



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ

Professur für Sozialpsychologie  
Seminar: Verhandlungsführung und Konfliktlösung  
Dozentin: Jennifer Führer (M.Sc.)  
Wintersemester 20/21

## Integrative Verhandlungen



Abb. 1: Erfolgreiche Verhandlung 



VS.



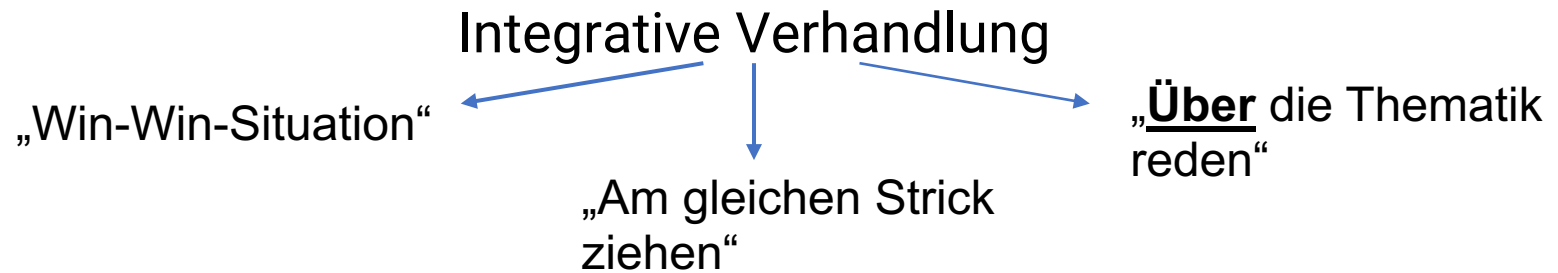
Abb. 2 & 3: Taschengeld 

# Inhalt

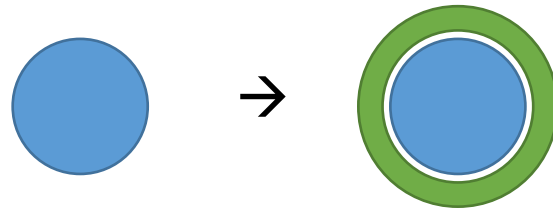
1. Definition
2. Vergleich
3. Vorbereitung der integrativen Verhandlung
4. Taktiken der integrativen Verhandlungsführung
5. Mögliche Outcomes/ Integrative Lösungen
6. Häufige Fehler
7. Fazit
8. Quellenverzeichnis



## Definition



- Value creating → neue Werte entstehen



- Basis für zukünftige Gespräche etc. wird nicht zerstört

# Vergleich

| Distributive Verhandlungsführung   | Integrative Verhandlungsführung  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ergebnis und Ressourcen sind fix → es werden keine neuen Werte geschaffen<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufteilung der vorhandenen Ressourcen der Verhandlung (= Nullsummenspiel)</li><li>• Äquivalentes Verhältnis von Gewinn und Verlust beider Seiten</li></ul></li><li>• Individuelle Verhandlungsergebnisse (Tripp &amp; Sondak, 1992)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ergebnis und Ressourcen sind variabel</li><li>• Alle Interessen der Verhandlungsteilnehmer werden gleichermaßen berücksichtigt</li><li>• Erhöhung des gemeinsamen Nutzens</li><li>• Gemeinsam erzielte Verhandlungsergebnisse (Tripp &amp; Sondak, 1992)</li></ul> |



(Hames, 2011)

# Vergleich

| Bedingungen             | Distributive Verhandlung | Integrative Verhandlung     |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Ziele                   | Fundamentaler Konflikt   | Kein fundamentaler Konflikt |
| Beziehung               | Keine hohe Priorität     | Hohe Priorität              |
| Ressourcen              | „Fix“; Limitiert         | Nicht „fix“ oder limitiert  |
| Vertrauen & Kooperation | Ist kaum vorhanden       | vorhanden                   |

Nach Hames (2011)



# Vorbereitung

## Situation definieren

- **Was** wird verhandelt?
- Gemeinsames Verständnis der Situation soll entwickelt werden
- Versuch, das gleiche Problem zu lösen, nicht zwei unterschiedliche

## Interessen

- Eigene Interessen und Interessen der Gegenseite definieren
  - Lösungen finden, die alle Interessen abdecken
- Nicht auf die Positionen fokussieren

## Verhältnis aufbauen

- Informationen gewinnen & teilen
- Respekt & Vertrauen aufbauen
- Keine Drohungen
- Kooperationsbereitschaft zeigen



# Taktiken der Integrativen Verhandlung

## • Person vom Problem lösen

- ≠ nett zur Person sein
- Emotionen, Wahrnehmung & Kommunikation

- Emotionen erkennen und verstehen
- Nicht attackieren oder drohen! → Attacken nicht persönlich nehmen
- Angemessener Umgang mit emotionalen Situationen

- Problem der Objektivität
- Wird das Problem unterschiedlich wahrgenommen?
- Perspektivenwechsel

- Missverständnisse vermeiden
- **Miteinander** reden
- Informationsfluss zulassen
  - Offene Fragen
  - Aktives Zuhören
  - Angemessene Kritik
  - Verständnis schaffen, umformulieren
  - Nach vorne, in die Zukunft schauen

(Zeng & Sycara, 1998; Bazerman & Carroll, 1987; Hames, 2011)



# Taktiken der Integrativen Verhandlung

- **Fokus auf die Interessen, nicht die Positionen**

- Interessen → Motive, Ängste, Sorgen & unbefriedigte Bedürfnisse des Verhandlungspartners
- Materielle Interessen, Beziehungs-Interessen, Prozessinteressen, **prinzipielle Interessen**
  - ↳ Intrinsisch und/oder instrumental?

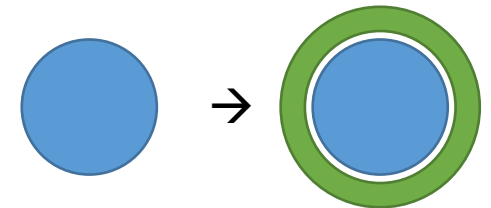
- Warum will ich die erfragte Position?
- Wie wird es mir helfen?
- Welchem Zweck dient es?
- Was passiert, wenn mein Verhandlungspartner den Vorschlag ausschlägt?
- Was passiert, wenn mein Verhandlungspartner den Vorschlag annimmt?



# Taktiken der Integrativen Verhandlung

## Optionen und Möglichkeiten für beidseitigen Gewinn kreieren

- Brainstorming → Kreativität erhöhen
  - Ziele vor Augen führen, Situation definieren
  - Erfinden von Lösungsansätzen
  - Kreative Pausen finden
  - Angemessenes Arbeitsumfeld schaffen
  - Gut Ding will Weile haben
  - Externe Evaluation
  - Individuelle Unterschiede nutzen
- Schadet der Kreativität ⚡
  - Mythos des „Fixed Pie“
  - Egozentrismus



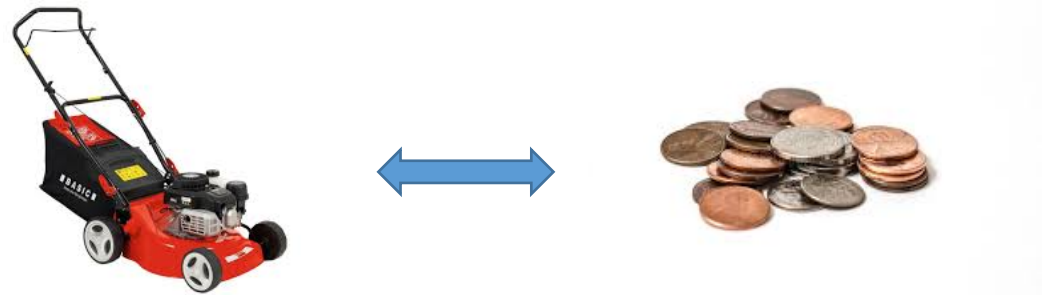
(Hames, 2011; Weingart et al. 1987)



## Mögliche Outcomes/ Integrative Lösungen

- “Bridging Solutions”

- „Logrolling“/ „Kuhhandel“



- Nonspezifische Kompensation

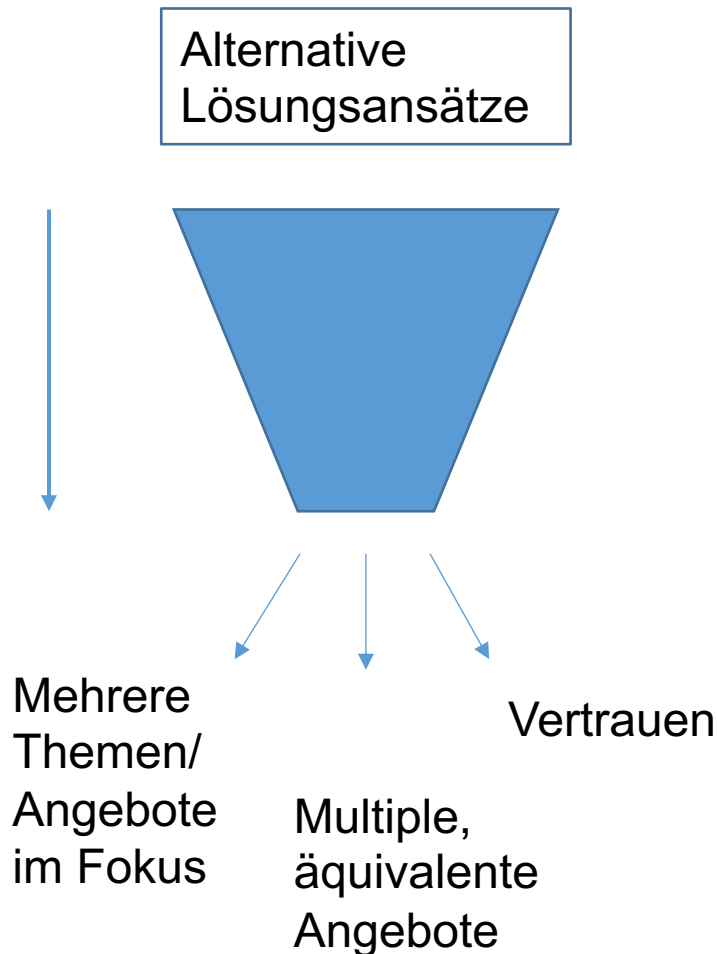
Tutzauer (2015)

Hames (2011)

Abb. 4 & 5: Rasenmähen gegen  
Taschengeld



# Mögliche Outcomes/ Integrative Lösungen



- Evaluation der möglichen Lösungen

- Feinschliff



## Häufige Fehler

- Zu hohes Engagement/ Commitment
- Kompromissschluss
- „Fixed Pie“ im Kopf



## Fazit

- Fehlende Forschung zu kognitiven Prozessen bei integrativer Verhandlung (Moran & Ritov, 2007; Drake, 2001)
- Kulturelle Differenzen → Wertunterschiede (Tutzauer, 2015)
- Prosoziale Motive führen eher zu Problemlösung als egoistische Motive (De Dreu et al., 2000)
- Reduktion der „Fixed Pie“-Idee → Verantwortung & gemeinsame Ergebnisse (De Dreu et al., 2000)
- “Fixed Pie“ im Kopf des Verhandlungspartners ⚡
  - Überhaupt integrative Lösung möglich?



## Fazit

1. Emotionen kontrollieren
2. Gemeinsame Probleme → gemeinsame Lösungen
3. Interessen definieren
4. Fokus auf Verhandlung und interpersönliche Prozesse
5. Objektiv bleiben



## Bildquellen

- Abb. 1: <https://www.giga.de/extra/netzkultur/specials/was-ist-eine-win-win-situation-das-bedeutet-der-ausdruck/>
- Abb. 2: <https://www.bravo.de/dr-sommer/hier-sind-7-schlaue-argumente-fuer-mehr-taschengeld-275859.html>
- Abb. 3: <https://de.style.yahoo.com/blogs/danke-mama/10-dinge--die-sie-nie-zu-einer-mutter-sagen-sollten.html>
- Abb. 4: <https://www.hellweg.de/gartenmarkt/Rasenmaeher/Benzin-Rasenmaeher/Benzin-Rasenmaeher-BM-42.html>
- Abb. 5: <https://de.dreamstime.com/stockfoto-muenzgeld-image50024655>
- Abb. 6: <https://www.mdr.de/brisant/ratgeber/taschengeld-kind-tabelle-sinnvoll-100.html>
- Abb. 7: <https://www.istockphoto.com/de/vektor/gruener-haken-haken-vektor-icon-fuer-kontrollkaestchen-markersymbol-gm1079725292-289364294>



# Literaturquellen

- Bazerman, M. H. & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. *Research in Organizational Behavior*, 9, 247–288.
- Drake, L. E. (2001). The Culture-Negotiation Link - Integrative and Distributive Bargaining Through an Intercultural Communication Lens. *Human Communication Research*, 27(3), 317-349. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2001.tb00784.x>
- Egli, C. (2020, 05. November). Kommunikation – Von der distributiven zur integrativen Verhandlung. HEG Freiburg.  
<http://christop.egli.home.hefr.ch>
- Hames, D. S. (2011). Integrative Negotiation – A Strategy for Creating Value. In: Hames, D. S. (Hrsg.) *Negotiation: Closing Deals, Settling Disputes, and Making Team Decisions* (1. Ausg., S. 83-116). Sage Publications.
- Ruttenberg Weinberg, L., Thompson, L., Bazerman, M. H. & Carroll, J. S. (1987) Tactics in Integrative Negotiation. *Academy of Management Journal*, 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1987.17534300>
- Tripp, T. M. & Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent variables in experimental negotiation studies: Impasse rates and Pareto efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 273–295. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90014-X](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90014-X)
- Tutzauer, F. (2015). Integrative Negotiation Strategies. In: Berger, C. R. & Roloff, M. E. (Hrsg.) *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (1. Ausg., S. 1-8). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic030>
- Zeng, D., & Sycara, K. (1998). Bayesian learning in negotiation. *Human- Computer Studies*, 48(1), 125–141.  
<https://doi.org/10.1006/ijhc.1997.0164>





Abb. 6 & 7: Erfolgreiche  andlung