G. (1974). Effects of the opponent's initial offer, concession magnitude and concession frequency on bargaining behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 323–335.
- Yukl, G. A., Malone, M. P., Hayslip, B. & Pamin, T. A. (1976). The effects of time pressure and issue settlement order on integrative bargaining. *Sociometry, 39*, 277–281.
- Zetik, D. C. & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes and Interpersonal Relations, 5*, 35–52.

Manuskript akzeptiert: 04.10.2010

Dr. Joachim Hüffmeier

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Flüednerstraße 21
48149 Münster
E-Mail: hueffmeier@uni-muenster.de