ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mann, Michel; Warsitzka, Marco; Hüffmeier, Joachim; Trötschel, Roman

Working Paper

Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung: Verhandlungen erfolgreich führen auf Basis von sechs handlungsorientierten Grundprinzipien

Working Paper Forschungsförderung, No. 323

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Mann, Michel; Warsitzka, Marco; Hüffmeier, Joachim; Trötschel, Roman (2024) : Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung: Verhandlungen erfolgreich führen auf Basis von sechs handlungsorientierten Grundprinzipien, Working Paper Forschungsförderung, No. 323, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/285351

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 323, März 2024

Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung

Verhandlungen erfolgreich führen auf Basis von sechs handlungsorientierten Grundprinzipien

Michel Mann, Marco Warsitzka, Joachim Hüffmeier und Roman Trötschel

Auf einen Blick
Gewerkschaftliche Verhandlungen haben eine beträchtliche gesellschaftliche Relevanz. Gleichzeitig stellen sie für die verhandelnden Personen häufig eine Herausforderung dar. In diesem Working Paper stellen wir das UNITED-Mindset gewerkschaftlicher Verhandlungsführung vor, das die sechs handlungsorientierten Prinzipien Unnachgiebigkeit, Nachhaltigkeit, Integrität, Teamorientierung, Empathie und Durchdachtheit umfasst. Anhand dieser Prinzipien können gewerkschaftliche Verhandlungsführer*innen ihr Verhalten ausrichten, um so effektive Verhandlungslösungen zu erzielen.

FORSCHUNGS-FÖRDERUNG

Danksagungen
Wir danken der IG Metall für die sehr gute Zusammenarbeit im Rahmen unseres Kooperationsprojekts, insbesondere bedanken wir uns bei Stefan Soost (Bezirksleitung der IG Metall Küste), Evelyn Raab (IG Metall Vorstandsverwaltung) sowie 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.

Förderung
Das Forschungsprojekt „Konzeption und Evaluierung eines Mindset-orientierten Verhandlungstrainings im Gewerkschaftskontext“ wurde durch die Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert. Die Drittmittel wurden Roman Trötschel von der Leuphana Universität Lüneburg zur Verfügung gestellt.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung“ 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.

ISSN 2509-2359

Inhalt

1. Zusammenfassung 5
2. Einleitung 6
3. Kooperationsprojekt und Methodik 8
4. Das UNITED-Mindset 9
    4.1 Das Mindset im Überblick 9
    4.2 Das Prinzip der Unnachgiebigkeit 10
    4.3 Das Prinzip der Nachhaltigkeit 13
    4.4 Das Prinzip der Integrität 14
    4.5 Das Prinzip der Teamfokussierung 16
    4.6 Das Prinzip der Empathie 17
    4.7 Das Prinzip der Durchdachtheit 18
    4.8 Beziehung der Prinzipien 20
5. Anwendung des UNITED-Mindsets in der Praxis 22
6. Fazit 23
Literatur 24
Autoren 29

Tabellen

Tabelle 1: Die UNITED-Prinzipien gewerkschaftlicher Verhandlungsführung 10

Tabelle 2: Prinzip der Unnachgiebigkeit 11

Tabelle 3: Prinzip der Nachhaltigkeit 13

Tabelle 4: Prinzip der Integrität 15

Tabelle 5: Prinzip der Teamfokussierung 16

Tabelle 6: Prinzip der Empathie 18

Tabelle 7: Prinzip der Durchdachtheit 19

1. Zusammenfassung

Gewerkschaftliche Verhandlungen haben einen bedeutenden Einfluss auf Löhne, Arbeitsbedingungen und die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen. Angesichts ihrer großen gesellschaftlichen Relevanz kommt effektiver Verhandlungsführung eine zentrale Rolle zu.

Während klassische Ansätze zur Förderung der eigenen Verhandlungskompetenzen primär auf die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten setzen, schlagen wir im vorliegenden Artikel zusätzlich die Entwicklung eines Verhandlungs-Mindsets vor. Dieser innovative Ansatz zielt auf die Veränderung der eigenen Grundhaltung gegenüber der Führung gewerkschaftlicher Verhandlungen ab.

In Kooperation mit der IG Metall Küste wurden im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie die Anforderungen für effektive gewerkschaftliche Verhandlungsführung systematisch ermittelt und in die sechs handlungsorientierten Prinzipien Unnachgiebigkeit, Nachhaltigkeit, Integrität, Teamfokussierung, Empathie und Durchdachtheit überführt. Die Anfangsbuchstaben dieser sechs Prinzipien bilden das Akronym des UNITED-Mindsets für gewerkschaftliche Verhandlungsführung.

Über die Verinnerlichung dieser Handlungsprinzipien entwickeln Verhandlungsführer*innen das UNITED-Mindset. Es soll Verhandelnde mit einer Art innerer Verhaltenskompass ausstatten und letztlich zur erfolgreichen Bewältigung von Tarifverhandlungen, Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen und Sozialpläne sowie aller anderen Formen gewerkschaftlicher Verhandlungen beitragen. Der vorliegende Artikel präsentiert das UNITED-Mindset inklusive seiner sechs Prinzipien. Er stellt zudem konkrete Maßnahmen vor, wie sich das Mindset in der Praxis entwickeln und in konkreten Verhandlungssituationen aktivieren lässt.

2. Einleitung

In der gewerkschaftlichen Arbeit nehmen Verhandlungen eine zentrale Rolle ein. Ihr Ausgang wirkt sich nicht nur unmittelbar auf die Entlohnung und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus, sondern beeinflusst darüber hinaus auch die Entwicklung einzelner Organisationen, ganzer Industrien und Volkswirtschaften. Damit wird ihnen eine hohe gesellschaftliche Relevanz zuteil (Hayter/Fashoyin/Kochan, 2011).

Gleichzeitig sind gewerkschaftliche Verhandlungen im Vergleich zu anderen Typen von Verhandlungen (z. B. Verkaufsverhandlungen) durchaus komplex. Sie werden typischerweise in Teams geführt und sie erfordern über die Einigung mit der Gegenseite hinaus auch intensive Abstimmungsprozesse mit internen Stakeholdern (d. h. betroffene Personengruppen).

Zudem spielt der Einsatz von Druckmitteln eine gewichtige Rolle (z. B. Streiks). In aller Regel ergibt sich ferner ein hoher Einigungsdruck dadurch, dass beiden Parteien keine alternativen Verhandlungspartner zur Verfügung stehen (Sebenius, 2017). Nicht zuletzt erschweren unterschiedliche Wertvorstellungen zwischen den Parteien mitunter das Finden tragfähiger Verhandlungslösungen (Geare/Edgar/McAndrew, 2009). Gewerkschaftliche Verhandlungen stellen somit besonders hohe Anforderungen an die mit der Verhandlungsführung betrauten Personen.

Vor diesem Hintergrund ist es zentral, dass die handelnden Personen über entsprechende Kompetenzen verfügen, um am Verhandlungstisch erfolgreich zu sein. Dieses Working Paper stellt ein Verhandlungs-Mindset vor, das darauf abzielt, gewerkschaftlich Verhandelnde dabei zu unterstützen, verfügbares Verhandlungswissen und erlernte Verhandlungsfertigkeiten noch effektiver in gewerkschaftlichen Verhandlungen einzusetzen.

Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung besteht aus sechs zentralen Handlungsprinzipien, die Verhandlungsführer*innen als eine Art Verhaltenskompass dienen sollen. Die sechs Prinzipien sind Unnachgiebigkeit, Nachhaltigkeit, Integrität, Teamorientierung, Empathie und Durchdachtheit.

Die vorliegende Arbeit beschreibt die zentralen Erkenntnisse eines Kooperationsprojekts zwischen der Leuphana Universität Lüneburg und der IG Metall Küste. Über eine systematische, empirische Anforderungsanalyse wurden im Rahmen dieses Projekts sowohl die sechs UNITED-Prinzipien als auch ein auf dem UNITED-Mindset aufbauendes Verhandlungstraining entwickelt. Eine umfassende Beschreibung des Kooperationsprojekts findet sich im Artikel „Entwicklung und Evaluierung eines

Mindset-orientierten Verhandlungstrainings für den Gewerkschaftskontext“, welcher als Study durch die Hans Böckler Stiftung veröffentlicht wurde (Mann et al., 2024).

Im Folgenden werden im zweiten Kapitel das Kooperationsprojekt und die Methodik jeweils kurz vorgestellt. Anschließend fokussiert sich das dritte Kapitel auf das UNITED-Mindset und die detaillierte Darstellung der sechs Handlungsprinzipien. Daraufhin werden im vierten Kapitel Hinweise gegeben, wie sich das UNITED-Mindset in der gewerkschaftlichen Verhandlungspraxis entwickeln und anwenden lässt, bevor dieses Working Paper mit einem Fazit endet.

3. Kooperationsprojekt und Methodik

Das Ziel des Kooperationsprojektes zwischen der Leuphana Universität Lüneburg und der IG Metall Küste war es, ein wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Verhandlungstraining für gewerkschaftlich Verhandelnde zu entwickeln. Dabei sollte insbesondere dem Transferproblem Rechnung getragen werden, welches die Herausforderung beschreibt, durch Training erlerntes Wissen und entwickelte Fertigkeiten erfolgreich in den beruflichen Alltag zu übertragen (Beer/Finnström/Schrader, 2016; Burke/Hutchins, 2008).

Als wissenschaftliche Grundlage für dieses Unterfangen diente eine eigens hierfür durchgeführte Forschungsstudie. Über 27 Interviews mit gewerkschaftlichen Verhandlungsführer*innen der IG Metall Küste identifizierte ein Forscherteam der Leuphana Universität solche Verhaltensweisen, die sich in der gewerkschaftlichen Verhandlungspraxis als erfolgskritisch erwiesen haben.

Im Folgenden wurden die Erkenntnisse dieser Anforderungsanalyse zusammen mit empirischen Befunden aus der Verhandlungsforschung zur Ableitung sechs zentraler Handlungsprinzipien herangezogen. Diese übergeordneten Prinzipien bündeln nicht nur relevantes Wissen und Fertigkeiten (Baldwin/Ford, 1988; Glaub et al., 2014), sondern statten Verhandelnde auch mit einem „inneren Kompass“ aus, der ihnen hilft, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten zielgerichtet und situationsadäquat in der Praxis einzusetzen. Empirische Befunde im Bereich des Unternehmertums unterstreichen die Effektivität dieses Ansatzes (Frese/Gielnik/Mensmann, 2016).

Aus psychologischer Perspektive bewirkt die Verinnerlichung von Handlungsprinzipien eine Veränderung des Mindsets, worunter die Grundhaltung einer Person bzgl. einer Tätigkeit oder Aufgabe verstanden wird (Rucker/Galinsky, 2016).

Wenngleich der Mehrwert von Mindsets bislang nur für andere Aufgabenbereiche nachgewiesen wurde (z. B. für Unternehmertum, Campos et al., 2017), so diskutiert die Wissenschaft aktuell auch über deren Nutzen im Verhandlungskontext (Ade et al., 2018; Mann et al., 2023). Dabei wird argumentiert, dass Verhandelnde über die Veränderung ihres Verhandlungs-Mindsets langfristig zu besseren Verhandler*innen werden und davon profitieren, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten in konkreten Verhandlungssituationen noch effektiver einzusetzen.

4. Das UNITED-Mindset

4.1 Das Mindset im Überblick

Empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass Verhandelnde häufig eine Verhandlungsorientierung aufweisen, die am treffendsten als distributives Verhandlungs-Mindset beschrieben werden kann (Ade et al., 2018, Thompson/Hrebec, 1996).

Die Konsequenzen dieser Grundhaltung gegenüber Verhandlungen sind vielfältig: Verhandlungen werden eher als Wettstreit um das größere Stück des fixen Verhandlungskuchens interpretiert (d. h. als reine Verteilungsaufgabe oder Nullsummenspiel, Thompson/Hastie, 1990), denn als Problem, das es gemeinsam zu lösen gilt. Verhandelnde neigen daher dazu, eigene Vorschläge eher als Forderungen zu formulieren denn als Angebote (Trötschel et al., 2015). Und auf Vorschläge der Gegenseite reagieren sie allein schon deshalb verhalten oder negativ, weil diese von der Gegenseite stammen, die es nicht gut mit ihnen meinen kann (reaktive Abwertung, Ross/Stillinger, 1991).

Ein solches distributives Mindset führt daher zu wettbewerbsorientiertem Verhalten und Misstrauen gegenüber der Gegenseite, welches sich schädlich auf die Verhandlungsergebnisse auswirken kann (Ade et al., 2018; Harinck/De Dreu, 2004).

Das UNITED-Prinzipien der gewerkschaftlichen Verhandlungsführung, die im vorliegenden Working Paper vorgestellt werden, soll dazu beitragen, das distributive Verhandlungs-Mindset zu überwinden. Sie zielen darauf ab, Verhandelnde dabei zu unterstützen, aus einer Vielzahl an möglichen Verhaltensweisen die effektivste(n) auszuwählen und erfolgreich umzusetzen.

Voraussetzung dafür ist die Verinnerlichung der sechs Handlungsprinzipien und folgerichtig eine (Weiter-)Entwicklung des eigenen Verhandlungs-Mindsets hin zum UNITED-Mindset. Das UNITED-Mindset könnte Verhandelnde dabei unterstützen, ihr Verhandlungswissen und ihre Fertigkeiten noch effektiver in Verhandlungen einzusetzen (siehe Ade et al., 2018).

Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung besteht aus sechs Handlungsprinzipien, welche Verhandlungsführer*innen dabei unterstützen sollen, solche Verhandlungsergebnisse zu erzielen, die die Interessen beider Parteien befriedigen (Win-Win-Lösungen, Thompson, 2015). Wie in Tabelle 1 dargestellt, geht es im Einzelnen darum, gewerkschaftliche Verhandlungen unnachgiebig, nachhaltig, integer, teamfokussiert, empathisch und durchdacht zu führen.

Tabelle 1: Die UNITED-Prinzipien gewerkschaftlicher Verhandlungsführung

Prinzip	Beschreibung
U nnachgiebigkeit	kompromisslos in den eigenen Interessen
N achhaltigkeit	vorausblickend in den Konsequenzen
I ntegrität	aufrichtig, verlässlich und glaubwürdig handeln
T eamfokussierung	gemeinsam zum Erfolg.
E mpathie	die Beziehung zur Gegenseite aktiv gestalten
D urchdachtheit	systematisch und kreativ in der Lösungssuche

Quelle: eigene Darstellung

Wenngleich einzelne Prinzipien wie Unnachgiebigkeit oder Durchdachtheit auch in vielen anderen Verhandlungskontexten relevant sind (Thompson, 2015), so verdeutlichen andere Prinzipien wie z. B. Teamfokussierung die Besonderheiten gewerkschaftlicher Verhandlungsführung (Walton/McKersie, 1965). Gerade in diesem Verhandlungskontext lassen sich Erfolge oftmals nur als Team erreichen, sodass der Geschlossenheit des eigenen Lagers und dem abgestimmten Vorgehen als Verhandlungskommission eine hohe Bedeutung zuteilwird.

Im Folgenden werden die sechs Prinzipien nacheinander im Detail vorgestellt und mithilfe konkreter Verhaltensweisen illustriert.

4.2 Das Prinzip der Unnachgiebigkeit

Das erste Prinzip des UNITED-Mindsets bezieht sich auf die Sicherung des eigenen Nutzens durch eine Verhandlungsstrategie, die kompromisslos auf die Interessen der eigenen Partei ausgerichtet ist (siehe Tabelle 2). Im Zentrum steht eine standhafte und hartnäckige Haltung bei der Durchsetzung eigener Interessen.

Dabei muss jedoch zwischen einer unnachgiebigen Haltung hinsichtlich geäußerter Positionen (oder Forderungen) und hinsichtlich der Interessen der eigenen Partei unterschieden werden. Während Positionen beschreiben, was Parteien wollen, definieren Interessen das Warum, die

den Positionen zugrundeliegenden Motive und Bedürfnisse der Verhandlungspartner (Brett, 1991; Fisher/Ury, 1981). Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen verhalten sich primär unnachgiebig hinsichtlich der Interessen ihrer eigenen Partei.

Tabelle 2: Prinzip der Unnachgiebigkeit

Verhaltensweise	**Beschreibung**
Ziele setzen	sich spezifische und anspruchsvolle Ziele setzen
Limits festlegen	eigene Schmerzgrenzen definieren
Alternativen klären	Was resultiert aus einer Nicht-Einigung?
Ankern	sich durch ein ambitioniertes erstes Angebot einen Vorteil in der Verhandlung verschaffen
Framing	die Reaktion der Gegenseite auf ein Angebot durch einen Deutungsrahmen beeinflussen
Zugeständnisse	eigene Zugeständnisse planen und vom Verhalten der Gegenseite abhängig machen

Quelle: eigene Darstellung

Unnachgiebige Verhandlungsführer*innen definieren anspruchsvolle Ziele, die sie im Rahmen einer Verhandlung erreichen möchten. Dadurch profitieren sie vom Zielsetzungseffekt, einem äußerst robusten Zusammenhang zwischen der Festlegung spezifischer, herausfordernder Ziele und ihrer positiven Auswirkung auf die Leistung einer Person (Locke/ Latham, 2002). Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen machen sich diesen Effekt zu Nutze, indem sie sich in Verhandlungen ambitionierte Ziele setzen, um dadurch bessere Ergebnisse zu erzielen (Zetik/Stuhlmacher, 2002).

Darüber hinaus behalten unnachgiebig Verhandelnde ihre Limits und Alternative(n) zu einer Einigung im Blick, um sich vor irrationalen Verhandlungsergebnissen zu schützen. Limits definieren dabei die Schmerzgrenze(n) für die eigene Partei, also minimale Verhandlungsergebnisse, die Verhandelnde unter keinen Umständen unterschreiten wollen (Pruitt/ Lewis, 1975).

Alternativen beziehen sich dagegen auf Verhandlungsergebnisse, die sich einstellen oder möglich sind, sollten sich die Parteien in der laufenden Verhandlung nicht einig werden (Fisher/Ury, 1981). Attraktive Alternative reduzieren die Abhängigkeit von einer Verhandlungslösung mit der Gegenseite und stärken darüber die eigene Verhandlungsmacht (Galinsky/Schaerer/Magee, 2017).

Unnachgiebigkeit in der Verhandlungsführung kann sich aber auch über ambitionierte Eröffnungsvorschläge äußern. Durch das Unterbreiten eines ersten Angebots nutzen gewerkschaftlich Verhandelnde den Ankereffekt gezielt aus. Forschungsergebnisse zeigen, dass sich ambitionierte Eröffnungsvorschläge für die anbietende Partei in Form besserer Verhandlungsergebnisse bezahlt machen (Galinsky/Mussweiler, 2001). Dieser Effekt lässt sich dadurch verstärken, dass erste Angebote durch Fakten untermauert (Malhotra/Bazerman, 2008) oder (moderat) präzise statt runde Anker eingesetzt werden (z. B. Forderung von 5,1 % statt 5,0 % mehr Entgelt, Loschelder et al., 2016; Loschelder/Stuppi/Trötschel, 2014).

Die Wirksamkeit eigener Vorschläge kann zudem durch Framing erhöht werden. Darunter versteht man Versuche, die Wahrnehmung der Gegenseite durch das gezielte Herstellen und die nachfolgende Nutzung eines Deutungsrahmens zu beeinflussen.

Vergleicht man das gewerkschaftliche Angebot einer 5,1 %-igen Entgeltsteigerung z. B. mit der Anfangsforderung von 6 %, so wird die Arbeitgeberseite dieses Angebot eher als Gewinn wahrnehmen. Dagegen ruft ein Vergleich mit der aktuellen Inflationsrate von 4,2 % ein Verlusterleben bei der Gegenseite hervor. Die Forschung zeigt, dass Verhandelnde unterschiedlich auf wahrgenommene Gewinne und Verluste reagieren (Ergebnisframes, z. B. Bazerman/Magliozzi/Neale, 1985). Durch die Darstellung von Angeboten als Gewinne lässt sich die Zugeständnisbereitschaft des Verhandlungspartners erhöhen.

Darüber hinaus kann die Wirkung eigener Angebote aber auch durch Prozessframing verbessert werden (Trötschel et al., 2015). Dabei unterscheidet man, ob ein Angebot darauf fokussiert, was man von der Gegenseite erhalten möchte oder aber auf das, was man ihr anbietet. In Tarifverhandlungen könnten Arbeitnehmer z. B. mit der Forderung „Wir wollen sechs Prozent mehr Entgelt für eine Laufzeit von 18 Monaten“ fokussieren, was sie selbst haben möchten. Dagegen konzentriert sich „Wir bieten eine 18-monatige Laufzeit für sechs Prozent mehr Entgelt“ in erster Linie auf das, was man bereit ist zu geben. Letzteres betont damit die Gewinne für die Gegenseite, was ihre Zugeständnisbereitschaft erhöht.

Unnachgiebig Verhandelnde sind sich jedoch über die Notwendigkeit eigener Zugeständnisse zur Erreichung einer Verhandlungslösung bewusst. Sie vermeiden es aber konsequent, Zugeständnisse auf eigenen

Prioritäten anzubieten, also auf Verhandlungsthemen, die für das eigene Lager eine hohe Wichtigkeit aufweisen.

Für die Bestimmung der eigenen Zugeständnisbereitschaft ist zudem das Verhalten der Gegenseite von hoher strategischer Relevanz. Um weder zu hart zu agieren und darüber das Finden einer Verhandlungslösung aufs Spiel zu setzen, noch zu weich aufzutreten und dadurch von der Gegenseite möglicherweise übervorteilt zu werden, setzen erfolgreich Verhandelnde auf die Tit-for-Tat-Strategie (Axelrod, 1984).

Diese Strategie legt einen kooperativen Start in die Verhandlung nahe und empfiehlt im Folgenden, das Vorgehen der Gegenseite zu spiegeln. Macht die Gegenseite beispielsweise Zugeständnisse, werden diese erwidert und damit belohnt. Wenn die Gegenseite jedoch keine Zugeständnisse anbietet, sollten ebenfalls keine Zugeständnisse gemacht werden, um die harte Verhandlungsstrategie der Gegenseite zu bestrafen. Die Verwendung dieser Strategie regt zu kooperativer Verhandlungsführung an.

4.3 Das Prinzip der Nachhaltigkeit

Im Zentrum des zweiten Prinzips stehen die Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen und die Integration verschiedener Interessen im Laufe gewerkschaftlicher Verhandlungen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Prinzip der Nachhaltigkeit

Verhaltensweise	Beschreibung
Entwicklungen berücksichtigen	Zukunftsorientierung fördern durch Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Interessen der beteiligten Parteien
Abhängigkeiten und Zusammenhänge erkennen	Auswirkungen auf direkt und indirekt Betroffene in die Überbelegungen einbeziehen und Folgewirkungen bedenken

Quelle: eigene Darstellung

Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen blicken über die kurzfristigen Konsequenzen von Verhandlungslösungen hinaus und sind sich der langfris-

tigen Auswirkungen bewusst. Sie sind sich insbesondere darüber im Klaren, dass sich Interessenkonstellationen über die Zeit verändern können und bedenken daher bei der Suche nach tragbaren Einigungen sowohl die gegenwärtigen als auch die künftigen Interessen der beteiligten Parteien (Frederick/Loewenstein/O'Donoghue, 2002). Sie berücksichtigen ferner mögliche Herausforderungen, die sich für künftige Verhandlungen ergeben.

In den geführten Interviews wurden in diesem Zusammenhang beispielsweise mittel- bis langfristige Stufenpläne im Zuge von Sanierungsvereinbarungen erwähnt, die ausschließen sollten, dass Unternehmen nach Auslaufen dieser Vereinbarungen auf einen Schlag mit massiven Kostenerhöhungen konfrontiert sind, die ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Fortbestand gefährden. Zudem sei hier auf Herausforderungen verwiesen, die sich im Zuge gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationsprozesse ergeben (z. B. Transformations-Charta, DGB, 2021).

Das Prinzip der Nachhaltigkeit bezieht sich überdies auf die vielfältigen Konsequenzen vereinbarter Verhandlungsergebnisse auf Beteiligte am sowie Betroffene jenseits des Verhandlungstisches. Damit richtet sich der Blick der Verhandlungsführer*innen über die Verhandlungsparteien hinaus auf die von gewerkschaftlichen Verhandlungen direkt betroffenen Stakeholder, deren Interessen sie vertreten, und außerdem auf indirekt betroffene Personengruppen, deren Interessen am Verhandlungstisch nicht repräsentiert werden (z. B. zukünftige Generationen, Wade-Benzoni et al., 2008), denen im gesamten sozialen Gefüge aber eine zentrale Rolle zukommt (z. B. Politik, Öffentlichkeit).

4.4 Das Prinzip der Integrität

Effektive Verhandlungsführer*innen sind sich der Wichtigkeit von Vertrauen und der Relevanz der eigenen Reputation in gewerkschaftlichen Verhandlungen bewusst. Aufrichtiges, verlässliches und glaubwürdiges Handeln bilden daher den Kern dieses dritten Prinzips der Integrität (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Prinzip der Integrität

Verhaltensweise	Beschreibung
aufrichtig handeln	im Einklang mit den eigenen Werten handeln
verlässlich agieren	getroffene Zusagen einhalten
glaubwürdig kommunizieren	auf ethisch fragwürdige Verhaltensweisen verzichten, die Gegenseite also weder belügen, täuschen noch übervorteilen

Quelle: eigene Darstellung

Für die Erzielung von Win-Win-Verhandlungslösungen, welche die Interessen der Beschäftigten *und* der Unternehmen zufriedenstellen, ist ein funktionierender Austausch von Informationen über die Interessen und Prioritäten beider Seiten von zentraler Bedeutung (Thompson, 1991). Zahlreiche Studien verdeutlichen die positive Wirkung gegenseitigen Vertrauens auf den Austausch von Informationen und die Erzielung von Win-Win-Lösungen in Verhandlungen (Hüffmeier et al., 2019; Kimmel et al., 1980; Kong/Dirks/Ferrin, 2014).

Damit zielt effektive Verhandlungsführung nicht nur auf das Erreichen finanziell vorteilhafter Verhandlungsergebnisse ab, sondern stellt ebenfalls das sogenannte soziale Kapital ins Zentrum des eigenen Handels (d. h. die gesellschaftliche Verantwortung, soziale Verlässlichkeit und moralische Glaubwürdigkeit), um die sozialen Beziehungen zu Beteiligten im eigenen Lager und auf der Gegenseite zu stärken.

Um Vertrauen zur Gegenseite aufzubauen und zu erhalten, handeln effektive Verhandlungsführer*innen aufrichtig, also im Einklang mit den eignen Überzeugungen und Werten sowie auf Basis geltenden Rechts (Schneider, 2012). Sie erweisen sich als verlässliche Verhandlungspartner, indem sie getroffene Zusagen und Vereinbarungen stets einhalten. Sie handeln ferner konsequent, setzen also beispielweise angekündigte Reaktionen auf das Verhalten der Arbeitgeberseite um (z. B. Umsetzung von Streikankündigungen, wenn die Gegenseite kein verbessertes Angebot vorlegt).

Integre Verhandlungsführer*innen sind sich im Klaren, dass ethisch fragwürdige Verhaltensweisen zwar kurzfristige Verhandlungserfolge möglicherweise begünstigen, langfristig aber das soziale Kapital am Verhandlungstisch belasten (Fulmer/Barry/Long, 2009; Tinsley/O'Connor/

Sullivan, 2002). Sie verzichten daher auf Lügen oder Täuschungsversuche.

Durch integre Verhaltensweisen bauen sich Verhandlungsführer*innen eine entsprechende Reputation auf, die auch langfristig zu ihrem Erfolg in Verhandlungen jenseits der konkreten Verhandlungskonstellation beiträgt.

4.5 Das Prinzip der Teamfokussierung

Mit diesem Prinzip wird einer Besonderheit gewerkschaftlicher Verhandlungsführung Rechnung getragen. Sowohl vor, während, als auch nach der Verhandlung müssen Verhandlungsführer*innen die Stakeholder im eigenen Team stets im Blick behalten. Gewerkschaftliche Verhandlungsführung wird folglich als Teamaufgabe verstanden. Mit „Team“ ist dabei sowohl das eigene Verhandlungsteam an sich gemeint, also die jeweilige Verhandlungs- und Tarifkommission, deren Leitung eine wichtige Aufgabe für Verhandlungsführer*innen im Gewerkschaftskontext darstellt, als auch die Gesamtheit der Gewerkschaftsmitglieder und Beschäftigten, die beteiligt und mitgenommen werden müssen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Prinzip der Teamfokussierung

Verhaltensweise	Beschreibung
Stakeholder beteiligen	Teammitglieder und Beschäftigte (aktiv) am Verhandlungsprozess beteiligen
Entscheidungen gemeinsam treffen	Rahmendbedingungen für gute Entscheidungen in der Gruppe schaffen
Verhandlungsteam führen	Verhandlungskommission vorbereiten und im Verhandlungsprozess führen
Verantwortung aufteilen	Verantwortung auf die Kommissionsmitglieder aufteilen, um die Vorteile als Gruppe zu nutzen
Erwartungen managen	Erwartungen im eigenen Lager managen, um die Stakeholder sowohl zu mobilisieren als auch deren Zufriedenheit mit dem Ausgang der Verhandlung sicherzustellen

Quelle: eigene Darstellung

Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen gestalten die Rahmenbedingungen in ihrem Verhandlungsteam so, dass gemeinsam gute Entscheidungen getroffen werden können, die von allen mitgetragen werden (z. B. über die Verhandlungsstrategie). Sie vereinbaren klare Regeln zur konstruktiven Zusammenarbeit und moderieren Diskussionsprozesse so, dass alle Teammitglieder angemessen einbezogen werden. Zudem stellen sie sicher, dass die Mitglieder des eigenen Verhandlungsteams gut vorbereitet in die Auseinandersetzung mit der Arbeitgeberseite gehen. Sie sind sich ihrer Führungsausgabe bewusst und navigieren das Arbeitnehmerlager durch den Verhandlungsprozess.

Am Verhandlungstisch sorgen sie für eine effektive Rollenaufteilung im Team unter Berücksichtigung der individuellen Stärken der Teammitglieder. Sie nehmen die Beschäftigten außerdem im Laufe des Verhandlungsprozesses mit und betreiben dabei effektives Erwartungsmanagement. Sie sind sich der Tatsache bewusst, dass gewerkschaftliche Verhandlungen nicht allein mit der Gegenseite erfolgen, sondern auch Aushandlungsprozesse im eigenen Lager erfordern (McKersie/Walton, 1992).

4.6 Das Prinzip der Empathie

Dieses fünfte Prinzip stellt die Wichtigkeit einer aktiven Gestaltung der Beziehung zur Gegenseite als Grundlage für das Finden vorteilhafter Verhandlungslösungen heraus (siehe Tabelle 6).

Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen wissen, dass ein Schlüssel zum Verhandlungserfolg darin liegt, die Gegenseite zu verstehen. Sie setzen sich daher intensiv mit der Gegenseite auseinander, sammeln Informationen (z. B. über die Interessen der Gegenseite) und denken sich in die Perspektive der Gegenseite hinein. Um möglichst viele relevante Informationen von der Gegenseite zu erhalten, auf deren Basis Lösungsmöglichkeiten gefunden werden können, bauen sie eine konstruktive Beziehung zur Gegenseite auf und kommunizieren bewusst und gezielt (z. B. stellen sie viele Fragen und hören aktiv zu).

Tabelle 6: Prinzip der Empathie

Verhaltensweise	Beschreibung
gute Arbeitsbeziehung herstellen	eine persönliche Basis zu Personen auf der Gegenseite herstellen, die effektives Verhandeln ermöglicht. Vertrauensbrüche vermeiden
aktiv zuhören	die Sichtweise der Gegenseite verstehen wollen, ohne damit Zustimmung zu signalisieren
Augenhöhe sichern	ebenbürtige und ernsthafte Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite sicherstellen
Gesichtswahrung ermöglichen	die Gegenseite nicht als Verlierer aus der Verhandlung hervorgehen lassen

Quelle: eigene Darstellung

Auf Basis ihres Verständnisses der Gegenseite erkennen erfolgreiche Verhandlungsführer*innen allerdings auch, wenn die Gegenseite nicht auf Augenhöhe verhandelt (z. B. wenn die Arbeitgeberseite keine ernsthaften Verhandlungen mit der Gewerkschaft führt), und sie sind in der Lage, in diesen Situationen durch geeignete Maßnahmen Augenhöhe herzustellen (z. B. durch den Einsatz wirksamer Druckmittel). Zudem sind ihnen die negativen Konsequenzen von Vertrauensbrüchen und Gesichtsverlust bewusst, weshalb sie diese selbst vermeiden und entschieden auf Vertrauensbrüche der Gegenseite reagieren.

4.7 Das Prinzip der Durchdachtheit

Das letzte Prinzip beinhaltet den systematischen Umgang mit den Verhandlungsthemen sowie die kreative Suche nach Verhandlungslösungen. Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen zeichnen sich durch eine genaue Analyse der verhandelten Themen aus (siehe Tabelle 7). Sie arbeiten heraus, in welchen Punkten die Parteien kompatible, also miteinander vereinbare Interessen verfolgen, und in welchen Punkten sie unterschiedliche Interessen aufweisen (Konfliktpunkte).

Tabelle 7: Prinzip der Durchdachtheit

Verhaltensweise	Beschreibung
Konfliktpunkte identifizieren	herausarbeiten, in welchen Punkten die Parteien unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen
Verhandlungsmasse ausbauen	Verhandlungskuchen durch interessenbasierte Lösungsansätze vergrößern
Verhandlungsthemen priorisieren	Verhandlungsthemen nach ihrer Wichtigkeit analysieren
Verhandlungsthemen gezielt nutzen	Verhandlungslösungen durch die Bündelung, das Auftrennen und Hinzufügen von Verhandlungsthemen identifizieren
Perspektive wechseln	Perspektive der Gegenseite einnehmen
Optionen entwickeln	unterschiedliche Lösungsoptionen erarbeiten

Quelle: eigene Darstellung

Sie streben danach, den Einigungsraum durch den Ausbau der Verhandlungsmasse zu vergrößern und die Verhandlungsthemen gezielt zur beidseitigen Interessenbefriedigung einzusetzen. Erfolgreiche Verhandlungsführer*innen nehmen eine klare Priorisierung aller identifizierten Verhandlungsthemen vor, kombinieren diese entsprechend ihrer unterschiedlichen Wichtigkeit miteinander und schlagen wechselseitige Zugeständnisse bzw. Kompensationsgeschäfte vor (Froman/Cohen, 1970). Folglich bündeln sie mehrere Verhandlungsthemen in ihren Angeboten (Paketangebote, Thompson, 2015) an die Gegenseite statt Angebote nur auf ein Verhandlungsthema zu beziehen.

Darüber hinaus identifizieren erfolgreiche Verhandlungsführer*innen durchdachte Verhandlungslösungen über die Hinzunahme weiterer Verhandlungsthemen (Sebenius, 1983). Sie verstehen Themen, die bislang vielleicht sogar separat verhandelt wurden, als mögliche Brücke zu einer für beide Seiten zufriedenstellenden Verhandlungslösung. Sie analysieren zudem, wie die Verhandlungsmasse durch die Aufspaltung von Verhandlungsthemen (sogenanntes „unbundling“, Lax/Sebenius, 1986) ausgeweitet werden kann. In Tarifverhandlungen lässt sich beispielsweise

der Faktor Zeit nutzen, indem Entgeltsteigerungen für verschiedene Zeiträume während der Vertragslaufzeit vereinbart werden.

Außerdem betrachten erfolgreiche Verhandlungsführer*innen eine Verhandlung aus unterschiedlichen Perspektiven, was die Generierung innovativer Lösungsmöglichkeiten unterstützt, die außerhalb des Spektrums naheliegender Einigungsoptionen liegen (Galinsky et al., 2008; Trötschel et al., 2011). Sie beziehen dabei bei Bedarf neuartige Sichtweisen in die Verhandlung ein und scheuen sich auch nicht, unkonventionelle Vorschläge zu diskutieren. So schaffen sie sich den nötigen Freiraum für Kreativität und vielfältige Lösungsansätze.

4.8 Beziehung der Prinzipien

Die sechs Prinzipien des UNITED-Mindsets sind nicht als völlig unabhängig Faktoren in Verhandlungen zu verstehen, sondern weisen unterschiedliche Beziehungen untereinander auf. So wird bei näherer Betrachtung der beiden Prinzipien Empathie und Durchdachtheit z. B. deutlich, dass sich gegenseitiges Vertrauen und eine intakte Arbeitsbeziehung zwischen den Parteien als förderlich für das Finden interessenbasierter, durchdachter Verhandlungslösungen auswirkt (Kong/Dirks/Ferrin, 2014). Und auch umgekehrt hat die kooperative Suche nach Win-Win-Lösungen positive Konsequenzen auf die Beziehung der Verhandlungsparteien (Thompson/Wang/Gunia, 2010).

Im Gegensatz dazu existieren jedoch auch Spannungsfelder bzw. Dilemmata zwischen den einzelnen UNITED-Prinzipien (siehe McKersie/Walton, 1992). Wenngleich das UNITED-Mindset nahelegt, dass effektive Verhandlungsführung sowohl unnachgiebiges als auch durchdachtes Handeln erfordert, so sehen sich Verhandelnde mitunter mit der Entscheidung konfrontiert, in einer konkreten Verhandlungssituation entweder unnachgiebig *oder* durchdacht zu agieren.

Beispielsweise wird die Entwicklung durchdachter Verhandlungslösungen durch einen offenen Informationsaustausch zwischen den Parteien wahrscheinlicher, gleichzeitig kann diese Offenheit zwischen den Parteien auch dazu führen, dass man sich als Gewerkschaft verletzbar macht und damit die Befriedigung der Interessen des eigenen Lagers riskiert.

Hierzu lassen sich drei Empfehlungen aussprechen: Erstens bezieht sich das Prinzip der Unnachgiebigkeit explizit auf die kompromisslose Verfolgung der eigenen (Haupt-)Interessen. Es ist somit durchaus vereinbar mit Zugeständnissen auf weniger wichtigen Verhandlungsthemen und kooperativen Verhaltensweisen, die darauf abzielen, (auch) die eigenen Interessen zu befriedigen.

Zweitens lässt sich die Spannung zwischen beiden Prinzipien auch dadurch reduzieren, dass man weitere Prinzipien bei der Wahl der eigenen Verhaltensweisen zu Rate zieht. So schließen gewerkschaftliche Verhandlungsführer*innen, die sich an den Prinzipien Integrität und Empathie orientieren, beispielsweise Täuschungsmanöver und Vertrauensbrüche als Verhaltensoptionen bewusst aus, weil sie sich ihrer schädlichen Wirkung sowohl für die laufende als auch für zukünftige Verhandlungen bewusst sind.

Und drittens können Verhandelnde die Spannung zwischen Unnachgiebigkeit und Durchdachtheit auch durch eine zeitliche Trennung der entsprechenden Verhaltensweisen entschärfen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf das eigene Lager profitieren gewerkschaftliche Verhandlungsführer*innen davon, wenn sie zu Verhandlungsbeginn eher eine harte Linie verfolgen, welche die eigenen Stakeholder davon überzeugt, dass ihre Interessen gleichermaßen loyal und effektiv verfolgt werden (McKersie/Cutcher-Gershenfeld, 2009; Pruitt/Carnevale, 1993). In informellen Gesprächen mit der Gegenseite, in kleineren Arbeitsgruppen und zu einem späteren Zeitpunkt des Verhandlungsprozesses lassen sich dann kooperative Verhaltensweisen einsetzen, die auf eine durchdachte Verhandlungslösung gerichtet sind (Lewicki/Saunders/Minton, 1999).

Das UNITED-Mindset soll Verhandlungsführer*innen als Verhaltenskompass dienen, der sie auch dazu befähigt, erfolgreich mit den verschiedenen Spannungen und Dilemmata in gewerkschaftlichen Verhandlungen umgehen zu können und bewusste Entscheidungen darüber zu unterstützen, welche Verhaltensweisen zu welchen Zeitpunkten am erfolgversprechendsten sind.

5. Anwendung des UNITED-Mindsets in der Praxis

In der Verhandlungsliteratur wurden verschiedene Maßnahmen zur Verinnerlichung von Mindsets vorgeschlagen (für eine umfassende Übersicht siehe Ade et al., 2018). Für die Mindset-Entwicklung empfiehlt sich die Teilnahme an Trainingsmaßnahmen, die neben der Vermittlung theoretischen Wissens zu Mindsets auch die Möglichkeit bieten, über Rollenspiele neue Ansätze in Verhandlungen auszuprobieren. Darüber hinaus stellen Lerntagebücher (Wheeler, 2015), kollegiales Feedback, kollegiale Beratung (z. B. über Lerntandems) oder Coaching-Angebote sinnvolle Maßnahmen zum Transfer von Verhandlungs-Mindsets in den beruflichen Alltag dar (Ade et al., 2018).

Die Durchführung von Probeläufen wichtiger Verhandlungen (interne Simulation, Brett/Friedman/Behfar, 2009; Ury, 1993) und die Entwicklung von Wenn-Dann-Plänen (Trötschel/Gollwitzer, 2007) kommen als sinnvolle Aktivitäten für den Transfer des UNITED-Mindsets und dessen Aktivierung in konkreten Verhandlungssituation infrage. Bei letzteren handelt es sich um die Planung einer Verhaltensabsicht (Dann-Teil) in einer bestimmten kritischen Situation (Wenn-Teil).

Für eine Verhandlung könnte man sich z. B. vornehmen, dass wenn man von der Gegenseite ein extremes erstes Angebot erhält, sich dann konsequent auf sein eigenes Ziel konzentriert, um unnachgiebig zu bleiben. Wenn-Dann-Pläne haben sich für die Veränderung eingeschliffener Verhaltensgewohnheiten als effektive Maßnahme herausgestellt (Gollwitzer/Sheeran, 2006).

Die Vorteile der Verinnerlichung der sechs vorgestellten Handlungsprinzipien und der Entwicklung eines UNITED-Mindsets als innerer Kompass in herausfordernden gewerkschaftlichen Verhandlungen liegen auf der Hand. Wenngleich die Wirksamkeit von Mindsets in anderen Kontexten und die Effektivität einzelner UNITED-Handlungsprinzipien für die Verhandlungsführung bereits empirisch untersucht und bestätigt wurden, so steht die empirische Überprüfung von Mindsets im Verhandlungskontext und die wissenschaftliche Evaluation der UNITED-Prinzipien in ihrer Gesamtheit noch aus.

6. Fazit

Verhandlungen sind Kernelemente von Mitbestimmung sowohl im betrieblichen wie auch außerbetrieblichen Kontext. Verhandlungen haben große Auswirkungen auf Beschäftigte, Unternehmen und Branchen. Das gilt z. B. für die Ergebnisse von Verhandlungen über Sozialpläne oder Betriebsvereinbarungen und nicht zuletzt auch für Tarifverhandlungen. Daher kommt der effektiven gewerkschaftlichen Verhandlungsführung eine bedeutende Rolle zu.

Im vorliegenden Working Paper haben wir das UNITED-Mindset für Verhandlungsführung vorgestellt, das gewerkschaftliche Verhandlungsführer*innen über die Verinnerlichung von sechs handlungsorientierten Grundprinzipien unterstützen kann, erfolgreich in ihren Verhandlungen zu agieren. Das Verhandlungs-Mindset kann als eine dritte Ebene verstanden werden, die Verhandlungsführer*innen über das für effektive Verhandlungsführung erforderliche Wissen und anwendungsorientierte Fähigkeiten hinaus befähigt, langfristig positive Änderungen am eigenen Verhalten in gewerkschaftlichen Verhandlungen zu initiieren, zu stärken und beizubehalten.

Literatur

Ade, Valentin / Schuster, Carolin / Harinck, Fieke / Trötschel, Roman (2018): Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT): Teaching more than skills and knowledge. In: Frontiers in Psychology 9, Artikel 907. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00907 (Abruf 27.2.2024).

Axelrod, Robert (1984): The evolution of cooperation. New York: Basic Books.

Baldwin, Timothy T. / Ford, J. Kevin (1988): Transfer of training: A review and directions for future research. In: Personnel Psychology 41, S. 63–105.

Bazerman, Max H. / Magliozzi, Thomas / Neale, Margaret A. (1985): Integrative bargaining in a competitive market. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 35, H. 3, S. 294–313.

Beer, Michael / Finnström, Magnus / Schrader, Derek (2016): Why leadership training fails – and what to do about it. In: Harvard Business Review 94, H. 10, S. 50–57.

Brett, Jeanne M. (1991): Negotiating Group Decisions. In: Negotiation Journal 7, H. 3, S. 291–310.

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. (2008): A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. In: Human Resource Development Quarterly 19, H. 2, S. 107–128.

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.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): DGB Transformations-Charta. www.dgb.de/themen/++co++3eabfa72-0402-11ec-8468-001a4a160123 (Abruf am 22.2.2024).

Fisher, Roger / Ury, William (1981): Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in. Boston: Houghton Mifflin.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Gollwitzer, Peter M. / Sheeran, Paschal (2006): Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-analysis of Effects and Processes. In: Advances In Experimental Social Psychology 38, S. 69–119.

Harinck, Fieke / De Dreu, Carsten K.W. (2004): Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: the importance of time pressure and temporary impasses. In: European Journal of Social Psychology 34, H. 5, S. 595–611.

Hayter, Susan / Fashoyin, Tayo / Kochan, Thomas A. (2011): Review essay: Collective bargaining for the 21 s.t century. In: Journal of Industrial Relations 53, H. 2, S. 225–247.

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.

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.

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.

Lax, David A. / Sebenius, James K. (1986): The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. New York: Free Press / London: Collier Macmillan.

Lewicki, Roy J. / Saunders, David M. / Barry, Bruce (Hrsg.) (1999): Negotiation: readings, exercises, and cases. 3. Auflage. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Locke, Edwin A. / Latham, Gary P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. In: The American Psychologist 57, H. 9, S. 705–717.

Loschelder, David D. / Friese, Malte / Schaerer, Michael / Galinsky, Adam D. (2016): The Too-Much-Precision Effect: When and Why Precise Anchors Backfire With Experts. In: Psychological Science 27, H. 12, S. 1537–1587.

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.

Malhotra, Deepak / Bazerman, Max H. (2007): Negotiation genius. New York: Bantam Dell.

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/IJCMA-05-2023-0088 (Abruf am 22.2.2024).

Mann, Michel / Warsitzka, Marco / Hüffmeier, Joachim / Trötschel, Roman (2024, im Erscheinen): Mindset-orientierte Verhandlungstrainings für Gewerkschaften. Entwicklung und Evaluierung der HANSE- und UNITED-Modelle. Study 491. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008809.

McKersie, Robert / Cutcher-Gershenfeld, Joel (2009): Labor-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations. In: Negotiation Journal 25, H. 4, S. 499–514.

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.

Pruitt, Dean G. / Carnevale, Peter (1993): Negotiation in social conflict. Maidenhead: Open University Press.

Ross, Lee / Stillinger, Constance (1991): Barriers to Conflict Resolution. In: Negotiation Journal 7, H. 4, S. 389–404.

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.

Schneider, Andrea Kupfer (2012): Teaching a New Negotiation Skills Paradigm. In: Washington University Journal of Law & Policy 37, H. 2, S. 13–38.

Sebenius, James K. (1983): Negotiation arithmetic: adding and subtracting issues and parties. In: International Organization 37, H. 2, S. 281–316.

Sebenius, James K. (2017): BATNAs in negotiation: Common errors and three kinds of “no”. In: Negotiation Journal 33, H. 2, S. 89–99.

Thompson, Leigh (1991): Information exchange in negotiation. In: Journal of Experimental Social Psychology 27, H. 2, S. 161–179.

Thompson, Leigh (2015): The mind and heart of the negotiator. 6. Auflage. Boston: Pearson.

Thompson, Leigh / Hastie, Reid (1990): Social perception in negotiation. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 47, H. 1, S. 98–123.

Thompson, Leigh / Hrebec, Dennis (1996): Lose–lose agreements in interdependent decision making. In: Psychological Bulletin 120, H. 3, S. 396–409.

Thompson, Leigh L. / Wang, Jiunwen / Gunia, Brian C. (2010): Negotiation. In: Annual Review of Psychology 61, S. 491–515.

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.

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.

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.

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.

Ury, William (1993): Getting past no. Negotiating in difficult situations. New York: Bantam.

Wade-Benzoni, Kimberly A. / Hernandez, Morela / Medvec, Victoria / Messick, David M. (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.

Walton, Richard E. / McKersie, Robert B. (1965): A behavioral theory of labor negotiations. New York: McGraw-Hill.

Wheeler, Michael (2015): Learning to Teach Negotiation. In: Negotiation Journal 31, H. 4, S. 477–490.

Zetik, Deborah C. / Stuhlmacher, Alice F. (2002): Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. In: Group Processes & Intergroup Relations 5, H. 1, S. 35–52.

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 Michel Mann 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 Gruppenrepräsentanten) auf das Verhandlungsgeschehen und das resultierende Ergebnis. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Forschung 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. Im grundlagenorientierten Teil seiner Forschung untersucht er kognitive Prozesse in komplexen Verhandlungen (z. B. Verhandlungen mit zahlreichen Themen). Der anwendungsorientierte Teil seiner Forschung beschäftigt sich mit Verhandlungen im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Kontext (z. B. Tarifverhandlungen). Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet Marco Warsitzka freiberuflich als Trainer, Coach und Dozent.

ISSN 2509-2359