

# STUDY

Study 491 · Juni 2024

# MINDSET-ORIENTIERTE VERHANDLUNGSTRAININGS FÜR GEWERKSCHAFTEN

Entwicklung und Evaluierung des HANSE- und des UNITED-Modells

Michel Mann, Marco Warsitzka, Joachim Hüffmeier und Roman Trötschel

Dieser Band erscheint als 491. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 491 · Juni 2024

## MINDSET-ORIENTIERTE VERHANDLUNGSTRAININGS FÜR GEWERKSCHAFTEN

Entwicklung und Evaluierung des HANSE- und des UNITED-Modells

Michel Mann, Marco Warsitzka, Joachim Hüffmeier und Roman Trötschel

---

**Michel Mann** und **Marco Warsitzka** teilen sich die Erstautorenschaft dieser Study.

Wir danken der IG Metall für die ausgezeichnete Zusammenarbeit im Rahmen unseres Kooperationsprojekts. Insbesondere bedanken wir uns bei Stefan Soost (Bezirksleitung der IG Metall Küste), Evelyn Raab (IG-Metall-Vorstandsverwaltung) und allen Personen, die an den Interviews und Trainings teilgenommen haben.

Wir möchten zudem Manuela Maschke von der Hans-Böckler-Stiftung unseren Dank dafür aussprechen, dass sie sich für die Sichtbarmachung der Ergebnisse dieses Projekts einsetzt.

Schließlich danken wir Anneke Wolf für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung des Literaturverzeichnisses.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mindset-orientierte Verhandlungstrainings für Gewerkschaften“ von Michel Mann, Marco Warsitzka, Joachim Hüffmeier und Roman Trötschel ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-408-6

# INHALT

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zusammenfassung</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1 Einleitung</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2 Theoretische Grundlagen von Tarifverhandlungen</b>                             | <b>13</b> |
| <b>3 Stand der Forschung zu Verhandlungstrainings</b>                               | <b>15</b> |
| 3.1 „Klassische“ Verhandlungstrainings  | 15        |
| 3.2 Mindset-orientierte Verhandlungstrainings                                       | 16        |
| <b>4 Der hanse-Ansatz der Verhandlungsführung</b>                                   | <b>18</b> |
| 4.1 Hintergrund   | 18        |
| 4.2 Die HANSE-Prinzipien  | 19        |
| <b>5 Methodik der empirischen Anforderungsanalyse</b>                               | <b>28</b> |
| 5.1 Qualitative Datenerhebung   | 28        |
| 5.2 Auswertung der Daten  | 30        |
| 5.3 Maßnahmen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit der Erkenntnisse                    | 30        |
| <b>6 Ergebnisse: Effektive Führung von Tarifverhandlungen</b>                       | <b>32</b> |
| 6.1 Erfolgskritische Verhaltensweisen in Tarifverhandlungen                         | 32        |
| 6.2 Psychologische Prinzipien effektiver Verhandlungsführung                        | 36        |
| 6.3 Von HANSE ZU UNITED: Das Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung      | 44        |
| <b>7 Das Mindset-orientierte Training für gewerkschaftliche Verhandlungsführung</b> | <b>46</b> |
| 7.1 Entwicklung des Trainings-Lehrplans   | 46        |
| 7.2 Der Trainings-Lehrplan in der Übersicht   | 48        |
| 7.3 Evaluation des Trainingsprogramms   | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>8 Fazit</b>                                  | <b>63</b> |
| <b>Literatur</b>                                | <b>67</b> |
| <b>Anhang: Struktur des Interviewleitfadens</b> | <b>77</b> |
| <b>Autoren</b>                                  | <b>79</b> |

### **Tabellenverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Liste der geführten Interviews (Stichproben-<br>beschreibung)             | 29 |
| Tabelle 2: Wichtigkeit der HANSE-Prinzipien in Tarifverhandlungen                    | 37 |
| Tabelle 3: Die UNITED-Prinzipien gewerkschaftlicher Verhand-<br>lungsführung         | 45 |
| Tabelle 4: Prinzipien effektiver Verhandlungsführung und Vor-<br>bereitung (Modul 1) | 48 |
| Tabelle 5: Distributive und integrative Verhandlungsführung<br>(Modul 2)             | 51 |
| Tabelle 6: Team-Verhandlungen (Modul 3)  | 53 |
| Tabelle 7: Evaluation der Übungen des 2. Trainingsmoduls                             | 56 |
| Tabelle 8: Evaluation der Einzelmodule und des Gesamttrainings                       | 59 |
| Tabelle 9: Evaluation des Gesamttrainings im Rückblick                               | 61 |

### **Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Effektive Verhaltensweisen bei Interaktionen<br>im eigenen Lager   | 32 |
| Abbildung 2: Effektive Verhaltensweisen bei Interaktionen<br>mit der Gegenseite | 34 |
| Abbildung 3: Lernzyklus und Aktivitäten des Trainings-<br>programms             | 47 |

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sind ein wesentlicher Bestandteil gewerkschaftlicher Arbeit. Aufgrund ihrer direkten Auswirkungen auf das Leben zahlreicher Beschäftigter kommt den Ergebnissen von Tarifverhandlungen und anderen Formen gewerkschaftlicher Verhandlungen (z. B. Sozialplänen und Betriebsvereinbarungen) eine hohe wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund ist es für Gewerkschaften zentral, sicherzustellen, dass die von ihnen eingesetzten Verhandlungsführer\*innen über möglichst hohe Verhandlungskompetenzen verfügen, um in den Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite tragfähige Einigungen im Sinne der Beschäftigten zu erzielen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit erfolgskritischen Verhaltensweisen in Verhandlungen aus Gewerkschaftssicht und damit, wie Verhandlungskompetenzen von Gewerkschaftsverhandlungsführer\*innen optimal trainiert werden können.

Obwohl in der wissenschaftlichen Verhandlungsliteratur wichtige theoretische Arbeiten zu gewerkschaftlichen Verhandlungen vorliegen, existieren bisher keine Studien, in denen erfolgskritische Verhaltensweisen in diesem Verhandlungskontext empirisch untersucht wurden. Zudem gibt es bislang keine wissenschaftlich publizierten und systematisch evaluierten Verhandlungstrainingskonzepte, die von Gewerkschaften zur Schulung ihrer Verhandlungsführer\*innen genutzt werden könnten.

In der vorliegenden Arbeit wurde eine systematische Anforderungsanalyse hinsichtlich erfolgskritischer Verhaltensweisen in Verhandlungen in Form von 27 Interviews mit erfahrenen Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste durchgeführt. Im Rahmen dieser Anforderungsanalyse wurde der an der Leuphana Universität Lüneburg auf Basis der empirischen Verhandlungsforschung entwickelte HANSE-Ansatz der Verhandlungsführung bezüglich seiner Praxistauglichkeit überprüft und weiterentwickelt.<sup>1</sup>

Diese Synthese aus praktischen Erfahrungen und empirisch-wissenschaftlichen Erkenntnissen der Verhandlungsforschung bildete die inhaltliche Basis für die Entwicklung eines Verhandlungstrainings für den Gewerkschafts-

---

1 Der HANSE-Ansatz umfasst fünf Prinzipien, die in [Kapitel 4.2](#) vorgestellt werden. Diese Vorarbeit bildete die Grundlage für die Entwicklung des Mindset-orientierten Verhandlungstrainings für den Gewerkschaftskontext.

kontext, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit näher vorgestellt werden soll.

Neben der empirisch-wissenschaftlichen Fundierung und der Praxistauglichkeit dieses Trainings bildet der ganzheitliche Ansatz eine Besonderheit im Vergleich zu „klassischen“ Verhandlungstrainings: Während diese vor allem auf die Vermittlung von Wissen und das Einüben neuer Fertigkeiten abzielen, liegt der Fokus des hier skizzierten Trainings zusätzlich auch auf der Weiterentwicklung der psychologischen Grundhaltung der Trainingsteilnehmenden (Verhandlungs-Mindset). Somit weist das vorliegende Training im Vergleich zu klassischen Verhandlungstrainings eine höhere Wahrscheinlichkeit für langfristig positive Trainingseffekte auf.

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden von den Befragten insgesamt 41 Verhandlungsfälle geschildert, die 769 Beschreibungen einzelner Verhaltensweisen beinhalteten. Die Auswertung dieser Daten ergab 15 Kategorien effektiven Verhaltens in gewerkschaftlichen Verhandlungen. Zudem wurde der HANSE-Ansatz hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit im Gewerkschaftskontext von den Befragten bewertet. Auf dieser Basis erfolgte seine Weiterentwicklung zum UNITED-Ansatz für gewerkschaftliche Verhandlungsführung. Dieser bildete die inhaltliche Grundlage für die Konzeption des Verhandlungstrainings.

Im Anschluss an seine Entwicklung erfolgte eine Erprobung des Trainings mit Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste in der Teilnehmendenrolle und den Studienautoren in der Trainerrolle. Die Durchführung des Trainings wurde durch eine fortlaufende Evaluation begleitet, um Stärken und Verbesserungspotenziale identifizieren und umsetzen zu können. Insgesamt wurde das Training von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet. Das in dieser Arbeit entwickelte Trainingsprogramm kann von Gewerkschaften direkt genutzt oder in bestehende Schulungsprogramme integriert werden. Die im Rahmen der Anforderungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse lassen sich zudem als wissenschaftliche Basis für die Entwicklung eigener gewerkschaftlicher Trainingsprogramme nutzen.

Wenngleich sich die vorliegende Studie in erster Linie auf Tarifverhandlungen konzentriert, so sind die Befunde auch auf andere Formen gewerkschaftlicher Verhandlungen wie Sozialpläne oder Betriebsvereinbarungen übertragbar. Diese Studie basiert auf dem Artikel „United we stand: a principle-based negotiation training for collective bargaining“ (Mann et al. 2023), der in der Fachzeitschrift *International Journal of Conflict Management* veröffentlicht wurde und unter <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0088> verfügbar ist.

# 1 EINLEITUNG

---

Verhandlungen werden allgemein als Entscheidungsprozess zwischen mindestens zwei Parteien verstanden, die versuchen, ihre miteinander in Konflikt stehenden Interessen auszugleichen (Pruitt/Carnevale 1993). Verhandlungen stehen im Zentrum gewerkschaftlicher Arbeit (Cutcher-Gershenfeld 1994; Walton/McKersie 1965). Dies betrifft insbesondere gewerkschaftliche Verhandlungen, in deren Rahmen Löhne, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten festgelegt werden (Bacon/Blyton 2007).

Je nachdem auf welcher Ebene gewerkschaftliche Verhandlungen stattfinden, nehmen ihre Ergebnisse unmittelbaren Einfluss auf das Leben der Beschäftigten, einzelner Unternehmen (z.B. durch die Vereinbarung eines Haustarifvertrages) oder ganzer Branchen (z.B. durch den Abschluss eines Flächentarifvertrages). In ihrer Gesamtheit wirken sich gewerkschaftliche Verhandlungen somit auf Beschäftigte, Organisationen, Industrien und die ganze Volkswirtschaft aus, wodurch ihnen eine hohe gesellschaftliche Relevanz zukommt (Hayter/Fashoyin/Kochan 2011).

Im Vergleich zu vielen anderen Arten von Verhandlungen in Wirtschaft und Gesellschaft (z.B. Verkaufsverhandlungen, Arbeitsvertragsverhandlungen, Koalitionsverhandlungen) weisen gewerkschaftliche Verhandlungen bestimmte Spezifika auf, deren Kombination sie einzigartig und komplex machen. So werden gewerkschaftliche Verhandlungen typischerweise von Teams (Verhandlungskommissionen) geführt (Aaldering/de Dreu 2012), die die Interessen ihrer jeweiligen Seite (Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeberseite) am Verhandlungstisch repräsentieren. Diese Verhandlungsteams müssen dabei nicht nur eine Einigung mit der Gegenseite erzielen, sondern sich auch immer wieder mit internen Stakeholdern (z.B. Tarifkommissionen, Beschäftigte) abstimmen (Pruitt/Carnevale 1993).

Zudem verfügt insbesondere die Arbeitnehmerseite in gewerkschaftlichen Verhandlungen über besonders wirkungsvolle Druckmittel (z.B. Streiks; Fisher/Ury 1981) und es fehlt beiden Parteien an alternativen Verhandlungspartnern (Sebenius 2017), was einen hohen Einigungsdruck erzeugt. Nicht zuletzt spielen in diesen Verhandlungen häufig nicht nur Interessen eine Rolle, sondern es treten auch unterschiedliche Wertvorstellungen zwischen den involvierten Parteien zutage (Geare/Edgar/McAndrew 2009). Daher stellen gewerkschaftliche Verhandlungen immens hohe Anforderungen an die Verhandlungsführer\*innen.

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Relevanz und der Komplexität gewerkschaftlicher Verhandlungen ist es zentral, dass die handelnden Personen am Verhandlungstisch hohe Verhandlungskompetenzen besitzen, um möglichst tragfähige Lösungen zu erzielen. Ein klassisches und weitverbreitetes Instrument zur Weiterentwicklung von Kompetenzen sind *Trainings*, worunter typischerweise systematische Lern- und Entwicklungsansätze mit dem Ziel der Verbesserung der Effektivität von Einzelpersonen, Teams und Organisationen verstanden werden (Aguinis/Kraiger 2009).

Beim Einsatz von Trainings muss jedoch sichergestellt werden, dass diese auch die intendierten Effekte haben (Zerres et al. 2013). Damit ein (Verhandlungs-)Training effektiv ist, müssen mindestens die folgenden beiden Kriterien erfüllt sein:

- Erstens sollte eine *Anforderungsanalyse* hinsichtlich des Trainingskontextes und der Trainingsinhalte durchgeführt werden (Aguinis/Kraiger 2009). Wie bereits ausgeführt, weisen gewerkschaftliche Verhandlungen spezifische Merkmale auf, die sie von anderen Verhandlungskontexten unterscheiden. Daher muss in einem ersten Schritt im Rahmen einer Anforderungsanalyse untersucht werden, welche Verhaltensweisen in gewerkschaftlichen Verhandlungen besonders erfolgsversprechend sind. Aus dieser Analyse kann anschließend abgeleitet werden, welche konkreten Inhalte in einem entsprechenden Verhandlungstraining behandelt werden müssen (Schneider 2012).
- Und zweitens wird sinnvollerweise schon bei der Konzeption des Trainings in den Blick genommen, wie der Transfer der zu erlernenden Trainingsinhalte in die „reale Welt“ gelingen kann (Lewicki 2014). In der Trainings- und Verhandlungsliteratur ist eine zunehmende Skepsis in der Frage zu erkennen, ob „klassische“ Trainingsansätze, die vorrangig auf die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten abzielen, langfristige Verhaltensänderungen und Kompetenzzuwächse bei den Teilnehmenden bewirken (z. B. Brett 2015). Diese Skepsis unterstützend zeigen entsprechende Auswertungen der wissenschaftlichen Trainingsliteratur, dass nur 10 bis 50 Prozent aller Trainings langfristig positive Effekte zur Folge haben (Burke/Hutchins 2007).

Angesichts dieses Befundes werden in der Literatur zunehmend alternative Trainingsansätze diskutiert und untersucht, die über die Vermittlung von Wissen und die Weiterentwicklung von Fertigkeiten hinausgehen. Ein wesentlicher Ansatz beinhaltet dabei die Zusammenfassung von Wissen und einzelnen Fertigkeiten zu übergeordneten *Handlungsprinzipien* (Baldwin/

Ford 1988; Glaub et al. 2014). Durch die Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und handlungsleitenden Prinzipien erlernen die Teilnehmenden nicht nur einzelne Techniken und Strategien in einem bestimmten Trainingsbereich, sondern sie entwickeln auch einen „inneren Kompass“, der ihnen hilft, diese zielgerichtet und situationsadäquat in der Praxis einzusetzen.

Empirische Befunde im Bereich von Unternehmertrainings zeigen die Effektivität dieses Ansatzes auf: Unternehmer\*innen, die ein auf unternehmerischen Handlungsprinzipien basierendes Training besucht hatten, waren anschließend unternehmerisch erfolgreicher als Unternehmer\*innen, die ein „klassisches“ Training erhalten hatten (Frese/Gielnik/Mensmann 2016). Psychologisch betrachtet bewirkt die Internalisierung von Handlungsprinzipien eine Veränderung des *Mindsets* der Trainingsteilnehmenden, also ihrer psychologischen Grundhaltung bezüglich der jeweiligen Tätigkeit (Rucker/Galinsky 2016; vgl. auch Gollwitzer 2012), die sich langfristig positiv auf ihr (unternehmerisches) Handeln auswirkt (Campos et al. 2017).

Auch in der Verhandlungsforschung wird der Einsatz eines Mindset-orientierten Verhandlungstrainingsansatzes vorgeschlagen (Ade et al. 2018 und 2019). Dabei wird argumentiert, dass die Veränderung des Verhandlungsmindsets (ergänzend zur Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten) die Trainingsteilnehmenden langfristig zu besseren Verhandler\*innen macht und somit das oben geschilderte Praxistransferproblem reduziert. Allerdings fehlen bisher entsprechende empirische Untersuchungen im Verhandlungsbereich, die diese Argumentation stützen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt die übergeordnete Zielsetzung, ein wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Konzept eines Mindset-orientierten Verhandlungstrainings für den Gewerkschaftskontext zu entwickeln und zu evaluieren. Die inhaltliche Grundlage des Trainings bildet das an der Leuphana Universität Lüneburg entwickelte, empirisch fundierte „HANSE-Mindset der Verhandlungsführung“, das sich aus fünf zentralen Handlungsprinzipien zusammensetzt: **Hartnäckigkeit**, **Aufrichtigkeit**, **Nachhaltigkeit**, **Sachorientierung** und **Einfallsreichtum**.

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden die fünf HANSE-Prinzipien zunächst im Rahmen einer systematischen Anforderungsanalyse bezüglich effektiver Verhandlungsführung im Gewerkschaftskontext hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz überprüft und weiterentwickelt. Auf Basis dieser inhaltlichen Grundlage erfolgt die Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Mindset-orientierten Verhandlungstrainings.

Im Zuge der Anforderungsanalyse wurden insgesamt 27 Interviews mit erfahrenen Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste geführt. Daraus

wurden mithilfe der Methode der kritischen Ereignisse (*Critical Incident Technique* – CIT; Flanagan 1954) erfolgreiche und nicht erfolgreiche Verhaltensweisen in gewerkschaftlichen Verhandlungen (vor allem in Tarifverhandlungen) abgeleitet und in übergeordneten Verhaltensdimensionen zusammengefasst. Zudem wurden die HANSE-Prinzipien hinsichtlich ihrer Effektivität von den Befragten quantitativ bewertet. Auf Basis dieser empirischen Ergebnisse wurde das Mindset-orientierte Trainingskonzept entwickelt und mit Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste in der Rolle der Teilnehmenden durchgeführt und formativ evaluiert.

Im Folgenden werden zunächst einschlägige theoretische Grundlagen von Tarifverhandlungen im Gewerkschaftskontext skizziert (Kapitel 2). Dann erfolgt eine Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zu Verhandlungstrainings und es wird auf Mindset-orientierte Verhandlungstrainings eingegangen (Kapitel 3). In Kapitel 4 folgt die Herleitung der HANSE-Prinzipien auf Basis einer zusammenfassenden Darstellung der wesentlichen empirischen Befunde der Verhandlungsforschung.

Kapitel 5 beschreibt dann die Methodik der empirischen Anforderungsanalyse und in Kapitel 6 werden die Ergebnisse dieser Analyse vorgestellt. Basierend auf den Ergebnissen wird zudem die Weiterentwicklung des HANSE-Mindsets zum UNITED-Mindset („Unnachgiebigkeit, Nachhaltigkeit, Integrität, Teamorientierung, Empathie und Durchdachtheit“) im Gewerkschaftskontext erläutert. Anschließend folgt die Skizzierung der Trainingsentwicklung inklusive der Evaluation des Trainingsprogramms (Kapitel 7). Die vorliegende Arbeit schließt mit einem Fazit, in dem die Ergebnisse zusammengefasst und resümiert werden (Kapitel 8).

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN VON TARIFVERHANDLUNGEN

---

Angesichts der hohen gesellschaftlichen Relevanz und der Komplexität von Tarifverhandlungen ist es nicht verwunderlich, dass diese in der wissenschaftlichen Verhandlungsliteratur bereits früh Gegenstand umfangreicher theoretischer Betrachtungen waren. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die wegweisende *Behavioral Theory of Labor Negotiations* der US-amerikanischen Professoren Richard E. Walton und Robert B. McKersie (1965) zu nennen.

Im Rahmen dieser Theorie werden vier Prozesse postuliert, die sämtliche Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter\*innen prägen. Jeder dieser Prozesse hat eine spezifische Funktion, folgt einer eigenen inneren Logik und beinhaltet bestimmte Verhaltensweisen und Taktiken. Die beiden ersten Prozesse können als interdependente Pole eines Kontinuums möglicher Verhaltensweisen in Verhandlungen verstanden werden (McKersie/Walton 1992).

- Der erste Prozess wird als *distributives Verhandeln* bezeichnet. Er beschreibt kompetitive Verhaltensweisen der beteiligten Parteien, die die Maximierung der eigenen Verhandlungsergebnisse auf Kosten der Gegenseite zum Ziel haben.
- Der zweite Prozess, das sogenannte *integrative Verhandeln*, beinhaltet hingegen kooperatives Verhalten, das der Erzielung einer für beide Seiten bestmöglichen Lösung dient (sogenannte Win-win-Lösungen). Ähnliche Konzeptualisierungen wurden auch von anderen Autoren in der Verhandlungsforschung vorgeschlagen, wobei diese nicht auf den spezifischen Kontext von Tarifverhandlungen beschränkt sind (z. B. Wert beanspruchen vs. Wert schaffen, Lax/Sebenius 1986; positions- vs. interessenbasiertes Verhandeln, Fisher/Ury 1981).
- Der dritte Prozess bezieht sich auf die Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien und wird im Englischen als *attitudinal structuring* bezeichnet (die mögliche deutsche Übersetzung als „Einstellungsstrukturierung“ trifft aus unserer Sicht den Kern dieses Prozesses nicht). Im Zentrum dieses Prozesses stehen Verhaltensweisen der Verhandlungsparteien, die auf die (positive) Gestaltung ihrer Beziehung abzielen.
- Der vierte Prozess des *intraorganisationalen Verhandelns* umfasst Aushandlungsprozesse innerhalb der Verhandlungsparteien mit dem Ziel, parteiinterne Konflikte zu lösen. Dieser letzte Prozess bezieht sich somit nicht

nur auf das unmittelbare Geschehen am Verhandlungstisch, sondern nimmt auch interne Entscheidungsprozesse der Verhandlungsparteien in den Fokus.

Insgesamt stellt die *Behavioral Theory of Labor Negotiations* einen wesentlichen theoretischen Grundstein für die Verhandlungsforschung dar. Insbesondere die theoretische Unterscheidung zwischen distributivem und integrativem Verhandeln (bzw. dem Beanspruchen vs. Schaffen von Wert und dem positions- vs. interessenbasierten Verhandeln) hat bis heute einen immensen Einfluss auf die Verhandlungstheorie und die empirische Verhandlungsforschung. Obwohl ursprünglich für den Kontext von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern\*innen konzipiert, finden die in der *Behavioral Theory of Labor Negotiations* postulierten Prozesse in sämtlichen Verhandlungen zwischen sozialen Einheiten (z. B. Gruppen, Organisationen) statt (McKersie/Walton 1992).

Die Theorie weist somit eine hohe Generalisierbarkeit auf andere Verhandlungskontexte auf. Aufgrund des großen Einflusses der *Behavioral Theory of Labor Negotiations* auf die Verhandlungsliteratur kann davon ausgegangen werden, dass diese bis heute den inhaltlichen Ausgangspunkt einer Vielzahl von Verhandlungstrainings bildet.

# 3 STAND DER FORSCHUNG ZU VERHANDLUNGS- TRAININGS

---

## 3.1 „Klassische“ Verhandlungstrainings

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Verhandlungstechniken und -fertigkeiten durch Training erlernt und verbessert werden können (Movius 2008). Viele dieser Studien konzentrieren sich jedoch nur auf einzelne, ausgewählte Techniken und Fertigkeiten (z. B. Kontingenzvereinbarungen; Gentner/Loewenstein/Thompson 2003; Nadler/Thompson/van Boven 2003). Demgegenüber existieren nur wenige wissenschaftliche Arbeiten, in deren Rahmen umfassende Verhandlungstrainingsprogramme entwickelt und bezüglich ihrer Effektivität getestet wurden (Ausnahmen bilden Druckman/Robinson 1998; Fisher/Fisher-Yoshida 2017; McGuire et al. 2020). Auch ist die Anzahl wissenschaftlich fundierter Evaluationsstudien zu Verhandlungstrainings relativ überschaubar (Movius 2008).

Neben der geringen Anzahl steht auch die Aussagekraft der existierenden Studien zur Effektivität von Trainings in der Kritik: Übergeordnetes Ziel „klassischer“ Trainings ist meist die Vermittlung von Wissen (engl. *knowledge-set*) im Rahmen von ein- oder mehrtätigen Seminaren mithilfe von begleitender Verhandlungsliteratur (z. B. Lewicki/Barry/Saunders 2010). Darüber hinaus zielen verhaltensorientierte Trainings auf das Erlernen bestimmter Techniken, Taktiken und Fertigkeiten im Rahmen von Rollenspielen ab (engl. *skill-set*; Ade et al. 2018).

Empirische Studien zeigen jedoch, dass die vermittelten Wissens-elemente oder die eingeübten Techniken in realen Verhandlungssituationen nur selten in konkrete Handlungen übersetzt werden (z. B. Loewenstein/Thompson/Gentner 1999; Thompson/Gentner/Loewenstein 2000). Darüber hinaus stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Aneignung von spezifischem Wissen und das Einüben einzelner Verhandlungstechniken im Rahmen von Trainings anschließend in realen Verhandlungssituationen, die durch eine hohe Dynamik, Komplexität und Interaktivität gekennzeichnet sind, überhaupt hinreichend erfolgsversprechend sind (Ade et al. 2018).

In Anbetracht dieser grundlegenden Kritik an bestehenden Trainingskonzepten im Bereich der Verhandlungspraxis wurde in den letzten Jahren ein alternativer Ansatz zur Vermittlung von Verhandlungskompetenzen entwickelt, der anstatt einzelner Wissens- und Fertigkeitselemente (*knowledge*

*and skills*) die psychologische Grundhaltung auf Basis von allgemeinen Handlungsprinzipien ins Zentrum des Trainingsansatzes rückt. Hierbei wird auf ein bereits seit Beginn des vorherigen Jahrhunderts erforschtes psychologisches Konstrukt, das sogenannte Mindset, zurückgegriffen (Achtziger/Gollwitzer 2006; Gollwitzer 1990; Heckhausen/Gollwitzer 1987; Marbe 1915).

### 3.2 Mindset-orientierte Verhandlungstrainings

Der Sozialpsychologe Peter Gollwitzer definiert den Begriff des Mindsets allgemein als „die kognitive Orientierung, die der erfolgreichen Ausführung einer Aufgabe am dienlichsten ist“ (Gollwitzer 2012, S.528). Diese kognitive (bzw. psychologische) Orientierung oder Grundhaltung beeinflusst wiederum die Verarbeitung von Informationen und steuert Bewertungen und Verhaltensweisen (Rucker/Galinsky 2016). Ein Mindset richtet also die grundlegenden Denkprozesse einer handelnden Person in einer bestimmten Weise auf einen Betrachtungsgegenstand aus (z. B. eine Verhandlung) und prädisponiert sie gleichzeitig, zielführend und effektiv zu handeln.

Aufbauend auf den Forschungsarbeiten zu Mindset-Theorien (Achtziger/Gollwitzer 2006; Aronson/Fried/Good 2002; Dweck 1999; Heckhausen/Gollwitzer 1987; Gollwitzer 1990; Marbe 1915) wurde das psychologische Konstrukt des Mindsets in den vergangenen Jahren erfolgreich auf den Kontext von Verhandlungen übertragen (Ade et al. 2018 und 2019; Trötschel et al. 2011).

In Übereinstimmung mit den traditionellen Forschungsarbeiten in diesem Bereich stehen in der verhandlungspsychologischen Mindset-Forschung die Vermittlung einer psychologischen Grundhaltung und die Aneignung von praxisbezogenen Handlungsprinzipien im Vordergrund. Somit werden in einem Mindset-orientierten Verhandlungstraining nicht nur konkretes Wissen (z. B. Erkenntnisse zu psychologischen Fallstricken in Verhandlungen) und spezifische Fertigkeiten (z. B. Fertigkeiten in der Anwendung von Strategien und Taktiken) behandelt, sondern das Trainingsprogramm zielt auch auf eine fundamentale Veränderung der Grundhaltung der Trainingsteilnehmenden und auf die Vermittlung von handlungsleitenden Grundprinzipien ab.

Folglich unterscheiden sich Mindset-orientierte Verhandlungstrainings von klassischen Trainings durch ihren ganzheitlicheren Fokus (Ade et al. 2018). Die wesentliche Annahme dabei ist, dass die alleinige Erweiterung des Wissensstandes und des Fertigkeitsspektrums der Teilnehmenden nicht aus-

reicht, damit diese den komplexen und dynamischen Anforderungen verschiedener Verhandlungssituationen (z.B. Tarifverhandlungen) und mit diversen Personen adäquat begegnen können (Kennedy/Carroll/Francoeur 2013; Marshak/Grant 2008). Stattdessen bedarf es einer grundlegenden Veränderung der Herangehensweise an Verhandlungen, die Teilnehmende dazu befähigt, in komplexen Verhandlungen mit hohen Anforderungen zielführend zu agieren und adäquat zu reagieren (Ade et al. 2018).

Tatsächlich legen neuere empirische Arbeiten zu Mindsets nahe (Ade et al. 2019; Trötschel et al. 2011), dass dieses psychologische Konstrukt gerade in dem vielschichtigen, kontextspezifischen und dynamischen Praxisfeld von Verhandlungen ein wirkungsvolles Instrument zur Bewältigung komplexer kognitiver und motivationaler Herausforderungen darstellen kann. So zeigen erste Studien zum sogenannten *integrativen Mindset*, dass es Verhandlungsparteien durch einen Perspektivenwechsel gelingt, ihre eigenen Interessen auch gegen den Widerstand der Gegenpartei durchzusetzen und durch den systematischen, prioritätenorientierten Austausch von Zugeständnissen einen integrativen Interessensausgleich (häufig als Win-win-Lösung bezeichnet) herbeizuführen (Trötschel et al. 2011).

Diese empirischen Erkenntnisse wurden auf theoretischer Ebene in einem ganzheitlichen Praxisansatz zusammengefasst, in dem ein integratives Mindset erstmals als eine Kombination handlungsorientierter Grundprinzipien konzipiert worden ist (Ade et al. 2018). Zusätzlich wurde durch die Konzeption eines Messinstruments die empirische Erfassung des integrativen Mindsets für zukünftige Forschungsarbeiten ermöglicht (Ade et al. 2019). Diese wissenschaftlichen Arbeiten zum integrativen Mindset wurden nun in einem nächsten Schritt basierend auf neueren Erkenntnissen der Verhandlungsforschung von Roman Trötschel von der Leuphana Universität Lüneburg zum sogenannten HANSE-Mindset als Kernstück des HANSE-Ansatzes der Verhandlungsführung weiterentwickelt.

## 4 DER HANSE-ANSATZ DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG

### 4.1 Hintergrund

Der HANSE-Ansatz der Verhandlungsführung mit dem darin beschriebenen Mindset der fünf handlungsleitenden Grundprinzipien (Hartnäckigkeit, Aufrichtigkeit, Nachhaltigkeit, Sachorientierung und Einfallsreichtum) wurde auf der Grundlage empirischer Befunde aus einem von der EU geförderten Verhandlungstraining für klein- und mittelständische Unternehmen (European Regional Development Fund – ERDF) und auf der Basis empirischer Erkenntnisse aus mehreren Jahrzehnten Verhandlungsforschung entwickelt.

Aufgrund des immensen Einflusses der Behavioral Theory of Labor Negotiations (Walton/McKersie 1965) auf die empirische Verhandlungsforschung besteht somit ein theoretischer Bezug des HANSE-Ansatzes zu dieser grundlegenden Theorie in der Verhandlungsliteratur. Wegen seiner Aktualität und seiner empirischen Fundierung geht der HANSE-Ansatz allerdings auch über die Theorie hinaus. Das Akronym „HANSE“ soll einerseits die psychologischen Grundprinzipien des integrativen Mindsets (Ade et al. 2018) zusammenfassen.

Andererseits verweist es bewusst auf ein historisch gewachsenes Leitbild der kaufmännischen Verhandlungstradition in Nordeuropa, das in Abgrenzung zu etablierten, einseitig konfliktorientierten Verhandlungsratgebern (Abdel-Latif 2015; Hofmann 2018; Schraner 2001; Trump/Schwartz 1987; Voss/Raz 2017) eine vielschichtigere Haltung proklamiert, in der neben Wirtschaftlichkeit und Profitrealisierung (ökonomisches Kapital) gesellschaftliche Verantwortung, soziale Verlässlichkeit und moralische Glaubwürdigkeit (soziales Kapital) das wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Handeln bestimmt (vgl. „ere ind geloven“ – Ehre und Glaubwürdigkeit als kaufmännische Moral der Hanse und Signum der Hansestadt Lübeck; Hammel-Kiesow 1993).

Dieses historisch gewachsene Leitbild als Grundprinzip eines langfristigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolgs findet sich auch heute noch in den Statuten und Grundsätzen wirtschaftlicher Vereinigungen (vgl. den „ehrbaren Kaufmann“ als Leitbild zur Verbindung von Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit, § 1 Absatz 1 IHK-Gesetz des Bundes und der Länder 1956; vgl. auch Albach 2003; Wegmann/Zilkens/Zeibig 2009).

In Anlehnung an dieses historisch gewachsene Leitbild wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Handelns und basierend auf den im folgen-

den Kapitel 4.2 dargestellten Erkenntnissen der Verhandlungsforschung ist das HANSE-Mindset als eine verhandlungsspezifische Grundhaltung konzipiert, die den Verhandlungsführer\*innen als Orientierung bzw. „innerer Kompass“ dient und somit handlungsleitend wirkt. Im Folgenden werden die fünf HANSE-Prinzipien auf Basis der jeweiligen empirischen Erkenntnisse der Verhandlungsliteratur hergeleitet und es erfolgt eine Vorstellung der damit in Verbindung stehenden Verhaltensweisen nachhaltig effektiver Verhandlungsführung.

## 4.2 Die HANSE-Prinzipien

### 4.2.1 Hartnäckigkeit

Ein erster Schwerpunkt in der Verhandlungsforschung beschäftigt sich mit der Frage, wie Verhandlungsführer\*innen erfolgreich ihre Interessen durchsetzen können, ohne sich frühzeitig auf suboptimale Kompromisseinigungen einzulassen oder von der Gegenpartei übervorteilt zu werden. Die Grundlage für die erfolgreiche Sicherung der eigenen Interessen wird bereits vor der Verhandlung durch die Festsetzung *spezifischer* und *verbindlicher* Ziele und Limits gelegt: So zeigen empirische Studien, dass die Formulierung spezifischer und anspruchsvoller Ziele und Limits maßgeblich zur Erhöhung der eigenen Verhandlungsergebnisse beitragen kann (Ben-Yoav/Pruitt 1984b; White/Neale 1994; Yukl 1974a und 1974b).

Spezifische Ziele führen häufig dazu, dass die Parteien die Verhandlung mit ambitionierten Forderungen beginnen und sich gleichermaßen nicht durch die Forderungen der Gegenseite von ihren zuvor definierten Vorstellungen abbringen lassen. Weiterhin unterstützen klar definierte Ziele und Limits dabei, dass Parteien ihre Zugeständnisse im Verlauf der Verhandlung nicht an die Forderungen der Gegenseite anpassen, sondern sich an den selbst gesetzten Referenzpunkten orientieren (Trötschel et al. 2013).

Ferner ist es von Vorteil, den Einstieg in die Verhandlung bereits in der Vorbereitungsphase zu planen. Setzt eine Verhandlungspartei mit einem geplanten, ersten Vorschlag bereits einen ambitionierten „Anker“, entfaltet dies eine Sogwirkung auf den ersten Vorschlag der Gegenseite und lenkt so den gesamten weiteren Verhandlungsverlauf in Richtung des Ankers (Galinsky/Mussweiler 2001). Erscheint ein solcher Anker aufgrund der numerischen Präzision seiner Formulierung zudem besonders plausibel und fundiert (z. B. 5,25 % Lohnerhöhung vs. 5 % Lohnerhöhung), verstärkt dies seine Wirkung

in vielen Fällen zusätzlich (Ankerpräzisionseffekt; vgl. Loschelder/Friese/Trötschel 2017; Loschelder/Stuppi/Trötschel 2014).

Auch im weiteren Verlauf der Verhandlung bildet die Orientierung an den Zielen und Limits die Basis für den eigenen Erfolg. So zeigt eine Meta-Analyse, dass Verhandlungsführer\*innen, die der anderen Partei nur in kleinen Schritten entgegenkommen (und sich somit nur in kleinen Schritten von ihrem Ziel weg- bzw. auf ihr Limit zu bewegen), ökonomisch bessere Ergebnisse erzielen (Hüffmeier et al. 2014).

In diesem Zusammenhang spielt auch die beste Alternative zu einer Einigung einer Partei in einer Verhandlung eine wichtige Rolle (*best alternative to a negotiated agreement*; Fisher/Ury 1981): Je besser diese Alternative ist, desto stärker ist die Position der betreffenden Partei in der Verhandlung und desto eher ist ein Festhalten an den eigenen Ambitionen möglich und zielführend (de Dreu 1995; Galinsky/Schaerer/Magee 2017; Pinkley/Neale/Bennett 1994).

Kompromisslosigkeit und mangelnde Zugeständnisbereitschaft ist in Verhandlungen jedoch ein zweiseitiges Schwert (Pruitt/Carnevale 1993): Beharren Parteien auf ihren Positionen und unterbreiten der Gegenseite auf keinem der Verhandlungsgegenstände substanzielle Zugeständnisse, so steigt die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern der Verhandlung (Trötschel et al. 2011) und es besteht die Gefahr, dass den Parteien am Ende hohe Kosten entstehen, ohne dass sie überhaupt eine Einigung erzielen konnten (Diekman et al. 1996).

Zeigen die Parteien hingegen eine zu hohe Zugeständnisbereitschaft, so nimmt das Risiko von suboptimalen Kompromisslösungen zu, bei denen sich die Verhandlungsparteien – unabhängig von ihren jeweiligen Prioritäten bezüglich der Verhandlungsgegenstände – in der Mitte zwischen ihren jeweiligen Ausgangspositionen treffen und somit nicht die integrativen Möglichkeiten der Verhandlung für eine Win-win-Lösung ausschöpfen (z. B. Thompson 1991; Thompson/Hastie 1990). Daher ist es essenziell, kompromisslos bei den für einen selbst wichtigen Verhandlungsgegenständen aufzutreten und so die eigenen Interessen zu behaupten, diese Kompromisslosigkeit aber mit Zugeständnisbereitschaft bei für einen selbst weniger wichtigen Gegenständen zu kombinieren.

Wie de Dreu, Weingart und Kwon (2000) in einer umfassenden Meta-Analyse zeigen, führt dieses hartnäckige Bestehen auf den eigenen Interessen bei den für eine Partei besonders wichtigen Verhandlungsgegenständen einerseits zu einer Vermeidung von vorschnellen Kompromisslösungen. Gleichzeitig ermöglicht die Zugeständnisbereitschaft bei weniger wichtigen Verhandlungsgegenständen integrative Win-win-Lösungen (Walton/McKer-

sie 1965), die durch wechselseitige, prioritätenorientierte Zugeständnisse der Parteien charakterisiert sind (Froman/Cohen 1970; vgl. auch Pruitt/Carnevale 1993; Thompson 2015).

Diese empirischen Erkenntnisse der Verhandlungsforschung lassen sich in dem *Prinzip der Hartnäckigkeit* zusammenfassen. In dessen Zentrum steht eine kompromisslose Haltung bei der Durchsetzung eigener Interessen (und weniger eine unnachgiebige Haltung hinsichtlich geäußerter Positionen). Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen definieren anspruchsvolle Ziele, Positionen und Limits und behalten dabei ihre Alternative(n) zu einer Einigung stets im Blick. Sie eröffnen Verhandlungen mit ambitionierten ersten Vorschlägen und unterlassen voreilige Zugeständnisse – insbesondere bei den für sie wichtigen Verhandlungsgegenständen. Dadurch vermeiden sie falsche (geringwertige) Kompromisse und legen den Grundstein für einen integrativen Interessenausgleich.

#### 4.2.2 Aufrichtigkeit

Ein weiterer Schwerpunkt der Forschung thematisiert die Rolle von Vertrauen, Täuschungen und der Reputation von Verhandlungsführer\*innen. Neben der Behauptung der eigenen Interessen ist es für den Erfolg in Verhandlungen hilfreich, ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Verhandlungsgegenstände der anderen Seite besonders wichtig und welche ihr weniger wichtig sind. Auf Basis dieses Verständnisses kann dann wiederum ein an den Prioritäten der beiden Parteien orientierter Austausch von Zugeständnissen und damit eine Win-win-Lösung erzielt werden (z. B. Thompson 2015).

Die Realisierung einer integrativen Lösung kann also auch auf der Basis eines Verständnisses der Interessenkonstellationen erfolgen – statt vorrangig aufgrund der konsequenten Behauptung der eigenen Interessen durch die jeweiligen Parteien (siehe Kapitel 4.2.1). Um die Prioritäten der jeweils anderen Partei zu verstehen, müssen beide Parteien Informationen austauschen und ihre Prioritäten offenlegen, was nur auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen geschehen kann.

Damit übereinstimmend demonstrieren zahlreiche Studien den positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Erzielung von Win-win-Lösungen in Verhandlungen (de Dreu et al. 2006; de Dreu/Giebels/van de Vliert 1998; Gunia et al. 2011; Tzafrir/Sanchez/Tirosh-Unger 2012). Dabei fördert gegenseitiges Vertrauen den Austausch von Informationen über Prioritäten und Interessen (Kimmel et al. 1980), der wiederum zu gewinn-

bringenderen Einigungen führt (Hüffmeier et al. 2019; Kemp/Smith 1994; Thompson 1990; Thompson/Hastie 1990; Wening/Keith/Abele 2016).

Aufgrund der Relevanz des Austauschs von Informationen und von Vertrauen in Verhandlungen ist es naheliegend, dass sich Verhaltensweisen, die Vertrauen unterminieren oder zerstören, negativ auf Verhandlungen auswirken. Tatsächlich reduzieren Täuschungsversuche (z. B. Vortäuschen von höheren Limits, Simulieren von Interessenskonflikten) die Wahrscheinlichkeit gewinnbringender Einigungen (Fulmer/Barry/Long 2009). Zudem schädigen sie die Reputation der täuschenden Verhandlungsführer\*innen und reduzieren so auch langfristig deren Erfolg in Verhandlungen, da die Gegenseite relevante Informationen angesichts einer negativen Reputation ihrer gegenüber nicht mehr preisgibt (Tinsley/O'Connor/Sullivan 2002).

Angesichts der negativen Auswirkungen ethisch fragwürdiger Verhandlungsstrategien (Täuschen, Lügen, Simulieren) ist es wenig überraschend, dass erfahrenere Verhandlungsführer\*innen weniger auf solche Taktiken zurückgreifen, da mit zunehmender Erfahrung die Wahrscheinlichkeit steigt, die schädliche Wirkung dieser Taktiken bereits erlebt zu haben (Majer/Trötschel/Antoni o. J.).

Aus diesen Befunden der empirischen Verhandlungsforschung lässt sich das *Prinzip der Aufrichtigkeit* ableiten. Zentral sind hierbei die Glaubwürdigkeit und Redlichkeit von Verhandlungsführer\*innen, die sich in ihrem Agieren in Verhandlungen widerspiegeln. Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen sind sich des Wertes von Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit als sozialem Kapital am Verhandlungstisch bewusst und sie tragen durch ihr Handeln dazu bei, die soziale Beziehung zur Gegenseite zu stärken.

Aufrichtige Verhandlungsführer\*innen treten authentisch auf, sind ehrlich in ihrer Kommunikation und widerstehen der Versuchung, durch ethisch fragwürdige Verhandlungsstrategien (z. B. Simulieren von Interessenskonflikten, Vortäuschen von Verhandlungslimits) kurzfristige Verhandlungserfolge zu erzielen, die sich jedoch langfristig nachteilig auswirken. Neben dem ökonomischen Kapital steht das soziale Kapital im Zentrum ihres Bestrebens. Sie verhalten sich integer, halten Zusagen und Vereinbarungen ein und bauen sich so eine entsprechende Reputation auf, die auch langfristig zu ihrem Erfolg in Verhandlungen jenseits der konkreten Verhandlungskonstellation beiträgt.

### 4.2.3 Nachhaltigkeit

Ein drittes, vergleichsweise neues Themenfeld in der Verhandlungsforschung beschäftigt sich mit der Integration der Interessen verschiedener von einer Verhandlung direkt und indirekt betroffener Parteien und mit den langfristigen Konsequenzen getroffener Einigungen. Wie bereits in [Kapitel 4.2.2](#) skizziert, belegen zahlreiche Studien, dass die Berücksichtigung der Interessen der anderen Partei am Verhandlungstisch integrative Win-win-Lösungen fördert und damit auch die Realisierung der eigenen Interessen ermöglicht (z. B. Beersma/de Dreu 1999 und 2005; de Dreu/van Lange 1995; de Dreu/Weingart/Kwon 2000; Giebels/de Dreu/van de Vliert 2000; Trötschel et al. 2011).

Verhandlungsergebnisse wirken sich jedoch insbesondere im Kontext gesellschaftsrelevanter Fragestellungen (wie Tarifverhandlungen) nur selten ausschließlich auf die direkt in den Verhandlungsprozess involvierten Parteien aus (Menkel-Meadow 2009; Trötschel et al. 2022). Stattdessen beeinflussen sie sowohl die *gegenwärtigen* Interessen anderer, nicht direkt am Verhandlungsprozess beteiligter Parteien (Externalitäten; vgl. Gunia 2019; Lax/Sebenius 1986; Menkel-Meadow 2009) als auch die *zukünftigen* Interessen diverser Stakeholder (z. B. zukünftiger Generationen; vgl. Wade-Benzoni 1999; Wade-Benzoni et al. 2008).

In diesem Zusammenhang konnte empirisch bestätigt werden, dass die Einbeziehung multipler Interessen verschiedener Parteien und Stakeholder nicht auf Kosten der eigenen Interessen geschehen muss: Erwarten Verhandlungsparteien, in Zukunft erneut miteinander zu verhandeln und fühlen sie sich gleichzeitig für die Interessen von nicht direkt am Verhandlungstisch befindlichen Stakeholdern verantwortlich, wirkt sich dies sogar positiv auf die Verhandlungsergebnisse aus (Ben-Yoav/Pruitt 1984a).

Neuere Studien, in denen gezeigt wird, dass die Einbeziehung der Interessen nicht direkt am Verhandlungstisch befindlicher Parteien die Realisierung von integrativen Interessenausgleichen fördern kann (Zhang et al. o.J.), weisen in dieselbe Richtung. Zudem schließt die Integration verschiedener Interessen explizit auch die eigenen zukünftigen Interessen mit ein, die nicht kongruent mit den gegenwärtigen Interessen sein müssen (z. B. Frederick/Loewenstein/O'Donoghue 2002).

Auf dieser Basis lässt sich das *Prinzip der Nachhaltigkeit* formulieren. Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen sind sich über die vielfältigen Konsequenzen der vereinbarten Verhandlungsergebnisse sowohl am als auch jenseits des Verhandlungstisches im Klaren. Sie berücksichtigen neben ihren gegenwärtigen auch ihre zukünftigen Interessen. Sie beziehen in ihre Überle-

gungen die Interessen der Personen und sozialen Gruppierungen mit ein, deren Interessen sie am Verhandlungstisch repräsentieren.

Darüber hinaus bedenken erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen die gegenwärtigen und zukünftigen Interessen der Gegenpartei bei der Suche nach tragbaren Einigungen, um hierdurch nachhaltige soziale Beziehungen aufzubauen. Ihnen ist gleichermaßen bewusst, dass sich Interessenkonstellationen im Laufe der Zeit verändern können. Ihr Blick richtet sich über den Verhandlungstisch hinaus auch auf mittelbar betroffene Personen(gruppen), deren Interessen am Verhandlungstisch nicht repräsentiert sind, denen jedoch im gesamten sozialen Gefüge eine zentrale Rolle zukommt.

#### **4.2.4 Sachorientierung**

Ein weiteres relativ neues Themenfeld in der Verhandlungsforschung fokussiert sich darauf, wie eine systematische Analyse der Verhandlungsgegenstände das Erzielen gewinnbringender Einigungen fördern kann (Trötschel et al. 2014). Der in den bisherigen Kapiteln als für den Verhandlungserfolg relevant skizzierte Austausch von Informationen über Prioritäten setzt voraus, dass die agierenden Parteien die Verhandlungsgegenstände in Vorbereitung auf die Verhandlung hinsichtlich ihrer Wichtigkeit analysieren und priorisieren.

Diese Priorisierung sollte bereits bei der Festsetzung der Verhandlungsagenda erfolgt sein. So zeigen mehrere Studien zur Wirkung des Agenda-Settings, dass die Verhandlungsparteien sich darum bemühen sollten, unterschiedlich priorisierte Verhandlungsgegenstände gemeinsam in einer Verhandlungsphase zu diskutieren, da hierdurch die Wahrscheinlichkeit für einen integrativen Interessensausgleich ansteigt (Mannix/Thompson/Bazerman 1989; Thompson/Mannix/Bazerman 1988; Weingart/Bennett/Brett 1993). Dabei trägt es ebenfalls zur Verbesserung der Ergebnisse bei, wenn sich die beteiligten Parteien ihre Priorisierung der jeweiligen Verhandlungsgegenstände in den einzelnen Agenda-Phasen immer wieder selbst vor Augen führen (Kolodziej/Hesse/Engelmann 2016).

Die Analyse der Verhandlungsgegenstände beschränkt sich jedoch nicht nur auf deren Wichtigkeit, sondern umfasst auch weitere Charakteristika. Trötschel und Kolleg\*innen (2014) regen in diesem Zusammenhang eine veränderte Sichtweise auf die Verhandlungsgegenstände an:

Statt Verhandlungsgegenstände als bloße Austauschobjekte anzusehen, sollten sie vielmehr als Ressourcen betrachtet werden, die dazu dienen kön-

nen, die unterschiedlichen Interessen der Verhandlungsparteien zu befriedigen. Dies umfasst auch die Identifizierung möglicher Subressourcen, die für die Lösungsfindung hilfreich sind. So kann eine zu veräußernde Industrieanlage als ein einzelner Verhandlungsgegenstand betrachtet werden. Sie kann jedoch auch als Aggregat unterschiedlicher Subressourcen aufgefasst werden, die explizit in die Verhandlung einbezogen werden (z. B. Maschinen, Produktionshallen, Büroräume).

Welchen gewichtigen Einfluss die Sichtweise der Verhandlungsparteien auf die Verhandlungsgegenstände bzw. Ressourcen ausübt, zeigen Studien zur angebots- versus forderungsbasierten Vorschlagsformulierung (Majer et al. 2020; Trötschel et al. 2015). Stellt der Vorschlag einer Verhandlungspartei die eigenen Ressourcen in Form eines Angebots ins Zentrum der Verhandlung („mein X für dein Y“), weist die durch den Vorschlag adressierte Partei ein geringeres Verusterleben auf, und zeigt dementsprechend eine höhere Zugeständnisbereitschaft, als wenn ihre Ressourcen in Form einer Forderung fokussiert werden („dein Y für mein X“).

Jedoch kann nicht nur die Fokussierung bestimmter Ressourcen innerhalb eines Vorschlags, sondern auch die Auswahl der Ressourcen, auf die sich ein Vorschlag bezieht, in Verhandlungen einen großen Unterschied machen: So kommen Verhandlungsparteien mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einem Interessenausgleich, wenn sie in ihren Verhandlungsvorschlägen hoch- und niedrig-priorisierte Verhandlungsressourcen miteinander kombinieren, als wenn sich ihre Vorschläge auf gleich-priorisierte Verhandlungsgegenstände beziehen (Moran/Ritov 2002; Zhang et al. o. J.).

Ein effektiver Umgang mit der Masse der Verhandlungsressourcen beinhaltet nicht zuletzt auch deren Ausbau und Erweiterung. Dies stellt insbesondere in schwierigen Verhandlungen eine effektive Strategie dar, um Einigungen zu ermöglichen (Lax/Sebenius 1986; Thompson 2015). Die bestehende Verhandlungsmasse kann sowohl durch die Identifizierung von Subressourcen vergrößert werden als auch durch die Hinzunahme zusätzlicher Ressourcen, die für die Parteien unterschiedlich wichtig sind (Galinsky et al. 2005).

Aus diesem Themenfeld der Verhandlungsforschung leitet sich das *Prinzip der Sachorientierung* ab. Zentral hierbei ist ein Verständnis der Verhandlungsgegenstände als Ressourcen, die zur Befriedigung der Interessen aller von einer Verhandlung betroffenen Parteien dienen können und ein auf einer systematischen Betrachtung basierender Umgang mit diesen Ressourcen.

Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen zeichnen sich durch eine genaue Analyse der verhandelten Ressourcen aus. Sie streben danach, den Einigungsraum durch den Ausbau der Verhandlungsmasse zu vergrößern und die ver-

handelten Ressourcen gezielt zur Realisierung von Interessen einzusetzen. Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen nehmen eine klare Priorisierung aller identifizierten Ressourcen vor. Sie kombinieren Ressourcen entsprechend ihrer unterschiedlichen Wichtigkeit miteinander, schlagen wechselseitige Zugeständnisse vor und identifizieren potenzielle Sub-Ressourcen. Durch die systematische Analyse, den überlegten Ausbau und die gezielte Anwendung aller verhandelten Ressourcen schaffen sie sich den Freiraum für vielfältige Lösungsansätze.

#### 4.2.5 Einfallsreichtum

Ein letzter für die vorliegende Arbeit relevanter Schwerpunkt der Verhandlungsforschung bezieht sich darauf, wie Verhandlungsführer\*innen durch Kreativität und die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven zu für alle Seiten gewinnbringenden Einigungen gelangen.

Im Zentrum steht hierbei die Interpretation einer Verhandlung als Suche nach einer Lösung für ein gemeinsames Problem anstatt als Wettstreit zur Durchsetzung gegensätzlicher Positionen (Verhandlungen als Problemlösung; Pruitt/Carnevale 1993). Dies setzt die Berücksichtigung der Interessen der Gegenpartei voraus, um eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden (Trötschel/Hüffmeier/Loschelder 2010). Hierzu ist es hilfreich, sich wie ein\*e Schachspieler\*in auch in die Perspektive der Gegenpartei hineinzuversetzen und zu überlegen, welche Interessen die andere Seite verfolgt (Galinsky et al. 2008; Trötschel et al. 2011).

Zur Identifizierung von vielfältigen Lösungsmöglichkeiten für das gemeinsame Problem ist wiederum Kreativität förderlich: So führt eine kreative Herangehensweise der Parteien an Verhandlungen insgesamt zu besseren ökonomischen Verhandlungsergebnissen (Kurtzberg 1998). Eine kreative Herangehensweise an eine Verhandlung kann sich bereits in den ersten Vorschlägen einer Verhandlungspartei manifestieren: So zeigt eine Serie empirischer Studien, dass es integrative Interessenausgleiche fördert, wenn eine Partei der anderen Partei zu Beginn einer Verhandlung mehrere Vorschläge unterbreitet, innerhalb derer auf kreative Weise unterschiedliche Verhandlungsgegenstände miteinander kombiniert werden (Leonardelli et al. 2019).

Im weiteren Verlauf einer Verhandlung können zudem explizit auch Optionen diskutiert werden, die es erfordern, den Fokus der Verhandlung durch die Einbeziehung völlig neuer Verhandlungsressourcen zu verschieben (Galinsky et al. 2005). Zusätzlich können innovative Lösungen auch dadurch

gefunden werden, dass die Erwartungen der Verhandlungsparteien hinsichtlich zukünftiger Ereignisse mit in die Verhandlung einbezogen werden, wie die Forschung zu sogenannten Kontingenzvereinbarungen zeigt (Kray/Thompson/Lind 2005; Loewenstein/Thompson/Gentner 1999).

Im Rahmen von Kontingenzvereinbarungen werden zu einem bestimmten Zeitpunkt Einigungen getroffen, deren konkrete Ausgestaltung sich jedoch nach in der Zukunft liegenden Ereignissen richtet. Haben beide Parteien unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich eines Ereignisses, so kann dies eine Einigung erleichtern, da beide Parteien davon ausgehen, dass aufgrund des Ausgangs des zukünftigen Ereignisses die von ihnen präferierte Lösung realisiert wird.

Diese Erkenntnisse der empirischen Verhandlungsforschung werden im HANSE-Ansatz in dem *Prinzip des Einfallsreichtums* zusammengefasst. Im Zentrum dieses Prinzips steht eine kreative Herangehensweise an Verhandlungen und das Verständnis dieser als Problemlösesituation.

Erfolgreiche Verhandlungsführer\*innen betrachten eine Verhandlung aus unterschiedlichen Perspektiven, was ihnen die Entwicklung innovativer Lösungsmöglichkeiten, die außerhalb des Spektrums naheliegender Einigungsoptionen liegen, ermöglicht. Sie beziehen bei Bedarf neuartige Sichtweisen in die Verhandlung ein und scheuen sich auch nicht, unkonventionelle Vorschläge zu diskutieren. Sie generieren Paketlösungen und betrachten den vielschichtigen Interessenskonflikt als umfassendes Problem, das es ganzheitlich zu lösen gilt. Sie nutzen unterschiedliche Erwartungen und Zeitperspektiven der beteiligten Parteien hinsichtlich zukünftiger Ereignisse als weitere Möglichkeit, den Einigungsspielraum zu vergrößern und einen integrativen Interessensausgleich herbeizuführen.

Der HANSE-Ansatz mit dem HANSE-Mindset und seinen fünf Grundprinzipien als Kernstück wurde nicht für den spezifischen Kontext gewerkschaftlicher Verhandlungen entwickelt, sondern mit Blick auf komplexe Verhandlungen in Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt. Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher die Überprüfung der Praxistauglichkeit des HANSE-Ansatzes im Gewerkschaftskontext und seine Weiterentwicklung und Anpassung an dieses Praxisfeld. Hierfür bildet die im Folgenden skizzierte Anforderungsanalyse die empirische Grundlage.

# 5 METHODIK DER EMPIRISCHEN ANFORDERUNGS-ANALYSE

## 5.1 Qualitative Datenerhebung

Zur Ermittlung effektiver Verhaltensweisen in Tarifverhandlungen wurden im Rahmen einer empirischen Anforderungsanalyse 27 gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen interviewt. Alle befragten Personen nahmen freiwillig an der Studie teil.

Zunächst wurden sieben Vorab-Interviews mit Personen der potenziellen Trainingszielgruppe und verhandlungserfahrenen Führungskräften geführt, damit sich die Autoren mit dem besonderen Kontext von Tarifverhandlungen vertraut machen konnten. Anschließend erfolgte die Durchführung von 20 Hauptinterviews. Die an diesen qualitativen Interviews teilnehmenden Personen im Alter von 34 bis 59 Jahren ( $M = 46,85$ ,  $SD = 6,59$ ) bekleideten verschiedene Positionen innerhalb der Gewerkschaft. Sie verfügten im Durchschnitt über mehr als 26 Jahre Berufserfahrung ( $M = 26,89$ ,  $SD = 6,50$ ) und umfassende Verhandlungserfahrung ( $M = 17,53$ ,  $SD = 10,45$ ). Der Anteil der Frauen in der Stichprobe lag mit 30 Prozent auf dem Niveau der entsprechenden Grundgesamtheit (siehe Tabelle 1).

Die Datenerhebung erfolgte durch halbstrukturierte Interviews, die die Methode der kritischen Ereignisse (*Critical Incident Technique* – CIT; Flanagan 1954) nutzten. Die Interviews konzentrierten sich insbesondere auf Verhandlungsfälle (kritische Ereignisse), die von den befragten Personen aus der Perspektive der Gewerkschaft als besonders erfolgreich oder wenig erfolgreich erlebt wurden (Kanning 2014). Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Identifikation effektiver bzw. ineffektiver Verhaltensweisen. Während Erste aufzeigten, was Verhandlungsführer\*innen tun sollten, um erfolgreich zu verhandeln, gaben ineffektive Verhaltensweisen Hinweise darauf, was sie unterlassen oder ändern sollten (Flanagan 1954).

Zudem wurden die befragten Personen gebeten, die fünf Prinzipien des HANSE-Mindsets hinsichtlich ihrer Wichtigkeit in gewerkschaftlichen Verhandlungen zu bewerten. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit zur Nennung weiterer relevanter Grundprinzipien, die aus Perspektive der befragten Personen durch die HANSE-Prinzipien nicht ausreichend abgedeckt werden.

Die Durchführung der Hauptinterviews erfolgte auf Basis eines Leitfadens, der sowohl obligatorische Fragen als auch optionale Follow-up-Fragen

Tabelle 1

## Liste der geführten Interviews (Stichprobenbeschreibung)

| Lfd. Nr.                       | Position der befragten Person     | Gender | Alter       | Berufserfahrung  | Interviewdauer  |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------|-------------|------------------|-----------------|
| I01                            | Geschäftsführer                   | M      | 42          | 18 Jahre         | 99 min          |
| I02                            | Geschäftsführer                   | M      | 56          | 35 Jahre         | 128 min         |
| I03                            | Gewerkschaftssekretär             | M      | 58          | 36 Jahre         | 123 min         |
| I04                            | Geschäftsführer                   | M      | 44          | 25 Jahre         | 117 min         |
| I05                            | Stellvertretender Geschäftsführer | M      | 48          | 27 Jahre         | 120 min         |
| I06                            | Geschäftsführer                   | M      | 51          | 28 Jahre         | 120 min         |
| I07                            | Gewerkschaftssekretär             | M      | 45          | 29 Jahre         | 95 min          |
| I08                            | Gewerkschaftssekretärin           | W      | 48          | 26 Jahre         | 124 min         |
| I09                            | Geschäftsführer                   | M      | 52          | 26 Jahre         | 110 min         |
| I10                            | Geschäftsführerin                 | W      | 53          | 28 Jahre         | 118 min         |
| I11                            | Stellvertretender Geschäftsführer | M      | 40          | 22 Jahre         | 120 min         |
| I12                            | Gewerkschaftssekretär             | M      | 34          | 14,5 Jahre       | 107 min         |
| I13                            | Geschäftsführer                   | M      | 42          | 15 Jahre         | 126 min         |
| I14                            | Geschäftsführerin                 | W      | 43          | 23 Jahre         | 127 min         |
| I15                            | Gewerkschaftssekretär             | M      | 59          | 42 Jahre         | 125 min         |
| I16                            | Geschäftsführerin                 | W      | 40          | 21 Jahre         | 122 min         |
| I17                            | Geschäftsführerin                 | W      | 47          | 30 Jahre         | 122 min         |
| I18                            | Geschäftsführerin                 | W      | 49          | 30 Jahre         | 122 min         |
| I19                            | Geschäftsführer                   | M      | 46          | 27,5 Jahre       | 124 min         |
| I20                            | Stellvertretender Geschäftsführer | M      | 40          | 23 Jahre         | 120 min         |
| <b>Mittelwert (M)</b>          |                                   |        | <b>47</b>   | <b>27 Jahre</b>  | <b>118 min</b>  |
| <b>Standardabweichung (SD)</b> |                                   |        | <b>6,59</b> | <b>6,5 Jahre</b> | <b>8,96 min</b> |

Quelle: eigene Darstellung, Daten aus der Befragung

beinhaltete (für die Struktur des Interviewleitfadens [siehe Anhang](#)). Alle Befragungen fanden als Videokonferenzen statt. Die Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Im Durchschnitt dauerten sie rund zwei Stunden ( $M = 118,45$  min,  $SD = 8,96$  min). Die erhobenen Daten umfassen insgesamt 41 kritische Ereignisse und erstrecken sich über 733 Seiten einzeilig formatierten Textes.

## 5.2 Auswertung der Daten

Die Datenauswertung wurde auf Basis der Gioia-Methodologie (Gioia/Corley/Hamilton 2013) durchgeführt, einer weitverbreiteten und anerkannten Methode zur induktiven Analyse qualitativer Daten. Zunächst erfolgte eine Codierung effektiver und ineffektiver Verhaltensweisen im Wortlaut der befragten Personen. Nach wenigen Interviews wurde die Anzahl der Codes unübersichtlich und unhandlich, was keineswegs ungewöhnlich ist (Geiger 2017; Gioia/Corley/Hamilton 2013). Über die Suche nach Ähnlichkeiten und Unterschieden im Datenmaterial entwickelten wir daher Konzepte erster Ordnung (*first-order concepts*), die im Vergleich zu den Begrifflichkeiten der befragten Personen einen höheren Abstraktionsgrad aufweisen (Corbin/Strauss 1990; Gioia/Corley/Hamilton 2013).

Um eine tiefere Struktur im Datenmaterial zu identifizieren, wurde die Analyse im weiteren Verlauf dann um Kategorien zweiter Ordnung (*second-order themes*) erweitert (Gioia/Corley/Hamilton 2013). Unsere Analyse ergab insgesamt 15 Kategorien effektiver Verhaltensweisen in gewerkschaftlichen Verhandlungen. Mit dem 14. Interview wurde die theoretische Sättigung erreicht, da bei der weiteren Datenauswertung keine neuen Konzepte mehr auftraten (Glaser/Strauss 1967; vgl. auch Guest/Bunce/Johnson 2006). Die folgenden Interviews trugen dennoch dazu bei, ein reichhaltigeres Verständnis effektiver Verhaltensweisen zu entwickeln.

## 5.3 Maßnahmen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit der Erkenntnisse

Zur Gewährleistung der Glaubwürdigkeit der gewonnenen Erkenntnisse wurden auf der Grundlage der einschlägigen Literatur zu qualitativer Forschung (Lincoln/Guba 1986; vgl. auch Corley/Gioia 2004) folgende Maßnahmen ergriffen:

- Alle Interviews wurden von den beiden Erstautoren gemeinsam durchgeführt.
- Alle Transkripte durchliefen das Vier-Augen-Prinzip, um die inhaltliche Richtigkeit der verfassten Interviewprotokolle sicherzustellen.
- Das gesamte Interviewmaterial wurde durch die beiden Erstautoren parallel und unabhängig voneinander codiert (Schreier 2014). Alle Unterschiede in der Codierung wurden zwischen den beiden Forschern besprochen, bis ein Konsens erreicht war.
- Die Codierung erfolgte in *f4analyse*, einer speziellen Software für qualitative Forschung (O’Kane/Smith/Lerman 2021), die die Codierungen im Datenmaterial farblich hervorhebt und das Verfassen von Memos ermöglicht.
- Das Kategoriensystem durchlief mehrere Runden der Modifikation und Erweiterung basierend auf dem Aufkommen neuer Konzepte.

# 6 ERGEBNISSE: EFFEKTIVE FÜHRUNG VON TARIFVERHANDLUNGEN

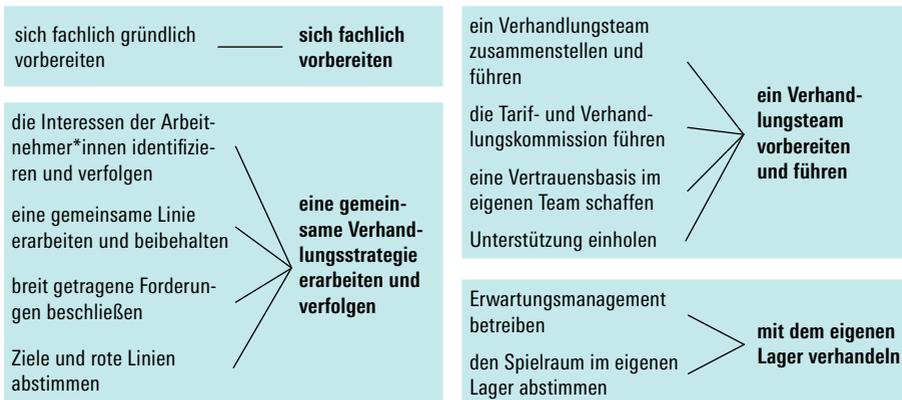
## 6.1 Erfolgskritische Verhaltensweisen in Tarifverhandlungen

Auf der Basis von 769 Beschreibungen einzelner Verhaltensweisen (sog. Verhaltens-Items) konnten 15 Kategorien effektiven Verhaltens in Tarifverhandlungen identifiziert werden. Im Folgenden werden zwei Kategorien nicht weiter behandelt, da sich diese im Gegensatz zu den übrigen Kategorien nicht primär auf Verhandlungen beziehen. Diese beiden Verhaltenskategorien umfassen die Mobilisierung bzw. Organisierung der Belegschaft und die psychologische Selbstregulation (z.B. die Bewältigung anspruchsvoller Situationen). Die 13 verbleibenden Kategorien werden im Folgenden danach unterschieden, ob sie sich auf Interaktionen innerhalb der eigenen Partei (*Intragruppen-Ebene*) oder auf Interaktionen mit der Gegenseite (*Intergruppen-Ebene*) beziehen.

Auf der Intragruppen-Ebene lassen sich vier Kategorien effektiver Verhaltensweisen unterscheiden (siehe [Abbildung 1](#)):

Abbildung 1

### Effektive Verhaltensweisen bei Interaktionen im eigenen Lager



Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

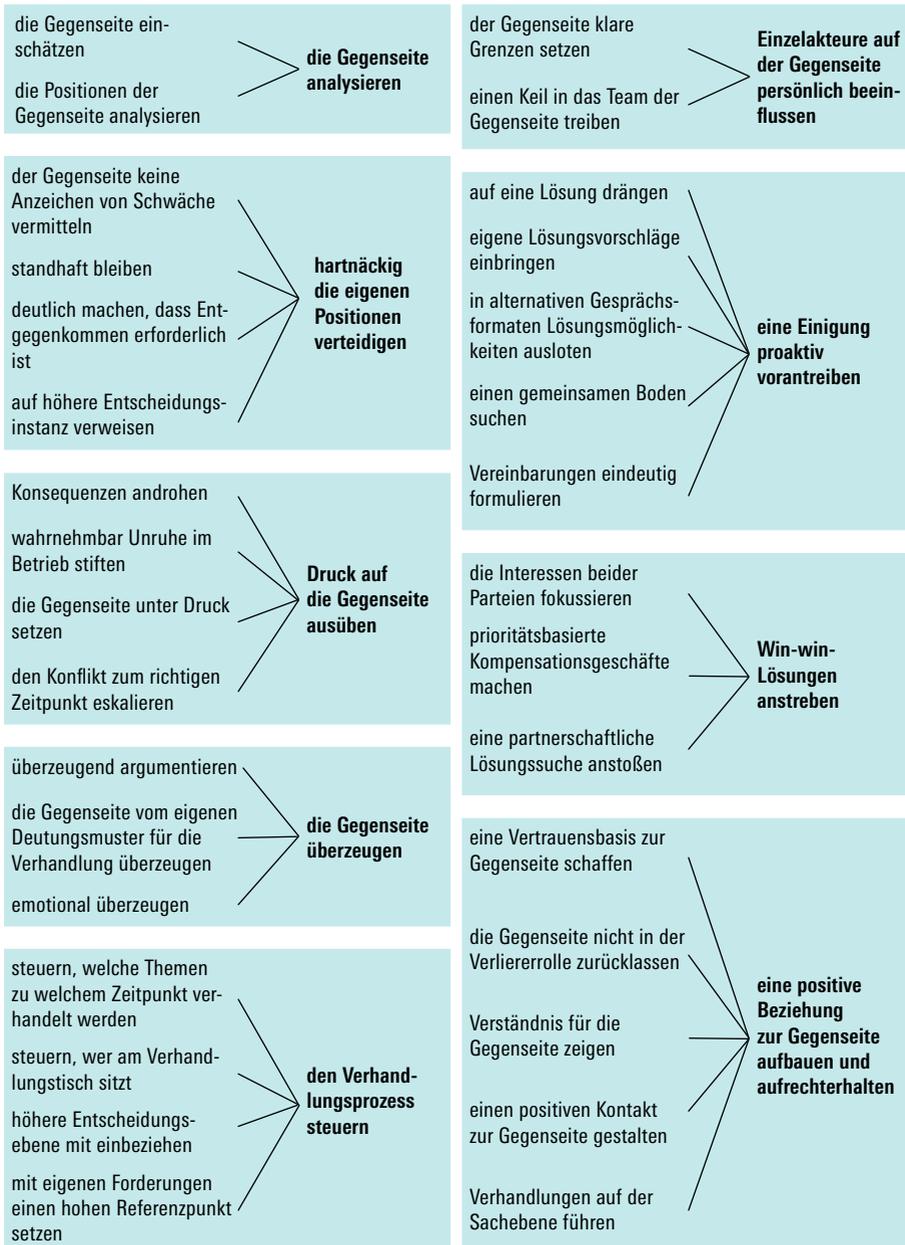
- Erstens wiesen die befragten Personen auf die Wichtigkeit einer gründlichen und professionellen Verhandlungsvorbereitung hin, die beispielsweise beinhaltet, die finanzielle und betriebliche Situation der jeweiligen Organisation(en) und Branche genau zu analysieren und zu verstehen, um potenzielle Nachteile für die Gewerkschaftsseite aufgrund von Informationsasymmetrien gegenüber der Arbeitgeberseite abzubauen.
- Zweitens erfordert effektive Verhandlungsführung die Entwicklung einer gemeinsamen Verhandlungsstrategie aufseiten der Gewerkschaft, die auf die Befriedigung der Interessen der Belegschaft abzielt und auf der Grundlage intern vereinbarter Ziele und roter Linien konsequent verfolgt wird.
- Die dritte Kategorie effektiven Verhaltens bezieht sich auf die Vorbereitung und Führung des eigenen (Verhandlungs-)Teams. Diese umfasst beispielsweise die Leitung von Ausschüssen und die Vorbereitung des Verhandlungsteams auf die Interaktion mit der Arbeitgeberseite am Verhandlungstisch (z. B. Koordinierung des Verhandlungsteams, Coaching unerfahrener Teammitglieder).
- Schließlich betrachteten die befragten Personen das Verhandeln innerhalb ihrer eigenen Partei als relevanten Bestandteil effektiver Verhandlungsführung. Diese Kategorie beinhaltet das Erwartungsmanagement in Bezug auf die eigenen Interessengruppen und die interne Abstimmung über mögliche Zugeständnisse an die Gegenseite.

Diese vier Verhaltenskategorien veranschaulichen die besonderen Herausforderungen, denen gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen ausgesetzt sind. Diese sind in Tarifverhandlungen ständig damit beschäftigt, internen Konsens herzustellen und sicherzustellen, dass ihr eigenes Team am Verhandlungstisch als Einheit auftritt (Brett/Friedmann/Behfar 2009).

Neun Kategorien von Verhaltensweisen lassen sich der Intergruppen-Ebene zuordnen (siehe [Abbildung 2](#)):

- Bei der Analyse der Verhandlungsgegenseite halten es die befragten Personen für effektiv, Mitglieder des gegnerischen Verhandlungsteams zu beobachten und deren Positionen zu analysieren.
- Zweitens betonten die Befragten, wie wichtig es ist, die Positionen (und Interessen) der Gewerkschaft hartnäckig zu verteidigen, indem sie beispielsweise keine voreiligen Zugeständnisse machen und die andere Seite dazu auffordern, sich den Positionen der Gewerkschaft anzunähern.
- Drittens unterstreichen unsere Daten die wichtige Rolle, die der Ausübung von Druck auf die Arbeitgeberseite zukommt, sei es durch Aktivi-

**Effektive Verhaltensweisen bei Interaktionen mit der Gegenseite**



- täten wie Kundgebungen und Streiks oder die Einbeziehung der Öffentlichkeit.
- Die vierte Kategorie bezieht sich auf verschiedene Bemühungen, die andere Partei zu überzeugen, entweder durch sachlich stichhaltige Argumente (argumentative Überzeugung) oder durch bewegende Schilderungen von Arbeitnehmer\*innen und Appelle an die soziale Verantwortung der Arbeitgeber (emotionale Überzeugung).
  - Fünftens erklärten die befragten Personen, dass sie persönlich auf Mitglieder der anderen Partei einwirkten, um beispielsweise das gegnerische Verhandlungsteam zu spalten oder ihre Verhandlungspartner\*innen von unerwünschten Handlungen abzuhalten, wie Versuche der Einschüchterung einzelner Vertreter\*innen auf Arbeitnehmerseite.
  - Die sechste Kategorie beinhaltet das proaktive Vorantreiben einer Einigung, beispielsweise durch das Unterbreiten eigener Vorschläge (z. B. alternative Wege zur Integration der Interessen beider Parteien) oder den Versuch, Lösungen in alternativen Gesprächsformaten (z. B. vertrauliche Einzelgespräche) zu finden.
  - Die siebte Kategorie effektiver Verhandlungsführung bezieht sich auf das Streben nach Win-win-Vereinbarungen. Hierzu zählen der systematische Austausch von Zugeständnissen bei unterschiedlich priorisierten Verhandlungsgegenständen (Froman/Cohen 1970) und die Konzentration auf die Interessen beider Parteien, um eine Einigung herbeizuführen.
  - Achtens betonten die Befragten die Bedeutung, die Beziehungen zur anderen Partei zu pflegen, indem man beispielsweise versucht, persönliches Vertrauen aufzubauen oder den Eindruck zu vermeiden, dass die Gegenseite aus der laufenden Tarifverhandlung als vermeintlicher Verlierer hervorgeht.
  - Schließlich deuten unsere Daten darauf hin, dass die Verhandlungsführer\*innen auf Gewerkschaftsseite um Kontrolle des Verhandlungsprozesses bemüht sind, indem sie Einfluss darauf nehmen, welche Themen wann verhandelt werden oder wer am Verhandlungstisch Platz nimmt.

Diese neun Kategorien decken ein breites Spektrum von Anforderungen an eine effektive Verhandlungsführung mit der Gegenseite ab, die von ergebnisorientierten Verhaltensweisen (z. B. Einfordern von Zugeständnissen, prioritätsbasierte Tauschgeschäfte) bis hin zu Verhaltensweisen reichen, die primär auf die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für effektives Verhandeln (z. B. Veränderung der Machtbalance, Aufbau einer Beziehung zur Gegenseite) abzielen.

Diese Ergebnisse der vorliegenden Studie stehen in engem Zusammenhang zur Spannung zwischen wettbewerbsorientiertem Verhalten (Wert beanspruchen) und kooperativem Verhalten (Wert schaffen) in Verhandlungen, die in der einschlägigen Literatur intensiv diskutiert wird (z. B. Lax/Sebenius 1986; Thompson 2015). Interessanterweise wurden wettbewerbsorientierte im Gegensatz zu kooperativen Verhaltensweisen durch die befragten Personen in der vorliegenden Studie nicht nur häufiger berichtet, sondern auch in reichhaltigerer Art und Weise.

Die 13 Verhaltenskategorien stellen die gesammelten Anforderungen an effektive gewerkschaftliche Verhandlungsführung dar. Sie bilden den Ausgangspunkt zur Herleitung psychologischer Verhandlungsprinzipien und die Grundlage dafür, welches Wissen und welche Fertigkeiten Teilnehmende eines gewerkschaftlichen Verhandlungstrainings erwerben sollten.

## 6.2 Psychologische Prinzipien effektiver Verhandlungsführung

Ausgangspunkt der Überlegungen zu den Grundprinzipien eines Verhandlungs-Mindsets für den Gewerkschaftskontext bilden die empirischen Vorarbeiten des HANSE-Mindsets der Verhandlungsführung, das in [Kapitel 4](#) bereits vorgestellt wurde. In Rahmen der vorliegenden Studie wurde daher auch untersucht, wie wichtig gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen die fünf HANSE-Prinzipien Hartnäckigkeit, Aufrichtigkeit, Nachhaltigkeit, Sachorientierung und Einfallsreichtum in Tarifverhandlungen einschätzen (Skala von 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig).

Die Befragungsergebnisse unterstreichen für alle Prinzipien eine hohe (Praxis-)Relevanz in diesem besonderen Verhandlungskontext (siehe [Tabelle 2](#)). Die befragten Personen stufen dabei die Wichtigkeit des Prinzips Aufrichtigkeit am höchsten ein ( $M = 4,58$ ,  $SD = 0,62$ ). Vergleichbar hohe Werte wurden auch für die Prinzipien Hartnäckigkeit ( $M = 4,40$ ,  $SD = 0,58$ ) und Einfallsreichtum ( $M = 4,35$ ,  $SD = 0,65$ ) erreicht. Die Werte für die Prinzipien Sachorientierung ( $M = 4,13$ ,  $SD = 0,74$ ) und Nachhaltigkeit ( $M = 3,90$ ,  $SD = 0,77$ ) lagen dagegen etwas niedriger, aber immer noch auf einem Niveau, das ihre Relevanz für eine effektive Verhandlungsführung im gewerkschaftlichen Kontext untermauert.

Die drei als am wichtigsten eingestuften Prinzipien Aufrichtigkeit, Hartnäckigkeit und Einfallsreichtum erhielten jeweils von mindestens 90 Prozent der Befragten die höchste oder zweithöchste Wertung (Top 2). Bei den Prinzipien Sachorientierung und Nachhaltigkeit entschied sich ebenfalls eine

Tabelle 2

**Wichtigkeit der HANSE-Prinzipien in Tarifverhandlungen**

| Prinzip          | Mittelwert (M) | Standard-<br>abweichung (SD) | Modus | Top 2  |
|------------------|----------------|------------------------------|-------|--------|
| Hartnäckigkeit   | 4,40           | 0,58                         | 4     | 95,0 % |
| Aufrichtigkeit   | 4,58           | 0,62                         | 5     | 92,5 % |
| Nachhaltigkeit   | 3,90           | 0,77                         | 4     | 65,0 % |
| Sachorientierung | 4,13           | 0,74                         | 4     | 77,5 % |
| Einfallsreichtum | 4,35           | 0,65                         | 4/5   | 90,0 % |

Anmerkungen: n = 20; Skala: 1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig; Modus: häufigster Wert; Top 2: Anteil der Befragten, die die Wichtigkeit mit 4 oder 5 bewerteten

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

deutliche Mehrheit für diese Einschätzung; zugleich lag die niedrigste Bewertung für beide Prinzipien bei drei, was der Mitte der Skala entspricht. Das HANSE-Mindset verfügt auf Grundlage dieser Resultate über eine hohe Akzeptanz unter den Teilnehmenden der Befragung.

Neben dieser quantitativen Evaluation der HANSE-Grundprinzipien erfolgte zudem eine qualitative Identifikation psychologischer Prinzipien auf Basis des erhobenen Datenmaterials. Zur Identifikation dieser Prinzipien gewerkschaftlicher Verhandlungsführung wurde das Datenmaterial daher nach Mustern effektiver Verhaltensweisen durchsucht, mit denen die befragten Personen dasselbe Ziel verfolgten.

Während die in [Kapitel 6.1](#) skizzierten Verhaltensweisen beschreiben, was Verhandlungsführer\*innen konkret tun oder lassen (z. B. das Einfordern von Zugeständnissen der Gegenseite), beziehen sich die psychologischen Prinzipien dagegen auf das, was sie durch die gewählten Verhaltensweisen letztlich beabsichtigen zu erreichen (z. B. die Interessen der eigenen Partei zu realisieren). Auf Basis der erhobenen Daten ließen sich sechs Prinzipien ableiten.

Zunächst konnten wir Verhaltensweisen identifizieren, die auf die Durchsetzung der Interessen der Arbeitnehmerseite abzielen, darunter das Stellen ambitionierter Forderungen, Überzeugungsversuche (z. B. durch stichhaltige Argumente), gezeigte Zurückhaltung beim Unterbreiten eigener Zugeständnisse, das Ausüben von Druck auf die Arbeitgeberseite oder das Einbeziehen

der Öffentlichkeit. Diese vielschichtigen Verhaltensweisen korrespondieren mit dem HANSE-Prinzip der Hartnäckigkeit.

Dieses erste, über die qualitative Methodik identifizierte psychologische Prinzip zeigt Ähnlichkeiten mit der Verfolgung einer harten Verhandlungsstrategie (sog. *hardline bargaining*; Hüffmeier et al. 2014) und distributiven Verhaltensweisen (Walton/McKersie 1965), die aus der einschlägigen Literatur bekannt sind. Es zielt jedoch darauf ab, die *Interessen* des eigenen Lagers mit hoher Beständigkeit zu verfolgen, statt die *Positionen* der Gewerkschaftsseite durchzusetzen. Darüber beabsichtigen gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen, das Verhandlungsergebnis für die Belegschaft zu maximieren, auch wenn dies zulasten der Arbeitgeberseite gehen sollte (Lax/Sebenius 1986). Die folgenden Zitate aus den Interviews illustrieren die verschiedenen Facetten des Prinzips:

„Wir haben die Verhandlung immer wieder unterbrochen, immer wieder unterbrochen bis zu einem Punkt, wo ich dann gesagt habe: ‚Ich brauche dort eine Formulierung und wenn wir diese Formulierung nicht bekommen, dann können wir diesen Tarifvertrag nicht noch einmal unterschreiben.‘ Und ich glaube, wir sind sechsmal auseinandergegangen an dem Abend oder in der Nacht, bevor das Ding dann zur Unterschrift gekommen ist.“ (I 09)

„Weil wir teilweise sagen konnten: ‚Selbst wenn wir dafür sind, die Mitglieder werden das nicht akzeptieren und von daher brauchen wir das jetzt hier nicht aufschreiben.‘ Das ist auch für die Verhandlungsführung immer ein gutes Argument, dass wir diese Mitgliederversammlung am Schluss haben, weil wir immer sagen: ‚Das Paket muss am Ende durch eine Mitgliederversammlung durch und dafür brauchen wir auch Punkte, die für uns positiv sind.‘“ (I 11)

„[...] was ich immer wieder erlebe, das ist nicht die Vielfalt der Argumente, sondern die Beharrlichkeit, also das Immer-wieder-Vortragen, das Immer-wieder-Vortragen. Das ist so ein bisschen das, was ich für mich entdeckt habe, dass man da nicht immer wieder noch mal in die Schublade [schauen] muss, um zu sagen: ‚Wie kann man es ihnen eigentlich noch erklären?‘, sondern mit einer gewissen Hartnäckigkeit eigentlich immer wieder dasselbe, vielleicht noch mal in anderen Worten verpackt, zu sagen.“ (I 18)

Das erhobene Datenmaterial enthält zudem verschiedene Verhaltensweisen, die auf eine systematische Suche nach für beide Seiten gewinnbringenden Lösungen abzielen. Hierzu zählt das Teilen von Informationen über Interessen und Prioritäten, das Anstoßen einer gemeinsamen Suche nach kreativen Verhandlungslösungen, das proaktive Unterbreiten von Angeboten, die Nutzen für beide Seiten stiften, das Ausloten möglicher Lösungen in alternativen Gesprächsformaten oder auch der Austausch prioritätsbasierter Zugeständnisse (Froman/Cohen 1970). Das psychologische Prinzip hinter diesen ko-

operativen Verhaltensweisen beschreibt das Streben nach durchdachten Verhandlungslösungen, die den Interessen beider Parteien gerecht werden.

Dieses zweite Prinzip umfasst sowohl kreative Verhandlungslösungen, die nicht offensichtlich sind (z. B. durch die Lösung zugrundeliegender Probleme; Pruitt/Carnevale 1993), als auch die systematische Nutzung der Verhandlungsgegenstände zur Steigerung des Wertpotenzials (z. B. die Hinzunahme weiterer Verhandlungsgegenstände oder das sog. *Unbundling*, das Aufspalten eines Verhandlungsgegenstands; Lax/Sebenius 1986).

Damit korrespondiert es mit den HANSE-Prinzipien Einfallsreichtum und Sachorientierung. Die Erarbeitung und Identifikation durchdachter Win-win-Lösungen, die beide Verhandlungsparteien zufriedenstellen, bildet auch den Kern integrativer bzw. interessenbasierter Verhandlungsansätze (Cutcher-Gershenfeld 1994; Fisher/Ury 1981; Lax/Sebenius 1986; Walton/McKersie 1965). Die folgenden Zitate aus den Interviews untermauern die Relevanz dieses psychologischen Prinzips in Tarifverhandlungen:

„[zu schauen], ob man die Dinge, die die andere Seite interessieren, in einer Weise ansprechen kann, mit der wir gut leben können, also zu versuchen, sie da bei ihren Interessen zu packen.“ (I 05)

„Diese Frage von Zeitsouveränität für die Beschäftigten auszubauen, das war ein großer Knackpunkt in der Tarifrunde. Als Gegengeschäft, wenn man so will, gab es für die Arbeitgeber diese neuen Quotenregelungen, dass sie [...] mehr Verträge rausgeben können, die mehr über die normale tarifliche Arbeitszeit von [...] Stunden die Woche hinausgehen.“ (I 12)

„[...] um auch noch mal zu klären, was jetzt die wahren Interessen sind. Die, die hinter der Notwendigkeit bestehen für jene oder eine andere Maßnahme, die dort dem anderen Verhandlungspartner vorschwebt. [...] Was ist denn jetzt genau das, was die wollen? Warum handeln die denn jetzt so, wie sie handeln, und warum haben sie ihre Forderungen so formuliert, wie sie das getan haben? Was ist da der tiefere Sinn?“ (I 01)

Ein weiteres Bündel an Verhaltensweisen umfasst das Bestreben der Verhandlungsführer\*innen, innerhalb der eigenen Partei Vertrauen aufzubauen, um sich dadurch die Unterstützung der Belegschaft zu sichern, und die effektive Führung der Verhandlungskommission, um eine erfolversprechende Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des eigenen Verhandlungsteams zu gewährleisten. Diese Verhaltensweisen umfassen die Verabschiedung und das Verfolgen einer gemeinsamen Verhandlungsstrategie wie auch das Führen von Verhandlungen im eigenen Lager.

Dieses dritte psychologische Prinzip findet sich in dieser Form nicht im HANSE-Mindset wieder, da das UNITED-Mindset verschiedene Besonderheiten

von Tarifverhandlungen aufgreift (z.B. Verhandeln als Repräsentant\*in, Teamverhandlungen), die im eher universell ausgerichteten HANSE-Ansatz weniger stark berücksichtigt wurden. Allerdings bestehen starke Parallelen zu dem Prozess des intraorganisationalen Verhandeln aus der *Behavioral Theory of Labor Negotiations* (Walton/McKersie 1965), der sich primär auf die Auflösung von Differenzen im eigenen Lager bezieht.

Unsere Analysen zeigen aber, dass die Rolle der Verhandlungsführer\*innen auf Gewerkschaftsseite zudem Verhaltensweisen erfordert, die über die Lösung interner Konflikte hinausgehen. Die befragten Personen unterstrichen z. B. die Relevanz von Verhaltensweisen, die das Vertrauen der Belegschaft in die Verhandlungsführer\*innen stärken oder sicherstellen, dass das Verhandlungsteam die Anforderungen erfüllt, um Tarifverhandlungen gemeinsam erfolgreich führen zu können. Darüber hinaus erfordern Teamverhandlungen auch, dass die vereinbarte Verhandlungsstrategie konsequent verfolgt und unerwünschtem Verhalten am Verhandlungstisch vorgebeugt wird (vgl. auch Brett/Friedman/Behfar 2009). Die Bedeutung dieses Prinzips wird durch folgende Zitate unterstrichen:

„Aber es gibt ja schon auch mal ehrenamtliche Kollegen, denen muss man nochmals [erklären], dass man nicht immer alles sagt oder sich vielleicht noch mal zwischendurch ein bisschen austauschen muss. Das finde ich auch wichtig, dass es da vorher eine Absprache gibt.“ (I 18)

„Und da hole ich mir immer vorher ein Go ab, damit dann auch alle [zustimmen]. Und dass da nicht anschließend gesagt wird: ‚Ja, das hatten wir aber anders besprochen‘, sondern dass ich mir, bevor wir Kompromisslinien ansteuern, diese Freigabe hole.“ (I 04)

„[...] man muss ja [schauen], dass man zwischendurch immer mal wieder Erfolgserlebnisse produziert, dass man einen wichtigen Schritt erreicht hat. Dass man nicht nur die Punkte beleuchtet, die vielleicht gerade nicht so gut laufen, oder die, wo man nicht so erfolgreich war, [sondern] auch vor allem die beleuchtet, wo man etwas erreicht hat. Und dann auch weiterzugehen und Motivation zwischendurch zu organisieren: ‚Ja, man wird nicht alles hinkriegen, aber wir sind ja auf einem guten Weg.‘“ (I 07)

Verschiedene Verhaltensweisen, von denen die befragten Personen in den Interviews berichteten, verfolgten die Absicht, gute Beziehungen mit der Arbeitgeberseite aufzubauen bzw. zu erhalten. Unsere Analysen zeigen, dass effektive gemeinschaftliche Verhandlungsführung zudem erfordert, eine persönliche Basis mit den Verhandelnden auf der Gegenseite herzustellen, z.B. durch Maßnahmen, die gegenseitiges Vertrauen aufbauen, oder das Signalisieren von Verständnis hinsichtlich der Perspektive der Gegenseite.

Dieses psychologische Prinzip beschreibt Verhaltensweisen, die darauf abzielen, gute Arbeitsbeziehungen zur Arbeitgeberseite herzustellen und zu sichern. Im HANSE-Ansatz der Verhandlungsführung findet sich dieses vierte Prinzip nicht wieder. Dessen Relevanz wird jedoch auch durch die Verhandlungsliteratur gestützt. Walton und McKersie (1965) beschreiben in ihrem theoretischen Rahmenwerk, dass Tarifparteien darum bemüht sind, die Einstellungen der jeweils anderen Seite aktiv zu beeinflussen.

Positive Einstellungen zwischen den Parteien werden von Verhandlungsexpert\*innen als bedeutend erachtet, um integratives bzw. interessenbasiertes Verhandeln zu unterstützen oder gar zu ermöglichen (Walton/Cutcher-Gershenfeld/McKersie 2000). Dieser Aspekt erhält zusätzliches Gewicht durch den empirische Befund, dass Unternehmen, in denen kooperative Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften vorherrschen, über höhere Produktivitätswerte verfügen als jene, in denen diese nicht vorliegen (Black/Lynch 2004). Eine Auswahl an Zitaten verdeutlicht die Wichtigkeit dieses psychologischen Prinzips in Tarifverhandlungen:

„Und Sie müssen, gerade wenn Sie Tarifverhandlungen führen und mit denselben Leuten immer wieder zusammensitzen, der gegenüberliegenden Seite auch die Möglichkeit geben, gesichtswahrend aus der Nummer herauszukommen. Und wenn Sie das nicht machen und das nicht begreifen, dann waren Sie einmal Sieger und dann sind Sie das zweite Mal Verlierer, weil der wird dann nur drauf warten, bis er Ihnen die Beine weggrätschen kann. Das wird kommen.“ (I 06)

„Ich glaube, dass ich ja auch eine Vertrauensbasis zur Geschäftsleitung brauche, um ein Ergebnis zu bekommen.“ (I 13)

„[...] ich [schaue] mir eigentlich immer an: Wen habe ich auf der anderen Seite? Wo kann ich andocken? Und bringt es etwas, da anzudocken, weil hat die Person Einfluss oder nicht?“ (I 14)

Ferner deuten unterschiedliche Aussagen der Befragten darauf hin, dass gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen darum bemüht sind, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Konsequenz im Handeln zu vermitteln.

Dieses fünfte psychologische Prinzip ist vermutlich in vielen Kontexten relevant, aber ganz besonders in Tarifverhandlungen, da die Verhandlungsführer\*innen auf Gewerkschaftsseite in der Regel wiederholt mit den gleichen Ansprechpartnern auf der Gegenseite verhandeln (Bacon/Blyton 2007). Es verfügt über große inhaltliche Gemeinsamkeiten mit dem HANSE-Prinzip der Aufrichtigkeit. Die befragten Personen nannten in diesem Zusammenhang relevante Verhaltensweisen wie die Einhaltung gemachter Zusagen,

den Verzicht auf Übervorteilung der Gegenseite und konsequentes Handeln, z. B. bei der Umsetzung angekündigter Aktivitäten wie Streiks, sollte die Arbeitgeberseite auf deren Ankündigung nicht hinreichend reagieren.

Von der Gegenseite als vertrauenswürdige Person wahrgenommen zu werden beeinflusst sowohl die Reputation der Verhandlungsführer\*innen als auch deren Effektivität in Verhandlungen (Schneider 2012). Empirische Studien zeigen, dass Vertrauen zwischen verhandelnden Personen den Informationsaustausch fördert, der das Erzielen von integrativen Verhandlungslösungen erheblich erleichtert (Kong/Dirks/Ferrin 2014). Im Gegensatz dazu führt ein Ruf als egoistische und wenig vertrauenswürdige Person dazu, dass sowohl der Informationsaustausch zwischen den verhandelnden Parteien als auch der gemeinsam erzielte Nutzen einer Verhandlungslösung abnimmt (Tinsley/O'Connor/Sullivan 2002).

Aufrichtiges und integrires Handeln ist jedoch auch in Bezug auf die eigenen Stakeholder (z. B. die Gewerkschaftsmitglieder) bedeutend, da diese in der Regel sehr daran interessiert sind, dass ihre Interessen am Verhandlungstisch effektiv und konsequent verfolgt werden (Lax/Sebenius 1986).

Damit erstreckt sich dieses psychologische Prinzip im Gegensatz zum HANSE-Prinzip der Aufrichtigkeit nicht nur auf die Vertreter\*innen der Arbeitgeberseite, sondern auch auf Beteiligte und Stakeholder im eigenen Lager, mit denen die gewerkschaftlichen Verhandlungsführer\*innen regelmäßig zusammenarbeiten (Bacon/Blyton 2007). Weil sie ihren Stakeholdern rechenschaftspflichtig sind, versuchen gewerkschaftlich Verhandelnde daher als vertrauenswürdige, aufrichtige und loyale Vertreter\*innen der Belegschaft wahrgenommen zu werden, wie das erste der folgenden Zitate aus den Interviews verdeutlicht:

„Ich nehme von Anfang an betriebliche Kollegen mit. Das ist mir wichtig an der Stelle, dass die beteiligt werden, auch wissen, wie die Verhandlung läuft. Weil [sonst] entstehen ja Mythen, wenn man nur zu zweit [verhandelt], [dann] wissen nur zwei Leute, was passiert ist, und man kann viel erzählen.“ (I 13)

„Man muss ja zu seinem Verhandlungspartner, auch wenn das die Gegenseite ist, ein Stück weit Vertrauen aufbauen. Also dass man da natürlich keine Lügen aufbaut [...]. Das muss auf Augenhöhe sein. Und man darf nicht versuchen, jemanden über den Tisch zu ziehen, weil man sieht sich immer zweimal. Also man will ja beim nächsten Mal auch wieder auf einer vernünftigen Art und Weise verhandeln.“ (I 04)

Schließlich zeigten die Berichte der Befragten, dass gewerkschaftliche Verhandlungsführer\*innen nicht nur die kurzfristigen, unmittelbaren Konsequenzen einer Verhandlung, sondern auch deren langfristige Konsequenzen

zen in Betracht ziehen, beispielsweise indem sie die gegenwärtigen und zukünftigen Interessen der Parteien analysieren oder Herausforderungen in zukünftigen Verhandlungen antizipieren. Die Relevanz dieser zeitlichen Perspektive auf Interessen spiegelt sich in verschiedenen Forschungsrichtungen wider (z. B. Verhandlungen; vgl. Majer et al. 2021 und Mann et al. 2022; intertemporale Entscheidungen; vgl. Strathman et al. 1994) und wird auch durch das HANSE-Prinzip der Nachhaltigkeit aufgegriffen.

Neben dieser zeitlichen Perspektive ist jedoch auch eine soziale Perspektive von Belang, da Verhandlungen oftmals nicht nur die (gegenwärtigen und künftigen) Interessen der Verhandlungsparteien betreffen, sondern auch Interessen externer Parteien, die nicht am Verhandlungstisch sitzen oder dort vertreten sind (Externalitäten; Menkel-Maedow 2009).

Wenngleich dieser Aspekt in den erhobenen Daten weniger stark ausgeprägt ist, so erachten wir dieses sechste und letzte Prinzip effektiver Verhandlungsführung auf Basis der Vorarbeiten zum HANSE-Ansatz und im Zuge der aktuellen gesellschaftlichen Transformationsprozesse als äußerst relevant (z. B. technologischer Wandel; vgl. McKersie/Cutcher-Gershenfeld 2009; Zukunft der Arbeit; vgl. DGB 2021 und Trötschel et al. 2022). Es ermutigt Verhandlungsführer\*innen, in Tarifverhandlungen auch künftige Entwicklungen und sozio-ökologische Auswirkungen in ihren Vereinbarungen mit der Arbeitgeberseite zu berücksichtigen. Die folgenden Zitate belegen die Relevanz dieses psychologischen Prinzips:

„Also das bringt doch nichts, das so abzuarbeiten wie [früher], einfach wieder einen Interessenausgleich, Sozialplan. Und dann werden die Leute rausgeschmissen und gehen und dann stellen sie [die Arbeitgeber] zwei Jahre später fest, sie brauchen die doch wieder. So war es nämlich letztes Mal. [...] wir haben dann auch immer schon den Draht versucht zu halten, er zur Geschäftsführung und ich eben zum Vorstand, um zu sagen: ‚Da müsste man doch eigentlich mal größer draufgucken.‘“ (I 14)

„[Wir] haben das erste Mal auch einen Stufenplan präsentiert. [...] Wir sind nicht die, die jetzt sagen: ‚Wir drücken hier irgendwas auf den Betrieb, was der Betrieb sich nicht leisten kann.‘ Sondern wir machen das mit Weitblick und können uns das auch über die Jahre vorstellen.“ (I 20)

Die sechs vorgestellten psychologischen Prinzipien weisen große Überschneidungen mit den fünf Grundprinzipien des HANSE-Mindsets auf. Jedoch ist deutlich geworden, dass sich der HANSE-Ansatz der Verhandlungsführung nicht 1:1 auf den Gewerkschaftskontext übertragen lässt. Deshalb werden im folgenden [Kapitel 6.3](#) die empirischen Befunde dieser Studie mit den Vorarbeiten zum HANSE-Ansatz zusammengeführt.

### 6.3 Von HANSE zu UNITED: Das Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung

Die Entwicklung eines praxistauglichen Ansatzes für gewerkschaftliche Verhandlungsführung erfordert die Berücksichtigung aller wesentlichen Prinzipien, die den Verhandlungserfolg beeinflussen. Die offenen Rückmeldungen der befragten Personen in Bezug auf weitere, über die fünf HANSE-Prinzipien hinausgehende Prinzipien effektiver Verhandlungsführung lieferten ein erstes Indiz für die Notwendigkeit zur Modifikation des HANSE-Ansatzes für den Gewerkschaftskontext. Die Auswertung der erhaltenen Antworten deutete auf die Relevanz zweier weiterer Prinzipien, die sich auf die Gestaltung der Interaktionen im eigenen Lager und die Herstellung förderlicher Beziehungen zur Verhandlungsgegenseite beziehen.

Dieser Befund wird durch die auf Basis der kritischen Verhandlungsergebnisse gewonnenen Erkenntnisse untermauert, die gegenüber dem HANSE-Ansatz ebenfalls zwei zusätzliche psychologische Prinzipien nahelegen: Zum einen das Bestreben auf Gewerkschaftsseite, Tarifverhandlungen im Team gemeinsam erfolgreich zu gestalten; zum anderen den gezielten Aufbau und die Erhaltung produktiver Arbeitsbeziehungen zur Gegenseite.

Im nächsten Schritt wurden diese Erkenntnisse in einen Ansatz für gewerkschaftliche Verhandlungsführung integriert, der die Vorarbeiten zum HANSE-Ansatz und die Befunde der vorliegenden Arbeit miteinander verknüpft. Zur Verbesserung der Merkfähigkeit der psychologischen Prinzipien effektiver Verhandlungsführung wurde das Akronym „UNITED“ entwickelt, das durch die semantische Bedeutung des englischen Wortes „united“ (vereint, zusammen, geschlossen) hohe Relevanz für den Gewerkschaftskontext aufweist.

Aus diesem Grund wurde das HANSE-Prinzip Hartnäckigkeit in „Unnachgiebigkeit“ umbenannt. Gleichzeitig wurde „Nachhaltigkeit“ aus dem HANSE-Ansatz übernommen und Aufrichtigkeit durch „Integrität“ ersetzt, weil sich das Bestreben der Verhandlungsführer\*in, als vertrauenswürdige Person wahrgenommen zu werden, über die Gegenseite hinaus auch auf das eigene Lager bezieht. Hinzu kommen die zuvor erläuterten zusätzlichen Prinzipien der „Teamfokussierung“ und der „Empathie“. Schließlich ergaben die empirischen Ergebnisse dieser Studie, dass eine Differenzierung der beiden HANSE-Prinzipien Sachorientierung und Einfallsreichtum nicht notwendig ist, weshalb sie in das Prinzip der „Durchdachtheit“ überführt wurden.

Damit ist der Kern des in der vorliegenden Arbeit entwickelten Ansatzes effektiver gewerkschaftlicher Verhandlungsführung das UNITED-Mindset, das sich aus diesen sechs Prinzipien zusammensetzt (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3

**Die UNITED-Prinzipien gewerkschaftlicher Verhandlungsführung**

| <b>Prinzip</b>            | <b>Beschreibung</b>                             |
|---------------------------|---|
| <b>U</b> Unnachgiebigkeit | kompromisslos in den eigenen Interessen         |
| <b>N</b> Nachhaltigkeit   | vorausschauend in den Konsequenzen              |
| <b>I</b> Integrität       | verlässlich, glaubwürdig und redlich im Handeln |
| <b>T</b> Teamfokussierung | gemeinsam zum Erfolg                            |
| <b>E</b> Empathie         | die Beziehung zur Gegenseite aktiv gestalten    |
| <b>D</b> Durchdachtheit   | systematisch und kreativ in der Lösungssuche    |

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

Die psychologischen Prinzipien dienten im Rahmen der Entwicklung des Trainingsprogramms zwei Hauptzwecken: Erstens definierten sie das Wissen und die Fertigkeiten, die es durch das Verhandlungstraining zu entwickeln galt (1. Trainingsziel), und zweitens sollte die Internalisierung der Prinzipien eine langfristige Veränderung des Verhandlungs-Mindsets der Teilnehmenden bewirken (2. Trainingsziel; Ade et al. 2018). Diese beiden Trainingsziele stellten in der Trainingsentwicklung eine wichtige Orientierungshilfe dar und wurden zur Sicherstellung einer teilnehmendenzentrierten Ausgestaltung der Lernaktivitäten herangezogen (McAdoo/Manwaring 2009).

# 7 DAS MINDSET-ORIENTIERTE TRAINING FÜR GEWERKSCHAFTLICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG

---

## 7.1 Entwicklung des Trainings-Lehrplans

Die Entwicklung des Trainingsprogramms erfolgte auf Basis zweier theoretischer Vorarbeiten in der einschlägigen Literatur. Als erste Grundlage wurde die *Theorie des erfahrungsbasierten Lernens* (Kolb/Kolb 2005) herangezogen, die in wissenschaftlich fundierten Verhandlungstrainings nicht nur weitverbreitet ist (Lewicki 2014), sondern auch als besonders geeignet für vergleichsweise komplexe Verhandlungskontexte wie gewerkschaftliche Verhandlungen betrachtet wird (Fisher/Fisher-Yoshida 2017). Die zweite theoretische Basis bildete der innovative Ansatz eines *Mindset-orientierten Verhandlungstrainings* (Ade et al. 2018), der darauf abzielt, durch die Veränderung des Verhandlungs-Mindsets langfristige Verhaltensänderungen bei den am Training teilnehmenden Personen auszulösen.

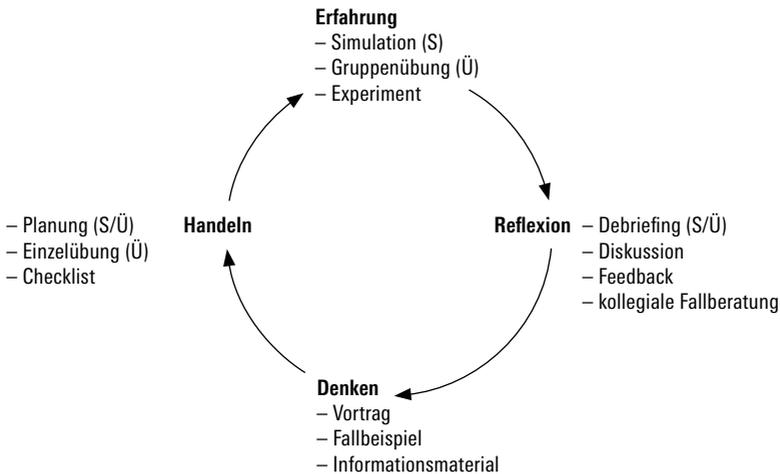
Die Theorie des erfahrungsbasierten Lernens (Kolb/Kolb 2005) charakterisiert Lernen als einen zyklischen Prozess bzw. eine Lernspirale, die aus vier Lernmodi besteht: konkrete Erfahrung, reflexive Beobachtung abstraktes Denken und aktives Handeln (siehe [Abbildung 3](#)). Um alle Lernmodi im Rahmen des zu entwickelnden Trainingsprogramms anzusprechen, wurden spezifische Lernaktivitäten ausgewählt, die das Sammeln von Erfahrungen fördern (z. B. Durchführung von Verhandlungssimulationen, Gruppenübungen), Reflexionsprozesse auslösen (z. B. Debriefings von Übungen, kollegiale Fallberatungen), abstraktes Denken anstoßen (z. B. Vorträge, Informationsmaterialien) und aktives Handeln ermöglichen (z. B. Vorbereitung auf Übungen, Checklisten).

Im Zentrum des Trainings stehen Verhandlungssimulationen und Übungen, die folgende Teilphasen durchlaufen: Instruktion, Planung (bzw. Vorbereitung), Durchführung, Reflexion, Debriefing, Diskussion und Feedback. Beide Formate ermöglichen es in besonderem Maße, die verschiedenen Lernmodi miteinander zu verzahnen, um den Lernprozess der Teilnehmenden zu unterstützen. [Abbildung 3](#) veranschaulicht den gewählten Ansatz und gibt zudem einen Überblick über die unterschiedlichen Lernaktivitäten, die im Trainingsprogramm eingesetzt werden.

Im Rahmen ihres Mindset-orientierten Verhandlungstrainingsansatzes schlagen Ade und Kolleg\*innen (2018) Aktivitäten vor, die die Entwicklung

Abbildung 3

### Lernzyklus und Aktivitäten des Trainingsprogramms



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lewicki 2014 und Kolb/Kolb 2005

und den Transfer eines Verhandlungs-Mindsets unterstützen. Der Lehrplan des Trainingsprogramms greift auf verschiedene Vorschläge zurück, da die Internalisierung der psychologischen Prinzipien und die Entwicklung eines Verhandlungs-Mindsets ein vorrangiges Ziel des Trainings darstellen.

Zur Mindset-Entwicklung umfasst der Lehrplan daher evidenzbasierte Instruktionen für die sechs UNITED-Prinzipien und Verhandlungssimulationen, die als Reflexionsgrundlage für das eigene Verhalten dienen, um einen erfahrungsbasierten Abgleich mit den verhaltensorientierten Leitlinien der psychologischen Prinzipien zu ermöglichen.

Um den Mindset-Transfer in die Verhandlungspraxis zu fördern, werden die Teilnehmenden mit der Technik von Wenn-dann-Plänen (Trötschel/Gollwitzer 2007) vertraut gemacht, die sich zur Aktivierung des UNITED-Mindsets in konkreten Verhandlungssituationen einsetzen lassen. Zudem ermutigen die Trainer\*innen die Teilnehmenden dazu, regelmäßig kollegiale Fallberatungen mit anderen Teilnehmenden außerhalb des Trainings durchzuführen. Schließlich stellt das Angebot von Coaching-Sitzungen durch das Trainingspersonal eine Möglichkeit dar, den Mindset-Transfer in die Praxis aktiv zu begleiten.

## 7.2 Der Trainings-Lehrplan in der Übersicht

Das Programm umfasst in Summe sechs Trainingstage, die in drei Module à zwei Tage unterteilt wurden, um die nachhaltige Aufnahme und Verinnerlichung der Trainingsinhalte zu unterstützen (Baldwin/Ford 1988) und den Teilnehmenden mehr Möglichkeiten zu eröffnen, das Erlernte in der Praxis zu erproben. Im Folgenden werden die Inhalte der drei Module jeweils vorgestellt.

### 7.2.1 Modul 1

Das erste Modul konzentriert sich auf die Einführung der sechs psychologischen Prinzipien gewerkschaftlicher Verhandlungsführung und die effektive Verhandlungsvorbereitung (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4

#### Prinzipien effektiver Verhandlungsführung und Vorbereitung (Modul 1)

| Tag 1  | Tag 2   |
|--|---|
| Einführung (60 min)  | Wiederholung (15 min)   |
| Psychologie der Verhandlungsführung (190 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ü: Internalisierung der psychologischen Prinzipien</li> <li>– S: „Regierungsbildung in Nordland“</li> <li>– V/E: Psychologische Aspekte in Verhandlungen</li> </ul> | Grundlagen (185 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– S: „Wohnungskauf in Eltville“</li> <li>– V: Verhandlungskonzepte (Ziele, Limits, „Zone of possible agreement“* und „Best alternative to a negotiated agreement“**)</li> <li>– V: Verhandlungskonzepte, Teil II (Positionen, Interessen, Prioritäten, Gegenstände und Ressourcen)</li> </ul> |
| Psychologische Prinzipien effektiver Verhandlungsführung (105 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– V: Mindsets – Konzept und Wirkung</li> <li>– D/Ü/V: Psychologische Prinzipien</li> <li>– Ü: Formulierung von Lernzielen</li> </ul>             | Verhandlungsvorbereitung (100 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– V: Systematische Vorbereitung</li> <li>– D/Ü/W: Vorbereitung auf eine bevorstehenden Verhandlung</li> </ul>   |
| Zusammenfassung (10 min)   | Zusammenfassung, Transferübung, Evaluation (30 min)   |

Anmerkungen: D = Diskussion, E = Experiment; S = Simulation; Ü = Übung; V = Vortrag; W = weitere Aktivitäten;

\*nach Raiffa 1982; \*\*nach Fisher/Ury 1981

Quelle: eigene Darstellung

Der erste Tag beginnt mit einer Übung, die es den Teilnehmenden ermöglicht, vor dem offiziellen Trainingsstart darüber zu reflektieren, inwieweit sie die sechs UNITED-Prinzipien bereits internalisiert haben, ohne vorher in diesen geschult worden zu sein.

Anschließend wird die Verhandlungssimulation „Regierungsbildung in Nordland“ durchgeführt. Diese integrative Verhandlung zwischen zwei politischen Parteien, die jeweils von zwei Verhandler\*innen repräsentiert werden, wurde gewählt, um die Teilnehmenden gleich zu Beginn zu aktivieren und sie zudem für die psychologischen Aspekte der Verhandlungsführung zu sensibilisieren (z. B. für Konflikte innerhalb ihrer eigenen Partei). Letzteres wird durch Vorträge, Experimente (z. B. eine modifizierte Version des Asian-Disease-Problems; Tversky/Kahneman 1981) und Spiele (z. B. Ultimatum Game; Güth/Schmittberger/Schwarze 1982) verstärkt.

Anschließend erfolgt die Einführung des Mindset-Konzepts inklusive empirischer Belege für dessen Wirksamkeit und eine detaillierte Vorstellung aller sechs UNITED-Prinzipien. Dieser Teil beinhaltet Vorträge, die durch Videos, Anekdoten und Zitate aus den geführten Interviews angereichert sind. In Gruppendiskussionen wird zudem auf die konkreten Erfahrungen der Teilnehmenden zurückgegriffen, um die Inhalte praxisrelevant zu gestalten. Die Formulierung individueller Lernziele auf Basis der Anfangsübung schließt den ersten Trainingstag ab.

Der zweite Tag beginnt mit der Verhandlungssimulation „Wohnungskauf in Eltvile“, einer Verhandlung zwischen zwei Parteien über den Preis einer Immobilie. Dieser distributive Verhandlungsfall ist an die Simulation „Hamilton Real Estate“ (Malhotra 2005) angelehnt und weist zwei Besonderheiten auf:

- Zum einen veranschaulicht die Simulation den Effekt von Zielen auf die Verhandlungsergebnisse, in dem nur jeweils einer Person eines Verhandlungspaares ein ambitioniertes Ziel vorgegeben wird. Hierzu bilden die Trainer\*innen zwei Teilgruppen, die sich darin unterscheiden, dass in der einen Teilgruppe nur die Verkäuferrolle eine Zielvorgabe erhält und in der anderen Teilgruppe nur die Käuferrolle.
- Zum anderen konfrontiert sie die Teilnehmenden mit der ethischen Frage, wie sie in Verhandlungen mit sensiblen Informationen umgehen sollten (z. B. Einsatz von Lügen, Weglassen von Informationen, offener Austausch). Das Debriefing beinhaltet eine Rückmeldung zu den erzielten Verhandlungsergebnissen, zeigt den Einfluss von Zielen auf die Verhandlungsergebnisse auf (durch einen kontrastierenden Vergleich der Verkaufspreise zwischen den beiden Teilgruppen) und thematisiert den Umgang mit asymmetrisch verteilten Informationen.

Daran schließen sich Vorträge zu grundlegenden Verhandlungskonzepten wie Zielen, Limits, Positionen und Interessen an. Zudem wird ein systematischer Ansatz der Verhandlungsvorbereitung mit vier Perspektiven vorgestellt:

- Selbstreflexion (Analyse der eigenen Interessen, Prioritäten und Machtmittel),
- Fremdreflexion (Analyse der Interessen, Prioritäten und Machtmittel der Gegenseite),
- Kontextreflexion (Analyse der Verhandlungsumstände, sozialen Strukturen und der potenziellen Folgewirkungen) und
- Selbstregulation basierend auf Zielen, Limits und besten Alternativen. Die Teilnehmenden verwenden diesen Ansatz dann, um sich auf eine anstehende Verhandlung systematisch vorzubereiten. Die Ausgabe einer Checkliste soll den Praxistransfer unterstützen.

Das erste Trainingsmodul endet mit einer Zusammenfassung, einer Transferübung und einer Evaluation (siehe Kapitel 7.3.2).

## 7.2.2 Modul 2

Das zweite Modul fokussiert sich in erster Linie auf distributive und integrative Verhandlungsstrategien (siehe Tabelle 5).

Am ersten Tag geht es zunächst um distributive Strategien zur Durchsetzung der eigenen Interessen, darunter Ankern und Framing. Psychologische Experimente veranschaulichen dabei die Wirkungen der einzelnen Strategien (z. B. eine modifizierte Version des Ankerexperiments zur Schätzung des Alters von Mahatma Ghandi; Strack/Mussweiler 1997).

Im Anschluss daran wird die Verhandlungssimulation „Ritaianus“ als Brücke zur integrativen Verhandlungsführung durchgeführt. Hierbei geht es um eine Verhandlung über die Beschaffung einer Pflanze, die sich zwei Unternehmen als Rohstoff für ihre neuen Produkte sichern wollen. Die Simulation ist angelehnt an die *Ugli orange exercise* (House 1975) und verdeutlicht sowohl den Mehrwert integrativer Verhandlungslösungen gegenüber reinen Kompromisslösungen als auch die Bedeutung des Informationsaustauschs für die Identifikation solcher Win-win-Vereinbarungen.

Im Folgenden wird die grundlegende Idee integrativer Verhandlungsführung vorgestellt, die auf die Befriedigung der Interessen beider Parteien abzielt. Es schließt sich eine Übersicht über die verschiedenen Arten integrativer Verhandlungslösungen an, wobei hier unterschieden wird zwischen

**Distributive und integrative Verhandlungsführung (Modul 2)**

| Tag 1  | Tag 2   |
|--|---|
| Einführung (20 min)  | Wiederholung (5 min)  |
| Positionsbasiertes Verhandeln: Durchsetzung eigener Interessen (190 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– E/V: Überzeugung</li> <li>– V: Zugeständnis-Strategien</li> <li>– E/V: Ankern</li> <li>– E/V: Framing</li> <li>– V: Weitere Taktiken</li> </ul>  | Interessenbasiertes Verhandeln (45 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– K: Probleme und Erfahrungen mit distributiver und integrativer Verhandlungsführung in der Praxis</li> </ul> <hr/> Erhalt von Informationen von der Gegenseite (75 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– D/V: Fragetechniken</li> <li>– V/Ü: Aktives Zuhören</li> </ul> |
| Interessenbasiertes Verhandeln (240 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– S: „Ritaianus“</li> <li>– V: Integrative Verhandlungslösungen</li> <li>– V: Arten integrativer Lösungen</li> <li>– V: Verhandlungs-Arithmetik</li> <li>– V/Ü: Kreatives Problemlösen</li> <li>– S: „Arbeitsvertrag“</li> </ul> | Eskalierende Konflikte (140 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– V/W: Konfliktarten und Interventionen</li> <li>– D: Bewältigung psychologischer Barrieren in Tarifverhandlungen</li> <li>– S: „Bau eines Universitätsgebäudes“</li> </ul>   |
| Zusammenfassung (10 min)   | Zusammenfassung, Transferübung, Evaluation (30 min)   |

Anmerkungen: D = Diskussion, E = Experiment; K = kollegiale Fallberatung; S = Simulation; Ü = Übung; V = Vortrag; W = weitere Aktivitäten

Quelle: eigene Darstellung

- der Lösung zugrunde liegender Probleme,
- dem prioritätsbasierten Austausch von Zugeständnissen durch die Parteien,
- der Vergrößerung des Kuchens und
- Kontingenzvereinbarungen (Lax/Sebenius 1986; Pruitt/Carnevale 1993).

Beiträge zur Verhandlungs-Arithmetik verdeutlichen zudem, wie sich durch die geschickte Nutzung der Verhandlungsgegenstände integrative Verhandlungsergebnisse erzielen lassen (z. B. durch das Aufspalten eines Gegenstands in mehrere Gegenstände, sog. *Unbundling*; Sebenius 1983).

Übungen zum kreativen Problemlösen (Thompson 2015, S.195 ff.) und eine Verhandlungssimulation schließen den ersten Tag ab. Letztere bezieht sich auf eine Verhandlung über einen Arbeitsvertrag zwischen der Personal-

leitung eines Unternehmens und der sich auf eine Stelle bewerbenden Person. Fokussieren sich die Parteien dabei ausschließlich auf das Gehalt, hat die Verhandlung eine distributive Ertragsstruktur, die keine Einigung ermöglicht. Tauschen die Parteien jedoch Informationen über ihre Interessen aus und identifizieren Möglichkeiten, diese zu bedienen, ergibt sich eine integrative Ertragsstruktur. Durch Aufnahme zusätzlicher Verhandlungsgegenstände (z. B. Sonderzahlung, Dienstwagen) kann das versteckte integrative Potenzial gehoben und eine Einigung erzielt werden.

Der zweite Trainingstag dieses Moduls beginnt mit einer kollegialen Fallberatung zu praktischen Problemen und Erfahrungen in Bezug auf Aspekte distributiver und integrativer Verhandlungsführung im Gewerkschaftskontext. Im Anschluss gehen Vorträge, Übungen und Diskussionen darauf ein, wie Verhandlungsführer\*innen durch Fragetechniken und aktives Zuhören wertvolle Informationen von der Gegenseite erhalten (sog. investigatives Verhandeln; Malhotra/Bazerman 2007).

Das Training widmet sich dann eskalierenden Konflikten. Hierbei werden sowohl Konfliktarten (z. B. aufgabenbezogene vs. persönliche Konflikte; Thompson 2015) als auch effektive Interventionsmaßnahmen zur Bewältigung heißer Konflikte vorgestellt (Ury/Brett/Goldberg 1988). Das Thema wird durch eine Gruppendiskussion ergänzt, welche sich mit der Bewältigung psychologischer Barrieren in der Verhandlungspraxis beschäftigt. Die Teilnehmenden erhalten hierzu weiteres Informationsmaterial zur vertiefenden Lektüre.

Dann sind die Teilnehmenden mit einer dritten und letzten Verhandlungssimulation konfrontiert. Diese Verhandlung über den Bau eines Universitätsgebäudes erfordert von den drei Verhandlungsparteien sowohl prioritätsbasierte Zugeständnisse als auch die Entdeckung eines kompatiblen Verhandlungsgegenstands, um das integrative Potenzial der Aufgabe auszuschöpfen (Mannix/Thompson/Bazerman 1989).

Das zweite Trainingsmodul wird wieder mit einer Zusammenfassung, einer Transferübung und einer Evaluation abgeschlossen.

### **7.2.3 Modul 3**

Das dritte und letzte Modul konzentriert sich auf komplexere Verhandlungs-Settings wie Repräsentationsverhandlungen und Verhandlungen in Teams (siehe Tabelle 6). Zum Einstieg wird die Übung „Öl für Alteria“ durchgeführt, in der sich die Teilnehmenden einem Gefangenendilemma ausgesetzt

sehen, das die Besonderheiten von Interaktionen zwischen Gruppen eindrücklich veranschaulicht (z. B. geringere Kooperationsbereitschaft in Gruppeninteraktionen im Vergleich zu Interaktionen zwischen Einzelpersonen). Die gewonnenen Erkenntnisse aus dieser Übung, die auf Vorarbeiten von Fisher (1989) und Insko et al. (2001) aufbaut, werden dann in einer Gruppendiskussion aufgegriffen und systematisch festgehalten.

Es folgt ein Vortrag zu Repräsentationsverhandlungen inklusive Strategien zu deren effektiver Bewältigung. Im Anschluss daran wird eine moderierte kollegiale Fallberatung durchgeführt, in der die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und bewährte Vorgehensweisen (Best Practices) zu verschiedenen

Tabelle 6

### Team-Verhandlungen (Modul 3)

| Tag 1   | Tag 2  |
|---|--|
| Einführung (25 min)   | Wiederholung (10 min)  |
| Einführung in Gruppenverhandlungen (120 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ü: „Öl für Alteria“ (Gefangenendilemma)</li> <li>– V: Herausforderungen in der Interaktion zwischen Gruppen</li> </ul>  | Team-Verhandlung (160 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– S: „Verkauf von Industriewerkzeugen“</li> <li>– D/W: Wie gestaltet man Team-Verhandlungen erfolgreich? Erfahrungen, Best Practices und typische Fehler</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Repräsentationsverhandlungen (240 min)</li> <li>– V: Besondere Herausforderungen</li> <li>– V: Effektive Strategien</li> <li>– K/W: Erfahrungen und Best Practices in Tarifverhandlungen</li> </ul>                        | Abschluss (60 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– V: Zusammenfassung des Trainingsprogramms</li> <li>– Ü: Internalisierung der psychologischen Prinzipien<sup>^</sup></li> <li>– V: Transfer der psychologischen Prinzipien und Aktivierung des UNITED-Mindsets in der Verhandlungspraxis</li> </ul> |
| Führung des Verhandlungsteams (125 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ü: „Holzbein Kiel“, Gruppenentscheidung mit Hidden Profile</li> <li>– V: Effektive Entscheidungsfindung in Gruppen</li> <li>– V: Effektive Verhandlungsführung als Team</li> </ul> | Transferübung und abschließende Evaluation (70 min)  |
| Zusammenfassung (10 min)  |  |

Anmerkungen: D = Diskussion, K = kollegiale Fallberatung; S = Simulation; Ü = Übung; V = Vortrag; W = weitere Aktivitäten

Quelle: eigene Darstellung

Aspekten gewerkschaftlicher Verhandlungsführung miteinander austauschen. Die Teilnehmenden erhalten im Nachgang ein Protokoll dieses kollegialen Austauschs.

Der restliche Tag widmet sich der effektiven Führung des eigenen Verhandlungsteams. Dieser Teil beginnt mit der Übung „Holzbein Kiel“, in der die drei Verantwortlichen eines Fußballvereins aufgefordert sind, sich gemeinsam für die Verpflichtung eines neuen Spielers bzw. einer neuen Spielerin zu entscheiden. Die Besonderheit dieser Übung liegt im „Hidden Profile“ (Stasser/Stewart 1992), also darin, dass die Instruktionen sowohl Informationen zu den zur Auswahl stehenden Spieler\*innen beinhalten, über die alle Gruppenmitglieder verfügen (sog. geteilte Informationen), als auch Informationen, die nur jeweils einem Mitglied der Gruppe vorliegen (sog. exklusive Informationen).

Um sich ein vollständiges Profil jedes Kandidaten bzw. jeder Kandidatin verschaffen und dadurch die beste Lösung (d. h. den aussichtsreichsten Spieler bzw. die aussichtsreichste Spielerin) identifizieren zu können, müssen die Gruppenmitglieder vor allem exklusive Informationen untereinander austauschen. Dies ist in Gruppen jedoch häufig nicht der Fall, da diese dazu tendieren, ihre Entscheidungen primär auf Grundlage geteilter Informationen zu treffen (Lu/Yuan/McLeod 2012). Vorträge zu den besonderen Herausforderungen der Entscheidungsfindung und Verhandlungsführung im Team schließen den ersten Tag ab.

Der zweite Tag beginnt mit einer Verhandlungssimulation zwischen einem Lieferanten von Industriewerkzeugen und einem Kunden. Diese Verhandlung wird auf beiden Seiten von zwei Repräsentant\*innen geführt. Um das integrative Potenzial auszuschöpfen und ein für alle Beteiligten zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen, müssen die Teilnehmenden sowohl Interessenkonflikte zwischen den Parteien als auch innerhalb ihrer eigenen Partei lösen.

Anschließend findet eine Gruppendiskussion zu effektiver Führung von Teamverhandlungen im Gewerkschaftskontext statt. Im Anschluss an das Training erhalten die Teilnehmenden hierüber ein Protokoll.

Der abschließende Teil des Trainings beginnt mit einem kurzen Rückblick auf das gesamte Trainingsprogramm. Die Teilnehmenden führen dann erneut die Übung zur Internalisierung der UNITED-Prinzipien durch (siehe Beginn von Modul 1), um Entwicklungsfortschritte im Verlaufe des Trainings sichtbar zu machen. Nach einem Vortrag zur Gestaltung des Transfers der sechs psychologischen Prinzipien in den beruflichen Alltag und der Aktivierung des UNITED-Mindsets in der Verhandlungspraxis schließen eine Transferübung und eine finale Evaluationsrunde Modul 3 ab.

Im Lehrplan werden die verschiedenen psychologischen Prinzipien in unterschiedlichem Maße betont. Während die beiden Prinzipien Unnachgiebigkeit und Durchdachtheit Schwerpunkte über das gesamte Trainingsprogramm hinweg darstellen, sind Teamfokussierung und Empathie zentrale Bausteine des zweiten und dritten Moduls. Integrität und Nachhaltigkeit stehen dagegen primär am ersten Tag von Modul 1 und am zweiten Tag von Modul 3 im Fokus.

### 7.3 Evaluation des Trainingsprogramms

Die Erprobung des Trainings wurde durch eine fortlaufende formative Evaluation begleitet. Ziel einer formativen Evaluation ist die Optimierung der Durchführung und der Wirksamkeit einer Trainingsmaßnahme (Mittag/Hager 2000). Dies geschieht durch die kontinuierliche Sammlung von Daten im Rahmen eines Trainings, anhand derer Stärken, Optimierungspotenziale und neue Erkenntnisse identifiziert werden können (Gollwitzer/Jäger 2009). Der Hauptfokus der formativen Evaluation lag nach dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1967) auf den Reaktionen der Teilnehmenden auf das Training (Evaluationsebene 1, z. B. Zufriedenheit, Akzeptanz) und ihren Lernfortschritt (Evaluationsebene 2, z. B. Wissens- und Kompetenzzuwachs).

Die formative Evaluation wurde durch eine Kombination aus qualitativen Methoden (z. B. Gruppendiskussionen) und quantitativen Methoden (z. B. Fragebögen) realisiert. Sie erfolgte während und am Ende jedes Trainingsmoduls sowie im Rahmen eines Reflexionstreffens sieben Monate nach Abschluss des letzten Trainingsmoduls. Gegenstände der Evaluation waren die einzelnen Übungen und Verhandlungssimulationen, die Trainingsinhalte insgesamt, die Trainingsstruktur, die didaktische Methodik und das Gesamttraining. Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse der einzelnen Trainingskomponenten detaillierter beschrieben und es werden Implikationen aus der Evaluation abgeleitet.

#### 7.3.1 Übungen und Verhandlungssimulationen

Die größeren Übungen (z. B. „Öl für Alteria“, „Holzbein Kiel“) und sämtliche Verhandlungssimulationen wurden durch die Teilnehmenden quantitativ evaluiert. Dabei gaben die Teilnehmenden pro Übung bzw. Verhandlungssimulation ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen an: „Die

Übung hat mir Spaß gemacht“, „Die Übung war herausfordernd“ und „Ich habe durch die Übung etwas gelernt“.

In den beiden Präsenzmodulen 1 und 3 wurden diese Befragungen mithilfe von Metaplanwände durchgeführt, auf denen die Teilnehmenden mithilfe von Klebepunkten ihre Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen auf einer visuellen Skala mit den Polen „trifft nicht zu“ und „trifft voll zu“ angeben sollten. Im Onlinemodul (Modul 2) wurde dieselbe Befragung mit dem Online-Befragungstool Mentimeter durchgeführt, wobei die visuelle Skala durch eine numerische Skala mit den Polen 1 (trifft nicht zu) bis 9 (trifft voll zu) ersetzt wurde.

Die Ergebnisse der Evaluation der Verhandlungssimulationen des 2. Moduls sind in **Tabelle 7** in Form von Mittelwerten und Standardabweichungen dargestellt. Insgesamt fiel die Evaluation positiv aus. So lag die Zustimmung der Teilnehmenden zu den einzelnen Aussagen durchweg über dem Skalennittelwert von 5. Die Verhandlungssimulation „Bau eines Universitätsgebäudes“ sticht dabei besonders heraus. Bezüglich dieser Übung gab es große Zustimmung zu allen drei Aussagen.

Die quantitativen Evaluationen der Übungen der beiden Präsenzmodule sind durch Fotografien der Metaplanwände dokumentiert, wobei die verwendeten visuellen Skalen keine Angaben von Mittelwerten o.Ä. zulassen. Daher wird auf eine detaillierte Darstellung dieser Evaluationsergebnisse verzichtet. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass diese mit den Ergebnissen der

**Tabelle 7**

**Evaluation der Übungen des 2. Trainingsmoduls**

| <b>Aussage</b>                          | <b>Ritaianus,<br/>M (SD)</b> | <b>Arbeitsvertrag,<br/>M (SD)</b> | <b>Universitäts-<br/>gebäude, M (SD)</b> |
|---|------------------------------|-----------------------------------|--|
| Die Übung hat mir Spaß gemacht.         | 7,31<br>(2,16)               | 6,94<br>(2,08)                    | 8,00<br>(1,79)                           |
| Die Übung war herausfordernd.           | 5,46<br>(2,53)               | 7,19<br>(1,88)                    | 7,90<br>(0,83)                           |
| Ich habe durch die Übung etwas gelernt. | 6,23<br>(2,39)               | 5,88<br>(2,06)                    | 7,20<br>(1,40)                           |

Anmerkungen: Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 9 (trifft voll zu); M – arithmetischer Mittelwert; SD – Standardabweichung (Werte in Klammern); n = 13 (Ritaianus); n = 16 (Arbeitsvertrag); n = 10 (Universitätsgebäude)

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

Evaluation der Übungen aus Modul 2 vergleichbar sind. Hierbei ist insbesondere die Verhandlungssimulation „Werkzeugverkauf“ als positiv hervorzuheben, bei der die Zustimmung der Teilnehmenden zu den einzelnen Aussagen überwiegend sehr nahe an dem Pol „trifft voll zu“ lag.

Die positiven Bewertungen der Übungen und Verhandlungssimulationen spiegeln sich außerdem in den Aussagen der Teilnehmenden wider, die diese in Einzelgesprächen und angeleiteten Gruppendiskussionen während des Trainings äußerten. Ebenso wurden die Übungen und die Verhandlungssimulationen in den Freitextfeldern der Abschlussfragebögen zu besonders positiven Aspekten des Trainings vielfach hervorgehoben (z. B. „Die Übungen haben mir gut gefallen“, „Die ‚Aha-Erlebnisse‘ in den praktischen Übungen“, „Praxisübungen waren sehr gut und haben Erlerntes noch mal gestützt“).

Insgesamt zeigten die Teilnehmenden einerseits eine hohe Zufriedenheit mit den Übungen, andererseits nahmen sie subjektiv einen signifikanten Lernfortschritt durch die Übungen wahr. Somit bestätigt die Evaluation der Übungen und Verhandlungssimulationen deren Relevanz und Eignung für das vorliegende Verhandlungstraining.

### 7.3.2 Qualitative Evaluation der Einzelmodule

Während der Trainingsdurchführung erfolgte eine fortlaufende qualitative Evaluation der Trainingsmodule in Form von Einzelgesprächen mit den Teilnehmenden, die durch angeleitete Gruppendiskussionen am Ende jedes Moduls ergänzt wurden.

Diese qualitative Evaluation der Einzelmodule fiel insgesamt positiv aus. Neben den Übungen und Simulationen wurden dabei beispielsweise die Trainingsstruktur, die Vielfalt der eingesetzten didaktischen Methoden und der praxisorientierte Austausch von den Teilnehmenden positiv hervorgehoben. Auch die UNITED-Prinzipien wurden positiv bewertet. So formulierte beispielsweise einer der Teilnehmenden folgende Aussage:

„Die Prinzipien waren für mich ein Erleuchtungsmoment. Die Prinzipien sind für mich wie ein Kompass, sie dienen zur Orientierung. Sie leiten mich z. B. in dem, was ich sage oder welche Handlungen in einer Situation schlau sind.“

Im Rahmen der qualitativen Evaluation von Modul 1 wurde jedoch auch ein inhaltlicher Punkt identifiziert, der aus Sicht der Teilnehmenden im weite-

ren Verlauf des Trainings zusätzlich adressiert werden sollte. Diese Anregung erfolgte vor dem Hintergrund der Erfahrung der Teilnehmenden, dass Konflikte mit der Arbeitgeberseite typischerweise nicht nur durch Verhandlungen im engeren Sinne gelöst werden (z. B. den Austausch von Vorschlägen und Zugeständnissen am Verhandlungstisch), sondern dass in diesem Kontext auch andere Konfliktlösungsstrategien relevant sind (z. B. der Einsatz von Machtmitteln durch Streiks).

Aus diesem Grund wurde das bestehende Trainingsprogramm in Modul 2 um einen thematischen Punkt ergänzt, der sich mit verschiedenen Konfliktarten und -ebenen sowie Strategien zur Lösung eskalierender Konflikte beschäftigt (siehe Kapitel 7.2). Somit trug die formative Evaluation im ersten Trainingsmodul zur Optimierung des Trainingsprogramms bei.

### 7.3.3 Quantitative Evaluation der Einzelmodule und des Gesamttrainings

Zum Abschluss jedes der drei Module erfolgte zudem eine quantitative Evaluation der Trainingsinhalte, der Struktur, der Materialien, der Trainer\*innen und der Didaktik sowie des jeweiligen Trainingsmoduls in seiner Gesamtheit mittels Fragebogen. Am Ende des dritten Moduls erfolgte zudem eine zusammenfassende quantitative Evaluation des Gesamttrainings. Die Teilnehmenden gaben dabei ihre Zustimmung zu den einzelnen evaluativen Aussagen auf einer numerischen Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu) an. Sämtliche Einzelaussagen und die entsprechenden Mittelwerte sind in Tabelle 8 dargestellt.

Bezüglich der Trainingsinhalte fiel die Evaluation der drei Module und des Trainings in seiner Gesamtheit sehr positiv aus. So erfuhr beispielsweise die Aussage „Ich bin mit dem Zuwachs meiner Verhandlungskompetenzen durch das Gesamttraining zufrieden“ große Zustimmung durch die Teilnehmenden ( $M = 6,19$ ;  $SD = 0,66$ ). Auch die Trainingsstruktur wurde positiv bewertet. So erhielten die entsprechenden Aussagen („Die Trainingsziele waren mir zu Beginn des Trainings klar“, „Das Training war nachvollziehbar strukturiert“) von den Teilnehmenden über alle drei Module hinweg zum großen Teil hohe Zustimmungswerte ( $M = 5,36$ ;  $SD = 1,04$ ).

Die Evaluation des Trainingsmaterials (z. B. „Die Trainingsmaterialien [z. B. PPT-Folien, Übungsinstruktionen] waren von guter Qualität“, „Die Trainingsmaterialien waren leicht verständlich“) fiel ebenfalls in allen drei Modulen sehr positiv aus ( $M = 6,21$ ;  $SD = 0,71$ ). Auch die Trainer\*innen und

**Evaluation der Einzelmodule und des Gesamttrainings**

|  | <b>Modul 1,<br/>M (SD)</b> | <b>Modul 2,<br/>M (SD)</b> | <b>Modul 3,<br/>M (SD)</b> | <b>Gesamt-<br/>training,<br/>M (SD)</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| <b>Trainingsinhalt</b>   |                            |                            |                            |   |
| Die Trainingsinhalte waren einfach verständlich.   | 6,00<br>(0,78)             | 6,00<br>(0,47)             | 6,38<br>(0,50)             | n. a.                                   |
| Die Trainingsinhalte sind relevant für meinen Berufsalltag.                                | 5,86<br>(1,10)             | 5,50<br>(0,97)             | 6,19<br>(0,75)             | n. a.                                   |
| Das Training bereitet mich gut auf zukünftige Verhandlungen im beruflichen Kontext vor.    | 5,57<br>(0,85)             | 5,60<br>(0,84)             | 5,81<br>(0,83)             | n. a.                                   |
| Die durchgeführten Übungen haben das Training bereichert.                                  | 6,36<br>(0,63)             | 6,40<br>(0,70)             | 6,81<br>(0,40)             | n. a.                                   |
| <b>Trainingsstruktur</b>   |                            |                            |                            |   |
| Die Trainingsziele waren mir zu Beginn des Trainings klar.                                 | 4,07<br>(1,49)             | 5,40<br>(0,84)             | 5,19<br>(1,33)             | n. a.                                   |
| Das Training war nachvollziehbar strukturiert.   | 5,43<br>(1,09)             | 6,10<br>(0,57)             | 6,13<br>(0,72)             | n. a.                                   |
| <b>Trainingsmaterialien</b>  |                            |                            |                            |   |
| Die Trainingsmaterialien (z. B. PPT-Folien, Übungsinstruktionen) waren von guter Qualität. | 6,14<br>(0,86)             | 6,10<br>(0,74)             | 6,44<br>(0,63)             | n. a.                                   |
| Die Trainingsmaterialien waren leicht verständlich.  | 6,14<br>(0,66)             | 6,20<br>(0,42)             | 6,19<br>(0,75)             | n. a.                                   |
| Die Trainingsmaterialien haben die Trainingsinhalte gut veranschaulicht.                   | 6,14<br>(0,77)             | 6,14<br>(0,77)             | 6,31<br>(0,79)             | n. a.                                   |
| <b>Lehrpersonen und Didaktik</b>   |                            |                            |                            |   |
| Die Trainingsinhalte wurden durch die Lehrpersonen verständlich vermittelt.                | 6,14<br>(0,86)             | 6,40<br>(0,52)             | 6,69<br>(0,48)             | n. a.                                   |
| Die Lehrpersonen sind auf Fragen der Teilnehmenden konstruktiv eingegangen.                | 5,64<br>(1,34)             | 6,70<br>(0,48)             | 6,63<br>(0,50)             | n. a.                                   |
| Es fand genügend Interaktion zwischen Lehrpersonen und Teilnehmenden statt.                | 5,93<br>(1,07)             | 6,30<br>(0,68)             | 6,56<br>(0,63)             | n. a.                                   |

|   |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Durch den Einsatz verschiedener Lehrmethoden (z. B. theoretischer Input, Übungen, Diskussionen) war das Training abwechslungsreich. | 6,21<br>(0,70) | 6,30<br>(0,95) | 6,63<br>(0,72) | n. a.          |
| <b>Gesamtbewertung</b>  |                |                |                |                |
| Insgesamt bin ich mit dem Training zufrieden.   | 6,21<br>(0,89) | 6,20<br>(0,79) | 6,56<br>(0,51) | 6,63<br>(0,50) |
| Ich bin mit dem Zuwachs meiner Verhandlungskompetenzen durch das (Gesamt-)Training zufrieden.                                       | 5,50<br>(1,09) | 4,90<br>(0,57) | 5,69<br>(0,70) | 6,19<br>(0,66) |
| Das Gesamttraining hat meine Erwartungen erfüllt.   | n.a.           | n.a.           | n.a.           | 6,44<br>(0,63) |
| Ich würde Kolleg*innen die Teilnahme am Training empfehlen.   | 6,38<br>(0,77) | 6,60<br>(0,52) | 6,81<br>(0,40) | 6,94<br>(0,25) |

Anmerkungen: Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu); M – arithmetischer Mittelwert; SD – Standardabweichung (Werte in Klammern); n = 14 (Modul 1); n = 10 (Modul 2), n = 16 (Modul 3), n = 16 (Gesamttraining); n. a. – nicht abgefragt

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

die Didaktik bewerteten die Teilnehmenden überaus positiv: Gemittelt über alle drei Module wurde den entsprechenden Aussagen (z. B. „Die Trainingsinhalte wurden durch die Lehrpersonen verständlich vermittelt“, „Die Lehrpersonen sind auf Fragen der Teilnehmenden konstruktiv eingegangen,“) stark zugestimmt ( $M = 6,35$ ;  $SD = 0,74$ ).

Die positiven Bewertungen der einzelnen Trainingskomponenten spiegeln sich auch in der Gesamtbewertung des Trainings wider. So äußerten die Teilnehmenden sehr große Zufriedenheit mit dem Gesamttraining („Ich bin mit dem Gesamttraining zufrieden“;  $M = 6,63$ ;  $SD = 0,50$ ) und sämtliche Teilnehmenden würden die Teilnahme am Training Kolleg\*innen empfehlen („Ich würde Kolleg\*innen die Teilnahme am Training empfehlen“;  $M = 6,94$ ;  $SD = 0,25$ ). Die Reaktionen der Teilnehmenden auf das Training waren somit sehr positiv (z. B. Akzeptanz, Zufriedenheit; Evaluationsebene 1 nach Kirkpatrick 1967) und es ist zudem ein subjektiv empfundener Lernfortschritt festzustellen (Evaluationsebene 2 nach Kirkpatrick 1967).

### 7.3.4 Evaluation im Rückblick

Im Rahmen eines Reflexionstreffens mit den Trainingsteilnehmenden sieben Monate nach Abschluss des dritten Trainingsmoduls erfolgte eine weitere quantitative Evaluation, mit der die mittel- und langfristigen Effekte des Trainings erfasst wurden.

Sämtliche evaluativen Aussagen und alle Ergebnisse sind in **Tabelle 9** detailliert dargestellt. Der Fokus lag hierbei neben der Reaktion und dem Lernfortschritt der Teilnehmenden auch auf deren subjektiv erlebten Verhaltensänderungen in ihrer Verhandlungspraxis (z. B. „Das Training hat sich positiv auf meine Verhandlungsführung ausgewirkt“). Dieses subjektive Erleben der Teilnehmenden gibt erste Hinweise bezüglich möglicher Trainingseffekte auf das reale Verhandlungsverhalten der Teilnehmenden, wobei jedoch anzumerken ist, dass eine umfassende Aussage hierzu objektive Verhaltensdaten erfordern würde (Evaluationsebene 3; Kirkpatrick 1967).

**Tabelle 9**

#### Evaluation des Gesamttrainings im Rückblick

| <b>Aussage</b>  | <b>M (SD)</b> |
|---|---------------|
| Im Rahmen meiner beruflichen Verhandlungen habe ich mich an Inhalte des Trainings erinnert.   | 6,20 (0,79)   |
| Die Trainingsinhalte haben dazu beigetragen, mein Wissen zum Thema Verhandlungen zu erweitern.  | 6,70 (0,48)   |
| Die Trainingsinhalte haben dazu beigetragen, dass ich meine Verhandlungsfertigkeiten weiter optimieren konnte.                        | 6,20 (0,79)   |
| Das Training hat sich positiv auf meine Verhandlungsführung ausgewirkt.   | 6,00 (1,05)   |
| Durch das Training fühle ich mich in Bezug auf meine Verhandlungen sicherer.  | 5,70 (1,06)   |
| Seit Abschluss des Trainings verhandle ich noch besser.   | 5,22 (0,83)   |
| Ich habe das Gefühl, dass ich dank des Trainings (noch) bessere Verhandlungsergebnisse erziele.                                       | 4,89 (0,78)   |
| Ich halte das Training für hilfreich, um unsere Nachwuchskräfte auf die Anforderungen gewerkschaftlicher Verhandlungen vorzubereiten. | 6,90 (0,32)   |

Anmerkungen: Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 7 (trifft voll zu); M – arithmetischer Mittelwert; SD – Standardabweichung (Werte in Klammern); n = 10

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der erhobenen Daten

Auch rückblickend wurde das Training von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet. So konnten die Teilnehmenden einerseits auf das im Training vermittelte Wissen in ihrer Verhandlungspraxis zugreifen („Im Rahmen meiner beruflichen Verhandlungen habe ich mich an Inhalte des Trainings erinnert“;  $M = 6,20$ ;  $SD = 0,79$ ). Andererseits haben die Teilnehmenden Verbesserungen ihres Verhandlungsverhaltens aufgrund des Trainings wahrgenommen (z.B. „Das Training hat sich positiv auf meine Verhandlungsführung ausgewirkt“;  $M = 6,00$ ;  $SD = 1,05$ ).

In der Gesamtschau fällt die Evaluation des Trainings äußerst positiv aus, sodass dessen Erprobung als erfolgreich betrachtet werden kann.

## 8 FAZIT

---

Die Ergebnisse gewerkschaftlicher Verhandlungen haben immense Auswirkungen auf Beschäftigte, Unternehmen, Branchen und die Volkswirtschaft insgesamt (Hayter/Fashoyin/Kochan 2011). Daher kommt den Kompetenzen der betreffenden Verhandlungsführer\*innen bezüglich der Aushandlung tragfähiger Einigungen eine große Bedeutung zu. Ein klassisches Instrument zur Weiterentwicklung von Verhandlungskompetenzen ist der Einsatz von Trainings.

In der wissenschaftlichen Verhandlungsliteratur existieren allerdings bislang keine entsprechenden Trainingskonzepte, die auf einer systematischen Analyse der Anforderungen an die Kompetenzen der Verhandlungsführer\*innen in diesem spezifischen Kontext basieren. Zudem wird zunehmend bezweifelt, ob „klassische“ Trainings, die ausschließlich auf Wissensvermittlung und die Erweiterung des Verhaltensrepertoires der Teilnehmenden abzielen, überhaupt langfristig effektiv sind (z. B. Brett 2015).

Stattdessen wird vorgeschlagen, dass Trainings einen ganzheitlicheren Ansatz verfolgen sollten, indem neben der Vermittlung von Wissen (Knowledge-Set) und dem Einüben bestimmter Verhandlungstechniken (Skill-Set) auch die Weiterentwicklung der Grundhaltung der Teilnehmenden bezüglich Verhandlungen (Mindset) in den Blick genommen wird (Ade et al. 2018).

Vor diesem Hintergrund verfolgte die vorliegende Arbeit die übergeordnete Zielsetzung, ein wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Konzept eines Mindset-orientierten Verhandlungstrainings für den Gewerkschaftskontext zu entwickeln und zu evaluieren. Inhaltliche Grundlage für die Trainingskonzeption war der an der Leuphana Universität Lüneburg entwickelte HANSE-Ansatz der Verhandlungsführung mit dem HANSE-Mindset als dessen Kernstück. Dieser sollte im Rahmen einer empirischen Anforderungsanalyse mit erfahrenen Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit im Gewerkschaftskontext überprüft und ggf. weiterentwickelt werden.

Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse konnten die Relevanz der fünf Grundprinzipien des HANSE-Mindsets im Kontext gewerkschaftlicher Verhandlungen grundsätzlich bestätigen. Darüber hinaus legte die Auswertung der Anforderungsanalyse jedoch auch einige Modifikationen der HANSE-Prinzipien nahe, die letztendlich eine Weiterentwicklung des Akronyms „HANSE“

zur Folge hatten: So wurden die Prinzipien der Sachorientierung und des Einfallsreichtums in dem Prinzip der Durchdachtheit zusammengefasst.

Zusätzlich wurden die Prinzipien der Teamfokussierung und der Empathie ergänzt. Die übrigen Prinzipien blieben inhaltlich weitgehend bestehen, wurden aber teilweise umbenannt, um ein Akronym zu erhalten, das einen inhaltlichen Bezug zum Gewerkschaftskontext aufweist. So wurden die Prinzipien der Hartnäckigkeit und der Aufrichtigkeit in Unnachgiebigkeit und Integrität umbenannt. Das Prinzip der Nachhaltigkeit blieb hingegen inhaltlich und namentlich bestehen. Somit entstand das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung mit seinen sechs Prinzipien Unnachgiebigkeit, Nachhaltigkeit, Integrität, Teamorientierung, Empathie und Durchdachtheit als inhaltliche Grundlage der Trainingskonzeption.

Neben dieser inhaltlichen Grundlage basierte die Trainingsdidaktik auf der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens (Kolb/Kolb 2005). Im Zentrum standen somit Trainingsmethoden, die das Sammeln von Erfahrungen fördern (z.B. Verhandlungssimulationen, Gruppenübungen), Reflexionsprozesse auslösen (z.B. Debriefings von Übungen, kollegiale Fallberatungen), abstraktes Denken anstoßen (z.B. Vorträge, Informationsmaterialien) und aktives Handeln ermöglichen (z.B. Vorbereitung auf Übungen, Checklisten). Zudem beinhaltete der Lehrplan didaktische Methoden zur Weiterentwicklung des Verhandlungs-Mindsets der Teilnehmenden (z.B. evidenzbasierte Instruktionen für die sechs UNITED-Prinzipien, Reflexionsübungen, Wenn-dann-Pläne; Ade et al. 2018).

Im Anschluss an die Konzeption wurde das resultierende Training mit Verhandlungsführer\*innen der IG Metall in der Rolle der Teilnehmenden und den Autoren dieser Studie als Trainern pilotiert. Diese Erprobung des Trainings wurde durch eine fortlaufende, formative Evaluation (Mittag/Hager 2000) begleitet. Die formative Evaluation führte zu einer inhaltlichen Erweiterung des Trainingsprogramms.

Zudem wurde das Training auch inhaltlich und didaktisch von den Teilnehmenden äußerst positiv bewertet, was sich gleichermaßen in der Zufriedenheit mit dem Training wie im subjektiv wahrgenommenen Lernfortschritt widerspiegelt. Zusätzlich lieferte eine weitere Befragung sieben Monate nach Ende des Trainings erste Hinweise auf positive Trainingseffekte auf das Verhandlungsverhalten der Teilnehmenden. Somit wird die Erprobung des Mindset-orientierten Verhandlungstrainings von den beteiligten Personen als Erfolg betrachtet.

Aus praxisorientierter Perspektive lassen sich die Inhalte dieser Studie vielseitig nutzen. Der wesentliche praktische Nutzen ist hierbei, dass im Rahmen

der vorliegenden Arbeit ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich praxistaugliches Trainingskonzept entwickelt und erfolgreich erprobt wurde, das innerhalb der IG Metall zu Schulungszwecken eingesetzt werden kann. Da das Training keine branchenspezifischen Inhalte wie beispielsweise Verhandlungssimulationen, die speziell auf die Metall- und Elektroindustrie zugeschnitten sind, enthält, kann dieses darüber hinaus auch von anderen Gewerkschaften adaptiert bzw. in bestehende Schulungsprogramme integriert werden.

Darüber hinaus können die im Rahmen der Anforderungsanalyse identifizierten erfolgskritischen Verhaltensweisen, die in den UNITED-Prinzipien zusammengefasst wurden, als Grundlage für die Entwicklung eigener Verhandlungstrainings dienen. Schließlich können die Ergebnisse der Anforderungsanalyse auch von in Gewerkschaften tätigen Einzelpersonen genutzt werden, die ihre Verhandlungskompetenzen individuell (z. B. im Rahmen von Verhandlungscoachings) erweitern wollen.

Zum Abschluss sollen Limitationen der vorliegenden Arbeit und zukünftige Forschungsbedarfe identifiziert werden:

Die empirische Anforderungsanalyse auf Basis qualitativer Interviews liefert erste Befunde zu erfolgskritischen Verhaltensweisen in Tarifverhandlungen. Aufgrund der qualitativen Methodik lässt diese Analyse jedoch keine abschließenden Erkenntnisse über die Relationen dieser Verhaltensweisen untereinander zu (z. B. deren relativer Wichtigkeit in Bezug zueinander). Daher sollte in einem nächsten Schritt eine quantitative Untersuchung (z. B. mittels Fragebogen) durchgeführt werden, um diesbezüglich belastbarere Erkenntnisse zu gewinnen.

Des Weiteren wurde die Untersuchung mit einer sehr spezifischen Stichprobe durchgeführt: Es wurden ausschließlich Verhandlungsführer\*innen der IG Metall Küste interviewt. Somit bleibt die Frage, inwieweit die Befunde auch für andere Branchen gelten, unbeantwortet. Eine quantitative Untersuchung könnte auch diesbezüglich wichtige zusätzliche Erkenntnisse liefern. Diese sollte anhand einer größeren Stichprobe erfolgen und es sollten auch Verhandlungsführer\*innen aus Gewerkschaften anderer Branchen (z. B. Dienstleistungen, öffentlicher Transport) befragt werden.

Die formative Evaluation zeigte Stärken und einige Optimierungspotenziale des Trainingsprogramms während und unmittelbar nach dessen Durchführung auf. Zudem gab die ergänzende Befragung der Teilnehmenden in der Rückschau auf das Training erste Hinweise auf mögliche, durch das Training induzierte Verhaltensänderungen. Diese Form der Evaluation ist jedoch nur ein erster Schritt zur systematischen Untersuchung der Wirksamkeit eines Trainings (Kirkpatrick 1967).

Um belastbare Erkenntnisse zu erhalten, könnte im Rahmen eines nächsten Trainingsdurchgangs eine summative Evaluation (Mittag/Hager 2000) durchgeführt werden, bei der die Leistung der Teilnehmenden des vorliegenden Trainings mit den Leistungen von Teilnehmenden eines klassischen, verhaltensorientierten Verhandlungstrainings systematisch verglichen werden (z. B. den Leistungen in einer komplexen, eigens zu Evaluationszwecken entwickelten Verhandlungssimulation). Ein solcher direkter Leistungsvergleich würde Schlussfolgerungen zur tatsächlichen Effektivität des vorliegenden Mindset-orientierten Trainings im Vergleich zu klassischen Verhandlungstrainings zulassen.

Aus psychologischer Sicht sollte schließlich noch genauer untersucht werden, ob und inwieweit das vorliegende Trainingsprogramm tatsächlich das Mindset der Trainingsteilnehmenden in Bezug auf Verhandlungen verändert. Zwar wurde durch die Teilnehmenden im Rahmen der formativen Evaluation die Nützlichkeit der UNITED-Prinzipien vielfach betont.

Aus dieser positiven Rückmeldung kann jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass das Training tatsächlich zu einer Veränderung der psychologischen Grundhaltung der Teilnehmenden geführt hat. Stattdessen wäre es beispielsweise auch möglich, dass das Akronym UNITED und die dazugehörigen Prinzipien von den Trainingsteilnehmenden einfach als gute Merkhilfe für die mit den Prinzipien assoziierten, erfolgskritischen Verhaltensweisen wahrgenommen wurden.

Um dies systematisch zu untersuchen, bedarf es allerdings zunächst der Entwicklung eines geeigneten, psychometrischen Messinstruments für das UNITED-Mindset. Mithilfe eines solchen Messinstruments könnte das Mindset der Teilnehmenden in Bezug auf Verhandlungen vor und nach einem nächsten Trainingsdurchgang gemessen werden, wodurch Veränderungen sichtbar würden.

# LITERATUR

- Aaldering, Hillie / de Dreu, Carsten K. W. (2012):** Why hawks fly higher than doves: Intragroup conflict in representative negotiation. In: *Group Processes & Intergroup Relations* 15, H. 6, S. 713–724. <https://doi.org/10.1177/1368430212441638>
- Abdel-Latif, Adel (2015):** Quick & dirty: die geheimen Strategien und Taktiken des Verhandlungsprofis. München: Redline Wirtschaft.
- Achtziger, Anja / Gollwitzer, Peter M. (2006):** Motivation and Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, Jutta / Heckhausen, Heinz (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 277–302.
- Ade, Valentin / Dantgraber, Michael / Schuster, Carolin / Trötschel, Roman (2019):** Toward a Better Understanding of the Mindsets of Negotiators. In: *European Journal of Psychological Assessment* 36, H. 5, S. 740–747. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000548>
- Ade, Valentin / Schuster, Carolin / Harinck, Fieke / Roman Trötschel (2018):** Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT): Teaching more than skills and knowledge. In: *Frontiers in Psychology* 9, Art. 907. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00907>
- Aguinis, Herman / Kraiger, Kurt (2009):** Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. In: *Annual Review of Psychology* 60, S. 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Albach, Horst (2003):** Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier. In: *WZB-Mitteilungen*, Nr. 100, S. 37–40.
- Aronson, Joshua / Fried, Carrie B. / Good, Catherine (2002):** Reducing the Effects of Stereotype Threat on African American College Students by Shaping Theories of Intelligence. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 38, H. 2, S. 113–125. <https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1491>
- Bacon, Nicolas / Blyton, Paul (2007):** Conflict for mutual gains? In: *Journal of Management Studies* 44, H. 5, S. 814–834. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00668.x>
- Baldwin, Timothy T. / Ford, J. Kevin (1988):** Transfer of training: A review and directions for future research. In: *Personnel Psychology* 41, S. 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Beersma, Bianca / de Dreu, Carsten K. W. (1999):** Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. In: *International Journal of Conflict Management* 10, H. 4, S. 385–402. <https://doi.org/10.1108/eb022831>
- Beersma, Bianca / de Dreu, Carsten K. W. (2005):** Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 89, H. 3, S. 358. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.89.3.358>
- Ben-Yoav, Orly / Pruitt, Dean G. (1984a):** Accountability to constituents: A two-edged sword. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 34, H. 3, S. 283–295. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90040-0)
- Ben-Yoav, Orly / Pruitt, Dean G. (1984b):** Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 20, H. 4, S. 323–335. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(84\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0022-1031(84)90029-5)
- Black, Sandra E. / Lynch, Lisa M. (2004):** What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation. In: *The Economic Journal* 114, H. 493, S. F97–F116. <https://doi.org/10.1111/j.0013-0133.2004.00189.x>

- Brett, Jeanne (2015):** Attitudinal Structuring, Alternative Dispute Resolution, and Negotiation Strategy. In: *Negotiation Journal* 31, H. 4, S. 359–360. <https://doi.org/10.1111/nej.12107>
- Brett, Jeanne M. / Friedman, Ray / Behfar, Kristin (2009):** How to Manage Your Negotiating Team. In: *Harvard Business Review* 87, H. 9, S. 105–109.
- Burke, Lisa A. / Hutchins, Holly M. (2007):** Training Transfer: An Integrative Literature Review. In: *Human Resource Development Review* 6, H. 3, S. 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- Campos, Francisco / Frese, Michael / Goldstein, Markus / Iacovone, Leonardo / Johnson, Hillary C. / McKenzie, David / Mensmann, Mona (2017):** Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. In: *Science* 357, H. 6357, S. 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>
- Corbin, Juliet M. / Strauss, Anselm (1990):** Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. In: *Qualitative Sociology* 13, S. 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Corley, Kevin G. / Gioia, Dennis A. (2004):** Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. In: *Administrative Science Quarterly* 49, H. 2, S. 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Cutcher-Gershenfeld, Joel E. (1994):** Bargaining over how to bargain in labor-management negotiations. In: *Negotiation Journal* 10, H. 4, S. 323–335. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1994.tb00032.x>
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2021):** DGB Transformations-Charta. [www.dgb.de/themen/++co++cf374dca-0403-11ec-a02d-001a4a160123](http://www.dgb.de/themen/++co++cf374dca-0403-11ec-a02d-001a4a160123) (Abruf am 18.4.2024).
- Diekmann, Kristina A. / Tenbrunsel, Ann E. / Shah, Pri Pradhan / Schroth, Holly A. / Bazerman, Max H. (1996):** The Descriptive and Prescriptive Use of Previous Purchase Price in Negotiations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 66, H. 2, S. 179–191. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0047>
- de Dreu, Carsten K. W. (1995):** Coercive power and concession making in bilateral negotiation. In: *Journal of Conflict Resolution* 39, H. 4, S. 646–670. <https://doi.org/10.1177/0022002795039004003>
- de Dreu, Carsten K. W. / Beersma, Bianca / Stroebe, Katherine / Euwema, Martin C. (2006):** Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 90, H. 6, S. 927–943. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.6.927>
- de Dreu, Carsten K. W. / Giebels, Ellen / van de Vliert, Evert (1998):** Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. In: *Journal of Applied Psychology* 83, H. 3, S. 408. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.3.408>
- de Dreu, Carsten K. W. / van Lange, Paul A. M. (1995):** The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, H. 11, S. 1178–1188. <https://doi.org/10.1177/01461672952111006>
- de Dreu, Carsten K. W. / Weingart, Laurie R. / Kwon, Seungwoo (2000):** Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 78, H. 5, S. 889. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- Druckman, Daniel / Robinson, Victor (1998):** From research to application: Utilizing research findings in negotiation training programs. In: *International Negotiation* 3, H. 1, S. 7–38. <https://doi.org/10.1163/15718069820848085>
- Dweck, Carol S. (1999):** Essays in social psychology. Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. New York: Psychology Press.
- Fisher, Joshua / Fisher-Yoshida, Beth (2017):** Educating negotiators: Using theory, practice, case studies, and simulations in an integrated learning experience. In: *Negotiation and Conflict Management Research* 10, H. 4, S. 286–305. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12104>

- Fisher, Roger / Ury, William (1981):** Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in. Boston: Houghton Mifflin.
- Flanagan, John C. (1954):** The critical incident technique. In: Psychological Bulletin 51, H. 4, S. 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Frederick, Shane / Loewenstein, George / O'Donoghue, Ted (2002):** Time discounting and time preference: A critical review. In: Journal of economic literature 40, H. 2, S. 351–401. <https://doi.org/10.1257/002205102320161311>
- Frese, Michael / Gielnik, Michael M. / Mensmann, Mona (2016):** Psychological training for entrepreneurs to take action: Contributing to poverty reduction in developing countries. In: Current Directions in Psychological Science 25, H. 3, S. 196–202.
- Froman Jr., Lewis A. / Cohen, Michael D. (1970):** Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. In: Behavioral Science 15, H. 2, S. 180–183. <https://doi.org/10.1002/bs.3830150209>
- Fulmer, Ingrid Smithey / Barry, Bruce / Long, D. Adam (2009):** Lying and smiling: Informational and emotional deception in negotiation. In: Journal of Business Ethics 88, S. 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9975-x>
- Galinsky, Adam D. / Leonardelli, Geoffrey J. / Okhuysen, Gerardo A. / Mussweiler, Thomas (2005):** Regulatory focus at the bargaining table: Promoting distributive and integrative success. In: Personality and Social Psychology Bulletin 31, H. 8, S. 1087–1098. <https://doi.org/10.1177/0146167205276429>
- Galinsky, Adam D. / Maddux, William W. / Gilin, Debra / White, Judith B. (2008):** Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. In: Psychological science 19, H. 4, S. 378–384. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02096.x>
- Galinsky, Adam D. / Mussweiler, Thomas (2001):** First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. In: Journal of Personality and Social Psychology 81, H. 4, S. 657–669. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.657>
- Galinsky, Adam D. / Schaerer, Michael / Magee, Joe C. (2017):** The four horsemen of power at the bargaining table. In: Journal of Business & Industrial Marketing 32, H. 4, S. 606–611. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0251>
- Geare, Alan / Edgar, Fiona / McAndrew, Ian (2009):** Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation. In: The International Journal of Human Resource Management 20, H. 5, S. 1146–1171. <https://doi.org/10.1080/09585190902850331>
- Geiger, Ingmar (2017):** A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. In: Industrial Marketing Management 64, S. 91–106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.003>
- Gentner, Dedre / Loewenstein, Jeffrey / Thompson, Leigh (2003):** Learning and transfer: A general role for analogical encoding. In: Journal of Educational Psychology 95, H. 2, S. 393–408. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.2.393>
- Giebels, Ellen / de Dreu, Carsten K. W. / van de Vliert, Evert (2000):** Interdependence in negotiation: effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. In: European Journal of Social Psychology 30, H. 2, S. 255–272. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:2%3C255::AID-EJSP991%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:2%3C255::AID-EJSP991%3E3.0.CO;2-7)
- Gioia, Dennis A. / Corley, Kevin G. / Hamilton, Aimee L. (2013):** Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. In: Organizational Research methods 16, H. 1, S. 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L. (1967):** Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction.
- Glaub, Matthias E. / Frese, Michael / Fischer, Sebastian / Hoppe, Maria (2014):** Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. In: Academy of Management Learning & Education 13, H. 3, S. 354–379. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0234>
- Gollwitzer, Mario / Jäger, Reinhold S. (2009):** Evaluation kompakt. Weinheim/Basel: Beltz.
- Gollwitzer, Peter M. (1990):** Action phases and mind-sets. In: Higgins, E. Tory / Sorrentino, Richard M. (Hrsg.): Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior 2, S. 53–92.
- Gollwitzer, Peter M. (2012):** Mindset theory of action phases. In: van Lange, Paul A. M. / Kruglanski, Arie W. / Higgins, E. Tory (Hrsg.): Handbook of theories of social psychology 1, S. 526–545.
- Guest, Greg / Bunce, Arwen / Johnson, Laura (2006):** How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. In: Field Methods 18, H. 1, S. 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gunia, Brian C. (2019):** Ethics in Negotiation: Causes and Consequences. In: Academy of Management Perspectives 33, H. 1, S. 3–11. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0043>
- Gunia, Brian C. / Brett, Jeanne M. / Nandkeolyar, Amit K. / Kamdar, Dishan (2011):** Paying a price: Culture, trust, and negotiation consequences. In: Journal of Applied Psychology 96, H. 4, S. 774–789. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021986>
- Güth, Werner / Schmittberger, Rolf / Schwarze, Bernd (1982):** An experimental analysis of ultimatum bargaining. In: Journal of Economic Behavior & Organization 3, H. 4, S. 367–388. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90011-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90011-7)
- Hayter, Susan / Fashoyin, Tayo / Kochan, Thomas A. (2011):** Review essay: Collective bargaining for the 21st century. In: Journal of Industrial Relations 53, H. 2, S. 225–247. <https://doi.org/10.1177/0022185610397144>
- Heckhausen, Heinz / Gollwitzer, Peter M. (1987):** Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. In: Motivation and Emotion 11, H. 2, S. 101–120. <https://doi.org/10.1007/BF00992338>
- Hofmann, Thorsten (2018):** Das FBI-Prinzip: Verhandlungstaktiken für Gewinner. München: Ariston.
- House, Robert J. (1975):** Ugli orange exercise. In: Hall, Douglas T. / Bowen, Donald. D. / Lewicki, Roy. J. / Hall, Francine S. (Hrsg.): Experiences in management and organizational behavior. Chicago: St. Clair Press.
- Hüffmeier, Joachim / Freund, Philipp Alexander / Zerres, Alfred / Backhaus, Klaus / Hertel, Guido (2014):** Being Tough or Being Nice? A Meta-Analysis on the Impact of Hard- and Softline Strategies in Distributive Negotiations. In: Journal of Management 40, H. 3, S. 866–892. <https://doi.org/10.1177/0149206311423788>
- Hüffmeier, Joachim / Zerres, Alfred / Freund, Philipp Alexander / Backhaus, Klaus / Trötschel, Roman / Hertel, Guido (2019):** Strong or Weak Synergy? Revising the Assumption of Team-Related Advantages in Integrative Negotiations. In: Journal of Management 45, H. 7, S. 2721–2750. <https://doi.org/10.1177/0149206318770245>

- Insko, Chester A. / Schopler, John / Gaertner, Lowell / Wildschut, Tim / Kozar, Robert / Pinter, Brad / Finkel, Eli J. / Brazil, Donna M. / Cecil, Candy L. / Montoya, Matthew R. (2001):** Interindividual–intergroup discontinuity reduction through the anticipation of future interaction. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 80, H. 1, S. 95–111.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.95>
- Kanning, Uwe Peter (2014):** Prozess und Methoden der Personalentwicklung. In: Schuler, Heinz / Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Aufl., S. 501–562.
- Kemp, Katherine E. / Smith, William P. (1994):** Information exchange, toughness, and integrative bargaining: the roles of explicit cues and perspective-taking. In: *International Journal of Conflict Management* 5, H. 1, S. 5–21.  
<https://doi.org/10.1108/eb022734>
- Kennedy, Fiona / Carroll, Brigid / Francoeur, Joline (2013):** Mindset Not Skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development. In: *Advances in Developing Human Resources* 15, H. 1, S. 10–26.  
<https://doi.org/10.1177/1523422312466835>
- Kimmel, Melvin J. / Pruitt, Dean G. / Magenau, John M. / Konar-Goldband, Ellen / Carnevale, Peter J. D. (1980):** Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 38, H. 1, S. 9–22. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.38.1.9>
- Kirkpatrick, Donald L. (1967):** Evaluation of training. In: Craig, Robert L. / Bittel, Lester R. (Hrsg.): *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill, S. 35–56.
- Kolb, Alice Y. / Kolb, David A. (2005):** Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. In: *Academy of Management Learning & Education* 4, H. 2, S. 193–212.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268566>
- Kolodziej, Richard / Hesse, Friedrich W. / Engelmann, Tanja (2016):** Improving negotiations with bar charts: The advantages of priority awareness. In: *Computers in Human Behavior* 60, S. 351–360.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.079>
- Kong, Dejun Tony / Dirks, Kurt T. / Ferrin, Donald L. (2014):** Interpersonal Trust within Negotiations: Meta-Analytic Evidence, Critical Contingencies, and Directions for Future Research. In: *Academy of Management Journal* 57, H. 5, S. 1235–1255.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0461>
- Kray, Laura J. / Thompson, Leigh / Lind, E. Allan (2005):** It's a Bet! A Problem-Solving Approach Promotes the Construction of Contingent Agreements. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, H. 8, S. 1039–1051.  
<https://doi.org/10.1177/0146167204274099>
- Kurtzberg, Terri R. (1998):** Creative Thinking, a Cognitive Aptitude, and Integrative Joint Gain: A Study of Negotiator Creativity. In: *Creativity Research Journal* 11, H. 4, S. 283–293.  
[https://doi.org/10.1207/s15326934crj1104\\_2](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1104_2)
- Lax, David A. / Sebenius, James K. (1986):** *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York / London: Free Press / Collier Macmillan.
- Leonardelli, Geoffrey J. / Gu, Jun / McRuer, Geordie / Medvec, Victoria Husted / Galinsky, Adam D. (2019):** Multiple equivalent simultaneous offers (MESOs) reduce the negotiator dilemma: How a choice of first offers increases economic and relational outcomes. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 152, S. 64–83.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.007>
- Lewicki, Roy J. (2014):** Teaching negotiation: The state of the practice. In: Ayoko, Oluremi B. / Ashkanasy, Neal M. / Jehn, Karen A. (Hrsg.): *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 493–508.  
<https://doi.org/10.4337/9781781006948.00042>
- Lewicki, Roy J. / Barry, Bruce / Saunders, David M. (2010):** *Negotiation*, 6. Aufl., Boston: McGraw-Hill.

- Lincoln, Yvonna S. / Guba, Egon G. (1986):** But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. In: *New Directions for Program Evaluation*, H. 30, S. 73–84.  
<https://doi.org/10.1002/ev.1427>
- Loewenstein, Jeffrey / Thompson, Leigh / Gentner, Dedre (1999):** Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. In: *Psychonomic Bulletin & Review* 6, H. 4, S. 586–597. <https://doi.org/10.3758/BF03212967>
- Loschelder, David D. / Friese, Malte / Trötschel, Roman (2017):** How and why precise anchors distinctly affect anchor recipients and senders. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 70, S. 164–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.001>
- Loschelder, David D. / Stuppi, Johannes / Trötschel, Roman (2014):** “€ 14,875?!”: Precision Boosts the Anchoring Potency of First Offers. In: *Social Psychological and Personality Science* 5, H. 4, S. 491–499.  
<https://doi.org/10.1177/1948550613499942>
- Lu, Li / Yuan, Y. Connie / McLeod, Poppy Lauretta (2012):** Twenty-Five Years of Hidden Profiles in Group Decision Making: A Meta-Analysis. In: *Personality and Social Psychology Review* 16, H. 1, S. 54–75. <https://doi.org/10.1177/1088868311417243>
- Majer, Johann M. / Barth, Matthias / Zhang, Hong / van Treek, Marie / Trötschel, Roman (2021):** Resolving Conflicts Between People and Over Time in the Transformation Toward Sustainability: A Framework of Interdependent Conflicts. In: *Frontiers in Psychology* 12, 623757.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623757>
- Majer, Johann M. / Trötschel, Roman / Antoni, C. H. (o. J.):** Rookies as risk: The relationship between professional experience and ethically questionable bargaining tactics [im Erscheinen].
- Majer, Johann M. / Trötschel, Roman / Galinsky, Adam D. / Loschelder, David. D. (2020):** Open to offers, but resisting requests: How the framing of anchors affects motivation and negotiated outcomes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 119, H. 3, S. 582–599.  
<https://doi.org/10.1037/pspi0000210>
- Malhotra, Deepak (2005):** Hamilton Real Estate. Harvard Business School. [www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38440](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38440) (Abruf am 11.3.2024).
- Malhotra, Deepak / Bazerman, Max (2007):** Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond. New York: Bantam.
- Mann, Michel / Warsitzka, Marco / Hüffmeier, Joachim / Trötschel, Roman (2023):** United we stand: a principle-based negotiation training for collective bargaining. In: *International Journal of Conflict Management* 35, H. 2, S. 427–452.  
<https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2023-0088>
- Mann, Michel / Warsitzka, Marco / Zhang, Hong / Hüffmeier, Joachim / Trötschel, Roman (2022):** When control does not pay off: The dilemma between trade-off opportunities and budget restrictions in B2B negotiations. In: *Negotiation and Conflict Management Research* 15, H. 4, S. 240–263.  
<https://doi.org/10.34891/20220406-431>
- Mannix, Elizabeth A. / Thompson, Leigh L. / Bazerman, Max H. (1989):** Negotiation in small groups. In: *Journal of Applied Psychology* 74, H. 3, S. 508–517.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.508>
- Marbe, Karl (1915):** Fortschritte der Psychologie und ihrer Anwendungen. Leipzig: B. G. Teubner.
- Marshak, Robert J. / Grant, David (2008):** Transforming talk: The interplay of discourse, power, and change. In: *Organization Development Journal* 26, H. 3, S. 33–40.

- McAdoo, Bobbi / Manwaring, Melissa (2009):** Teaching for Implementation: Designing Negotiation Curricula to Maximize Long-Term Learning. In: *Negotiation Journal* 25, H. 2, S. 195–215. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00220.x>
- McGuire, Stephen J. J. / Reilly, Peter / Zhang, Yang / Mahdavian, Bahram / Prabhu, Veena (2020):** Teaching win-win negotiation skills to MBAs: A quasi-experimental examination of a social-exchange based pedagogical approach. In: *Journal of Organizational Behavior Education* 13, S. 169–204. <https://scholarship.law.tamu.edu/facscholar/1479/> (Abruf am 2.5.2024).
- McKersie, Robert / Cutcher-Gershenfeld, Joel (2009):** Labor-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations. In: *Negotiation Journal* 25, H. 4, S. 499–514. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00241.x>
- McKersie, Robert / Walton, Richard (1992):** A retrospective on the behavioral theory of labor negotiations. In: *Journal of Organizational Behavior* 13, H. 3, S. 277–285. <https://www.jstor.org/stable/2>
- Menkel-Meadow, Carrie (2009):** Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice. In: *Negotiation Journal* 25, H. 4, S. 415–429. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00236.x>
- Mittag, Waldemar / Hager, Willi (2000):** Ein Rahmenkonzept zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. In: Hager, Willi / Patry, Jean-Luc / Brezing, Hermann (Hrsg.): *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen*. Bern: Huber, S. 102–128.
- Moran, Simone / Ritov, Ilana (2002):** Initial perceptions in negotiations: evaluation and response to 'logrolling' offers. In: *Journal of Behavioral Decision Making* 15, H. 2, S. 101–124. <https://doi.org/10.1002/bdm.405>
- Movius, Hal (2008):** The effectiveness of negotiation training. In: *Negotiation Journal* 24, H. 4, S. 509–531. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00201.x>
- Nadler, Janice / Thompson, Leigh / van Boven, Leaf (2003):** Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. In: *Management Science* 49, H. 4, S. 529–540. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.529.14431>
- O'Kane, Paula / Smith, Anne / Lerman, Michael P. (2021):** Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. In: *Organizational Research Methods* 24, H. 1, S. 104–139. <https://doi.org/10.1177/1094428119865016>
- Pinkley, Robin L. / Neale, Margaret A. / Bennett, Rebecca J. (1994):** The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 57, H. 1, S. 97–116. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1006>
- Pruitt, Dean G. / Carnevale, Peter (1993):** *Negotiation in social conflict*. Maidenhead: Open University Press.
- Raiffa, Howard (1982):** *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rucker, Derek D. / Galinsky, Adam D. (2016):** Growing beyond growth: Why multiple mindsets matter for consumer behavior. In: *Journal of Consumer Psychology* 26, H. 1, S. 161–164. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.009>
- Schneider, Andrea K. (2012):** Teaching a new negotiation skills paradigm. In: *Washington University Journal of Law & Policy* 39, H. 1, S. 13–38.
- Schranner, Matthias (2001):** *Verhandeln im Grenzbereich. Strategien und Taktiken für schwierige Fälle*. Berlin: Econ.
- Schreier, Margrit (2014):** Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 15, H. 1. <https://doi.org/10.17169/FQS-15.1.2043>

- Sebenius, James K. (1983):** Negotiation arithmetic: adding and subtracting issues and parties. In: *International Organization* 37, H. 2, S. 281–316.  
<https://doi.org/10.1017/S002081830003438X>
- Sebenius, James K. (2017):** BATNAs in negotiation: Common errors and three kinds of “no”. In: *Negotiation Journal* 33, H. 2, S. 89–99.  
<https://doi.org/10.1111/nejo.12176>
- Stasser, Garold / Stewart, Dennis (1992):** Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 63, H. 3, S. 426–434.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.3.426>
- Strack, Fritz / Mussweiler, Thomas (1997):** Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 73, H. 3, S. 437–446.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.437>
- Strathman, Alan / Gleicher, Faith / Boninger, David S. / Edwards, C. Scott (1994):** The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 66, H. 4, S. 742–752.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.4.742>
- Thompson, Leigh (1990):** Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. In: *Psychological Bulletin* 108, H. 3, S. 515–532.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- Thompson, Leigh (1991):** Information exchange in negotiation. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 27, H. 2, S. 161–179.  
[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(91\)90020-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(91)90020-7)
- Thompson, Leigh (2015):** *The mind and heart of the negotiator*. 6. Aufl., Boston: Pearson.
- Thompson, Leigh / Gentner, Dedre / Loewenstein, Jeffrey (2000):** Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, H. 1, S. 60–75.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2887>
- Thompson, Leigh / Hastie, Reid (1990):** Social perception in negotiation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 47, H. 1, S. 98–123.  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90048-E)
- Thompson, Leigh L. / Mannix, Elizabeth A. / Bazerman, Max H. (1988):** Group negotiation: Effects of decision rule, agenda, and aspiration. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 54, H. 1, S. 86–95. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.1.86>
- Tinsley, Catherine H. / O’Connor, Kathleen M. / Sullivan, Brandon A. (2002):** Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 88, H. 2, S. 621–642.  
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00005-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00005-5)
- Trötschel, Roman / Bündgens, Silke / Hüffmeier, Joachim / Loschelder, David D. (2013):** Promoting prevention success at the bargaining table: Regulatory focus in distributive negotiations. In: *Journal of Economic Psychology* 38, S. 26–39.  
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.03.006>
- Trötschel, Roman / Gollwitzer, Peter M. (2007):** Implementation intentions and the willful pursuit of prosocial goals in negotiations. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 43, H. 4, S. 579–598.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.06.002>
- Trötschel, Roman / Höhne, Benjamin P. / Peifer, Corinna / Majer, Johann M. / Loschelder, David D. (2014):** *Resource Oriented Negotiations (RON): A Framework for Research and Application* [Konferenzbeitrag auf der International Association for Conflict Management].

- Trötschel, Roman / Hüffmeier, Joachim / Loschelder, David D. (2010):** When yielding pieces of the pie is not a piece of cake: Identity-based intergroup effects in negotiations. In: *Group Processes & Intergroup Relations* 13, H. 6, S. 741–763. <https://doi.org/10.1177/1368430210374608>
- Trötschel, Roman / Hüffmeier, Joachim / Loschelder, David D. / Schwartz, Katja / Gollwitzer, Peter M. (2011):** Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 101, H. 4, S. 771–790. <https://doi.org/10.1037/a0023801>
- Trötschel, Roman / Loschelder, David D. / Höhne, Benjamin P. / Majer, Johann M. (2015):** Procedural frames in negotiations: How offering my resources versus requesting yours impacts perception, behavior, and outcomes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 108, H. 3, S. 417–435. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pspi0000009>
- Trötschel, Roman / van Treenk, Marie / Heydenbluth, Caroline / Zhang, Kai / Majer, Johann M. (2022):** From claiming to creating value: The psychology of negotiations on common resource dilemmas. In: *Sustainability* 14, H. 9, S. 5257. <https://doi.org/10.3390/su14095257>
- Trump, Donald J. / Schwartz, Tony (1987):** *Trump: The Art of the Deal*. New York: Random House.
- Tversky, Amos / Kahneman, Daniel (1981):** The framing of decisions and the psychology of choice. In: *Science* 211, S. 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Tzafirir, Shay S. / Sanchez, Rudolph Joseph / Tirosh-Unger, Keren (2012):** Social Motives and Trust: Implications for Joint Gains in Negotiations. In: *Group Decision and Negotiation* 21, H. 6, S. 839–862. <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9252-8>
- Ury, William L. / Brett, Jeanne M. / Goldberg, Stephen B. (1988):** *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. 1. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass.
- Voss, Chris / Raz, Tahl (2017):** *Kompromisslos verhandeln: Die Strategien und Methoden des Verhandlungsführers des FBI*. München: Redline.
- Wade-Benzoni, Kimberly A. (1999):** Thinking About the Future: An Intergenerational Perspective on the Conflict and Compatibility Between Economic and Environmental Interests. In: *American Behavioral Scientist* 42, H. 8, S. 1393–1405. <https://doi.org/10.1177/00027649921954912>
- Wade-Benzoni, Kimberly A. / Hernandez, Morela / Medvec, Victoria / Messick, David (2008):** In fairness to future generations: The role of egocentrism, uncertainty, power, and stewardship in judgments of intergenerational allocations. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 44, H. 2, S. 233–245. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.04.004>
- Walton, Richard E. / Cutcher-Gershenfeld, Joel / McKersie, Robert B. (2000):** *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-management Relations*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Walton, Richard E. / McKersie, Robert B. (1965):** *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Wegmann, Jürgen / Zilkens, Hubertus / Zeibig, Dieter (2009):** *Der ehrbare Kaufmann: Leistungsfaktor Vertrauen – Kostenfaktor Misstrauen*. Köln: Bank-Verlag Medien.
- Weingart, Laurie R. / Bennett, Rebecca J. / Brett, Jeanne M. (1993):** The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. In: *Journal of Applied Psychology* 78, H. 3, S. 504–517. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.3.504>

**Wening, Stefanie / Keith, Nina / Abele, Andrea E. (2016):** High construal level can help negotiators to reach integrative agreements: The role of information exchange and judgement accuracy. In: *British Journal of Social Psychology* 55, H. 2, S. 206–226.  
<https://doi.org/10.1111/bjso.12130>

**White, Sally Blount / Neale, Margaret A. (1994):** The Role of Negotiator Aspirations and Settlement Expectancies in Bargaining Outcomes. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 57, H. 2, S. 303–317.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1017>

**Yukl, Gary A. (1974a):** Effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 29, H. 2, S. 227–236.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0036013>

**Yukl, Gary (1974b):** Effects of the opponent's initial offer, concession magnitude and concession frequency on bargaining behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 30, H. 3, S. 323–335.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0036895>

**Zerres, Alfred / Hüffmeier, Joachim / Freund, Philipp Alexander / Backhaus, Klaus / Hertel, Guido (2013):** Does it take two to tango? Longitudinal effects of unilateral and bilateral integrative negotiation training. In: *Journal of Applied Psychology* 98, S. 478–491.  
<https://doi.org/10.1037/a0032255>

**Zhang, Kai / Zhang, Hong / Aaldering, Hillie / Majer, Johann M. / Trötschel, Roman (o. J.):** Thinking Beyond the Negotiation Table: Impacts of Externalities on Negotiators' Perceptions, Behaviors, and Outcomes [im Erscheinen].

## ANHANG: STRUKTUR DES INTERVIEWLEITFADENS

---

Der Aufbau des Interviewleitfadens ist durch folgende Struktur gekennzeichnet:

1. Einführung und Erläuterung des Ablaufs der Befragung
2. Einholen des Einverständnisses mit der Aufzeichnung der Befragung und der Nutzung von Zitaten der befragten Person
3. Erhebung allgemeiner Informationen (z. B. demografische Daten, Berufs- und Verhandlungserfahrung, Informationen zur Organisation)
4. Situative Befragung zu besonders erfolgreichen und wenig erfolgreichen Verhandlungen auf Basis der Methode der kritischen Ereignisse (*Critical Incident Technique* – CIT; Flanagan 1954)
5. Klärung der Anforderungen an ein Verhandlungstraining aus individueller Perspektive und aus der Perspektive der Organisation (auf Basis der Erkenntnisse aus Teil 4)
6. Bewertung der Wichtigkeit der fünf HANSE-Prinzipien im besonderen Kontext von Tarifverhandlungen
7. Machtmittel in Tarifverhandlungen (optionaler Teil)
8. Abschluss

Teil 4 bildete das Herzstück der Interviews. Zunächst wurden die Befragten zu einem besonders erfolgreichen Verhandlungsfall interviewt. Danach erfolgte die Befragung zu einem wenig erfolgreichen Verhandlungsereignis. Die Befragung beider Fälle war wie folgt strukturiert:

- Die befragten Personen wurden gebeten, sich an eine Tarifverhandlung zu erinnern, die aus Sicht der Gewerkschaft besonders erfolgreich bzw. wenig erfolgreich abgeschlossen wurde.
- Dann wurde der Kontext der Verhandlung geklärt, darunter die Rolle der befragten Person, der Verhandlungspartner (Mit wem wurde verhandelt?) und der Inhalt der Verhandlung (Worüber wurde verhandelt?).
- Die befragten Personen beschrieben im Folgenden, welche Verhandlungsergebnisse erzielt wurden und worin sie die Hauptgründe für den Erfolg bzw. Misserfolg sahen.
- Schließlich erläuterten sie auf Basis standardisierter Fragen, was vor Beginn der Verhandlung und auch während der Verhandlung passierte, das den Erfolg bzw. Misserfolg beeinflusst hat. In diesem Abschnitt kamen zudem optionale Follow-up-Fragen zum Einsatz, die das Verständnis von effektiven bzw. ineffektiven Verhaltensweisen förderten.

In Teil 6 der Interviews wurden die befragten Personen gebeten, die fünf HANSE-Prinzipien entsprechend ihrer Wichtigkeit im Kontext von Tarifverhandlungen zu bewerten. Zunächst wurde das jeweilige Prinzip vorgestellt und erläutert. Dann erfolgte die Bewertung anhand einer fünfstufigen Skala die von „unwichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5) reichte. Die Bewertung wurde in der Reihenfolge Hartnäckigkeit, Aufrichtigkeit, Nachhaltigkeit, Sachorientierung und Einfallsreichtum vorgenommen. Abschließend sollten die befragten Personen weitere Grundprinzipien oder Leitgedanken nennen, die sie ebenfalls als wichtig erachten.

## AUTOREN

---

**Joachim Hüffmeier** ist Professor für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dortmund. Er studierte Psychologie an der Universität Münster und promovierte im Bereich der Sozialpsychologie an der Universität Trier. Anschließend schloss er seine Habilitation im Fach Psychologie an der Universität Münster erfolgreich ab. Seine Forschung konzentriert sich auf Verhandlungsführung, Motivation in Teams, Arbeit und Gesundheit sowie das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis.

**Michel Mann** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und war viele Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen in der Industrie tätig. Im Anschluss daran promovierte er im Bereich Verhandlungsforschung an der Leuphana Universität Lüneburg und arbeitete dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung für Sozial-, Organisations- und Politische Psychologie. Nebenberuflich ist er als Trainer, Hochschuldozent und Unternehmensberater tätig.

**Roman Trötschel** ist Professor für Sozial-, Organisations- und Politische Psychologie an der Leuphana Universität Lüneburg. Er leitet dort die Negotiation Research Group. In seiner wissenschaftlichen Arbeit beschäftigt er sich mit kognitiven Prozessen in Verhandlungen sowie der Auswirkung des Verhandlungskontextes (z. B. Tarifverhandlungen mit Gruppenrepräsentant\*innen) auf das Verhandlungsgeschehen und das resultierende Ergebnis. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Forschungstätigkeit liegt im Bereich der Konfliktintervention (Mediation, Schlichtung, Schiedsverfahren).

**Marco Warsitzka** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter in der Abteilung für Sozial-, Organisations- und Politische Psychologie sowie Mitglied der Negotiation Research Group an der Leuphana Universität Lüneburg. Nach seinem Studium der Wirtschaftspsychologie promovierte er zum Thema Verhandlungspsychologie. In seiner Forschung untersucht er kognitive Prozesse in komplexen Verhandlungen (z. B. Verhandlungen mit zahlreichen Themen oder Verhandlungen im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Kontext, beispielsweise Tarifverhandlungen). Freiberuflich arbeitet er als Trainer, Coach und Dozent.

---

Gewerkschaftliche Verhandlungen haben einen entscheidenden Einfluss auf Löhne, Arbeitsbedingungen und die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen. Die vorliegende Studie benennt effektive Verhaltensweisen gewerkschaftlicher Verhandlungsführung, die durch eine empirische Anforderungsanalyse gewonnen wurden. Die zugrunde liegenden psychologischen Prinzipien dienen zur Konzeption eines Mindset-orientierten Verhandlungstrainings, das nicht nur Wissen und Fertigkeiten vermittelt. Es zielt auch auf eine Veränderung der Grundhaltung der Teilnehmenden, um langfristige Verhaltensänderungen zu bewirken.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-408-6