

3 Editorial

6 News + Trends

Forum

H. Möller, M. Hellebrandt

9 **Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft?**

In Deutschland gibt es mehr als 250 Angebote für Coaching-Weiterbildung. Doch wie wissenschaftlich fundiert sind diese? Eine explorative Studie bringt erschütternde Ergebnisse.

J.-N. Becker

13 **Personalauswahl in China: Guanxi statt Kritik**

Bei der Auswahl von Mitarbeitern in chinesischen Niederlassungen müssen die in Deutschland eingesetzten Instrumente an die Kultur des Landes angepasst werden. Trotz der Relevanz des Themas gibt es kaum wissenschaftlich fundierte Empfehlungen.

B. Muschalla

17 **Angst am Arbeitsplatz: Warum fehlende Auseinandersetzung zur Verstärkung führen kann**

Beeinträchtigungen durch psychische Probleme zeigen sich am stärksten im Bereich der Arbeit. Angst-erkrankungen gehören zu den wenigen psychischen Erkrankungen, die auch „gelernt“ werden können.



Titelfoto: Squarepixels/stockphoto
Foto dieser Seite: Rawpixel Ltd/stockphoto

Schwerpunkt

Kontakt und Beziehung

Wenn Mitarbeiter an verschiedenen Standorten arbeiten, führt das oft zu vielfältigen und manchmal unerwarteten Wirkungen auf die Teamarbeit. Denn Distanz verändert nicht nur die Form des Kontakts, sondern erschwert es auch, gute Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Mit positiven Beziehungen und ihren Folgen für den Einzelnen und das Unternehmen beschäftigt sich das Konzept der High-Quality Connections. Danach werden positive Beziehungen durch kognitive, emotionale und behaviorale Mechanismen aufgebaut und gestärkt. Die spielen auch bei Verhandlungen eine wichtige Rolle. Wer dabei als Erster seine Position festlegt, ist keineswegs immer im Nachteil. Wenn Mitarbeiter die neue Strategie eines Unternehmens nicht ernst nehmen, liegt das manchmal auch daran, dass ihnen eine Möglichkeit fehlt, an die gelebte Realität und die Vergangenheit „anzudocken“. Hier kann narratives Management helfen.

G. Blickle, N. Schütte

23 **Erfolg im Beruf: Warum es hilfreich ist, Emotionen zu erkennen**

Wer die Emotionen anderer besser erkennt, ist erfolgreicher und verdient mehr. Das hat auch Implikationen für Personalentwicklung und Personalauswahl.

A. Trost

28 **Das jährliche Mitarbeitergespräch: Risiken und Nebenwirkungen**

Wenn Unternehmen ihre Führungskräfte zwingen, jährlich ein Mitarbeitergespräch zu führen, kann das kontraproduktiv sein. Denn das Management-Instrument passt nicht zu modernen Netzwerk-Kulturen.

R. M. Neubauer, R. I. Kusch

32 **Feedback bei Managern: Erst ärgern, dann ändern**

Damit Manager vom Feedback profitieren, muss die Rückmeldung auf ihre Persönlichkeit zugeschnitten werden. Coaches sollten sich dabei von „Alphatieren“ nicht ins Bockshorn jagen lassen.

B. Fischer

37 **Gute Arbeitsbeziehungen: Wie sie aufgebaut werden können**

Positive Beziehungen – sogenannte High-Quality Connections – bringen nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für das Unternehmen Vorteile.

T. Heisig, A. Wittwer

42 **Situativ verhandeln: Frühzeitig Anker setzen**

Das Harvard-Konzept schlägt vor, nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt des Verhandlungsprozesses zu stellen. Das kann sich allerdings auch ungünstig auf den Verhandlungserfolg auswirken.

T. Hardwig, Y. Ormanns, M. Riethmüller

48 **Unterschätzte Wirkungen: Wie sich Distanz in räumlich verteilten Teams managen lässt**

Wenn Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten zusammenarbeiten, hat die Distanz vielfältige Auswirkungen auf die Team- und Projektarbeit. Führungskräfte unterschätzen das oft. Sie sollten geeignete Maßnahmen ergreifen, um negative Folgen zu reduzieren. Wie das funktioniert, zeigt ein Fallbeispiel.

I. Ferber, S. Aengenheyster

53 **Candidate Experience Management: Warum positive Beziehungen zum Bewerber wichtig sind**

Die Erfahrungen von Bewerbern mit Unternehmen, wirken sich nachhaltig auf den Erfolg bei der Rekrutierung und auf den Erfolg des Unternehmens aus. Dabei hilft die Methode des Candidate Experience Management.

M. Müller

57 **Narratives Management: Unternehmen als Geschichten denken**

Im narrativen Management werden Methoden zusammengefasst, bei denen das Denken in Geschichten in Führung, Change- und Wissensmanagement sowie in der Kommunikation angewendet wird.

61 **Buchtipps**

64 **Profil**

65 **Vorschau**

65 **Impressum**

66 **Veranstaltungen**



Portofreie Lieferung
Psychologie im Alltag
Zeitschriften
E-Books
Kunstabjekte
Profession Psychologie
Trauma und Krise
Mobile Endgeräte
Bücher
BDP-Mitgliederbereich
Wirtschaftspsychologie und Coaching

Besuchen Sie unseren neuen Onlineshop:
WWW.PSYCHOLOGENVERLAG.DE

Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin



Isabel Nitzsche,
Diplom-Journalistin,
M.A. phil.,
Redaktionsleiterin



Situativ verhandeln: Frühzeitig Anker setzen

Das Harvard-Konzept schlägt vor, nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt des Verhandlungsprozesses zu stellen. Das kann sich aber auch ungünstig auf den Verhandlungserfolg auswirken.

Leider wird der Begriff des Verhandeln zunehmend inflationär verwendet und mittlerweile auf beinahe jede kontroverse Gesprächs- oder Kooperationsituation angewendet. Daher erscheint es uns erforderlich, „Verhandeln“ von anderen Gesprächstypen und Arten der Konfliktlösung abzugrenzen. Wir sprechen von „Verhandeln“, wenn es für beide Seiten nachteiliger wäre, nicht zu verhandeln, oder die Kosten des Nicht-Verhandelns höher sind als die Kosten des Verhandeln. Zudem besteht ein Moment von Abhängigkeit, und es gibt einen möglichen gemeinsamen Einigungsraum. Beide Seiten verfügen also über einen Handlungsspielraum und können so im eigentlichen Sinne (ver)handeln. Dabei ist das Harvard-Verhandlungskonzept auch nach über 30 Jahren in vielen Unternehmen allgegenwärtig und noch immer die Grundlage für Verhandlungstrainings. Eines seiner zentralen Prinzipien lautet: „Konzentriere dich auf Interessen, nicht auf Positionen.“ Dies legt nahe, im konkreten Verhandlungsgespräch zunächst einmal ausführlich gemeinsame Interessen auszuloten und eine zu frühe eigene Positionierung zu vermeiden, um die gewissermaßen reflexhafte Gegen-

positionierung des Verhandlungspartners zu umgehen. Manche Standardwerke zur Verhandlungsführung geben sogar die ausdrückliche Empfehlung, in kompetitiven Verhandlungen grundsätzlich die Gegenseite das erste Angebot machen zu lassen, um dann die Angemessenheit des ersten Angebots der Gegenseite sofort zu bezweifeln.

Frühe Forderung unterstützt Zielerreichung

Die beiden Sozialpsychologen Adam D. Galinsky und Thomas Mussweiler konnten dagegen bereits 2001 in ihrem Beitrag „First offers as anchors“ aufzeigen, dass es insbesondere in gewinnorientierten beziehungsweise distributiven Verhandlungen (in denen der Kuchen nicht größer gemacht werden kann, sondern geteilt oder verteilt werden muss) sinnvoll ist, sehr früh im Verhandlungsprozess und „als Erster“ Position zu beziehen und die eigene Forderung zu stellen, um den sogenannten Anker-Effekt für sich zu nutzen. Mehr noch: Es kann sogar äußerst kontraproduktiv sein, zunächst zu lange und zu ausführlich über gemeinsame Interessen zu sprechen. Ein Beispiel: Ein Projektleiter verhandelt intern über Ressourcen für sein Projekt. Sein Verhandlungspartner ist eine Führungskraft in der Linie und dem Projektleiter formal-hierarchisch übergeordnet. Er verfügt daher über die Macht, diese Ressourcen zu bewilligen oder zu verweigern. Auf der Ebene der Interessen gibt es keinen Dissens, da auch die Führungskraft daran interessiert ist, dass das Projekt fristgerecht und in der entsprechenden Qualität realisiert und abgeschlossen wird. Sie ist jedoch der Auffassung, dass keiner ihrer Mitarbeiter über freie Kapazitäten verfügt, um am Projekt aktiv mitzuarbeiten – also keine weiteren Ressourcen zur Verfügung stehen. In so einer Situation ist es wenig Erfolg versprechend, wenn der Projektleiter nur auf die gemeinsamen Interessen verweist und die Führungskraft fragt, welche Ressourcen diese denn bereitstellen kann. Damit ermöglicht er es der Führungskraft, als Erster ihre Position zu markieren, die anschließend unter Umständen nur noch schwer ohne Gesichtsverlust zu revidieren ist. Erfolg versprechender aus Sicht des Projektleiters ist es, nach einer kurzen Beschreibung der Realität sehr schnell eine klare und eher „hohe“ Forderung zu stellen.

Defokussierung vermeiden

Wichtig ist zudem, dass sich der Verhandlungspartner nicht zu früh festlegt – gemäß dem Grundsatz: Wenn sich



*Dr. theol. Tobias Heisig,
Diplom-Psychologe, Certified
Management Consultant BDU,
Geschäftsführer Ceveyconsulting und
Partner Ceveysystems in München,
tobias.heisig@ceveyconsulting.com*



*Dr. phil. Alexander Wittwer,
Studium der Germanistik,
Geschichte und Philosophie,
Geschäftsführer Ceveyconsulting
und Partner Ceveysystems,
alexander.wittwer@
ceveyconsulting.com*

der andere entschieden hat, dann gibt es auch nichts mehr zu verhandeln. Wie lässt sich dies am besten vermeiden? Etwa indem möglichst lange über (idealerweise sogar gemeinsame) Interessen gesprochen wird, viele Fragen gestellt werden, mögliche Optionen ausgelotet werden und dadurch die Zone einer möglichen Übereinkunft erweitert wird? Ja – aber nicht nur. Denn der Nachteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass durch weitere Optionen eine Defokussierung des Verhandlungsprozesses erfolgt und diese Optionen möglicherweise weit weg vom gewünschten Verhandlungsergebnis führen. Besser ist es, selbst den ersten Vorschlag zu machen oder die erste Forderung zu stellen, sich also vermeintlich festzulegen und dem anderen dieses Sich-Festlegen zu „ersparen“. Diese erste Forderung darf allerdings nicht das „letzte Wort“ sein. Sie muss im eigentlichen Sinne „verhandelbar“ sein, also eine Maximalforderung darstellen, von der man bereit ist – natürlich in kleinen Schritten – abzurücken. So wird die Gefahr reduziert, dass sich der Verhandlungspartner vorschnell festlegt. Er muss zwar auf den Vorschlag reagieren, diesen mitunter sogar ablehnen und einen Gegenvorschlag machen. Er hat sich damit jedoch nicht endgültig festgelegt, sondern er hat lediglich auf die Positionierung reagiert.

Zurück zu obigem Beispiel: Der Projektleiter sollte also eine sehr hohe Forderung stellen in dem Bewusstsein, dass diese mit großer Wahrscheinlichkeit nicht durchsetzbar ist. Reagiert die Führungskraft tatsächlich ablehnend, so ist diese Ablehnung keine Position, sondern eine Reaktion auf die hohe Forderung, die Spielräume für die Fokussierung auf gemeinsame Interessen eröffnet.

Keine frühzeitige Forderung aus Unsicherheit

Dennoch besteht sehr häufig die Neigung, die Abgabe eines ersten Angebots so lange wie möglich hinauszuzögern

und zunächst einmal den Verhandlungspartner „kommen“ zu lassen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine große Unsicherheit über die Forderungen der Gegenseite besteht und/oder der Verhandlende über zu wenige oder nur unvollständige Informationen über die Ziele des Verhandlungspartners verfügt. Häufig spielt hier auch mangelnde Vorbereitung eine ausschlaggebende Rolle. Manche Ratgeber zur Verhandlungsführung geben sogar die explizite Empfehlung, bei unzureichender Information über den Verhandlungspartner, seine Ziele und Forderungen sowie die dahinterliegenden Interessen bewusst auf den Erstvorschlag zu verzichten und diesen dem Verhandlungspartner zu überlassen.

Diesem Hinauszögern des eigenen ersten Angebots oder einer eigenen ersten Positionierung liegt meist auch die Befürchtung zugrunde, damit der Gegenseite unbeabsichtigt schon sehr stark entgegenzukommen und den eigenen Verhandlungsspielraum frühzeitig einzuzengen. Als Erster ein Angebot abzugeben ist – wie wir oben gesehen haben – in der Regel jedoch sehr vorteilhaft, stellt es doch einen sogenannten kognitiven Anker dar. Insbesondere in distributiven und gewinnorientierten Verhandlungen gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem ersten Vorschlag und dem tatsächlich erzielten Verhandlungsergebnis. Die andere Partei sollte dann sofort ein Gegenangebot abgeben, also einen „Gegenanker“ setzen, um die Wirkung des ersten Angebots zumindest zu reduzieren sowie die weitere Verhandlung auf beide Angebote zu fokussieren und die Verhandlungszone zu markieren.

Kein Widerspruch zur Auslotung von Interessen

Zu klären ist also, wie sich das in der Praxis mit den Grundsätzen des Harvard-Konzepts verbinden und in Einklang bringen lässt. Wünschenswert wäre eine einfache und anwendbare Systematik, die Orientie-

rung schafft und situativ unterschiedliche Vorgehensweisen ermöglicht. Jeder, der sich mit professioneller Verhandlungsführung beschäftigt, sieht sich mit einer Fülle von unsystematisch aufgeführten Techniken, Taktiken und vermeintlichen Tipps und Tricks konfrontiert. Das führt dazu, dass man schnell den Blick für einen systematischen, strukturierten und situativ adäquaten Aufbau einer Verhandlung verliert.

Das Harvard-Modell selbst bietet keinen Phasenaufbau an, was den Transfer in die Verhandlungspraxis häufig erschwert. Es liefert eine Fülle sehr wertvoller Hinweise und Ansatzpunkte. Ob diese aber in der konkreten Verhandlungssituation ihre gewünschte Wirkung entfalten, hängt in sehr starkem Maße davon ab, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Phase der Verhandlung sie zum Einsatz kommen. In Verhandlungstrainings erleben wir immer wieder einen großen Bedarf an einer solchen Orientierung und Strukturierung. Der Verhandlungsexperte Raymond Saner hat in seinem Buch „Verhandlungstechnik: Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung“ ein sehr einfaches Phasenmodell vorgeschlagen, das vier grundlegende Phasen unterscheidet: Warmlaufphase, Positionsphase, Interessenphase und Abschlussphase.

Saner betont, dass es in der Positionsphase wichtig ist, seine Forderungen/Positionen und Argumente vorzubringen, jedoch in einer Weise, bei der man sich noch nicht festlegt. Damit bleibt die Option erhalten, in der folgenden Interessenphase gemeinsame Schnittmengen zu finden sowie im Sinne des integrativen Verhandlens Kooperationspielräume zu nutzen und möglichst für alle Seiten akzeptable Verteilungslösungen zu finden. Deutlich wird das Dilemma, das hierdurch aufgelöst werden soll: einerseits Anker-effekte zu nutzen, andererseits ausreichend Spielräume dafür zu eröffnen, gemäß den Harvard-Prinzipien Interessen und nicht Positionen zu verhandeln.

Das folgende praktikable Phasen- oder Strukturmodell eröffnet einen Ausweg aus diesem Dilemma und erlaubt, situativ entweder Interessen oder Positionen in den Vordergrund zu rücken. Ausgangspunkt ist dabei die Basisstruktur, die das Harvard-Modell operationalisiert und dementsprechend zu nächst Interessen in den Vordergrund rückt.

Phase 1 – Rahmensetzung und Situationsdefinition:

In dieser Phase geht es darum, die Ausgangslage zu bestimmen, Kriterien festzulegen, die Verhandlungsgegenstände und ihre Bedeutsamkeit zu definieren sowie die Agenda zu fixieren. Die (natürlich interessen geleitete) Situationsdefinition ermöglicht eine weitgehende Vorprägung des Verhandlungsergebnisses. Es gilt, dass man, sofern irgend möglich, die Rahmensetzung aktiv gestalten sollte.

Phase 2 – Interessen herausarbeiten:

Hier geht es darum, die eigenen Interessen zu formulieren und zu begründen sowie die Interessen des Verhandlungspartners in einer Weise herauszuarbeiten, dass möglichst große Schnittmengen und Ansatzpunkte für eine gemeinsame Lösung entstehen.

Phase 3 – Positionierung und Forderungen:

Auf der Basis der herausgearbeiteten Interessen werden die eigene Position und eigene Forderungen logisch und zwingend abgeleitet.

Phase 4 – Nutzen aufzeigen und Einwände bearbeiten:

In dieser Phase ist es wichtig, Nutzen und Wert einer möglichen Einigung für den Verhandlungspartner mit direktem Bezug auf seine Interessen zu verdeutlichen, mögliche Gegenforderungen abzuwehren und Einwände systematisch und geduldig zu bearbeiten.

Phase 5 – Vorschläge und Vereinbarungen:

Hier gilt der Grundsatz, dass derjenige, der in der Lage ist, integrierende Vorschläge

zu machen, die größte Aussicht hat, diese so eng wie möglich mit den eigenen Interessen und Forderungen zu verknüpfen. Es geht also auch darum, zu dosierten Zugeständnissen bereit zu sein, gemäß dem Grundsatz: Wer die ersten Zugeständnisse macht, ist am besten in der Lage, den integrierenden Vorschlag zu bestimmen.

Phase 6 – Ergebnissicherung und positiver Abschluss:

Wichtig ist in dieser Phase insbesondere, dass alle Beteiligten in der Lage sein können, ihr Gesicht zu wahren und subjektiv zumindest nicht als Verlierer aus der Verhandlung zu gehen.

Situativ zu verhandeln bedeutet nun, sehr flexibel zu sein, was die Phasen 2 und 3 anbelangt, und diese sehr bewusst in ihrer Abfolge und Dramaturgie zu gestalten. Konkret heißt dies, situativ die beiden Phasen zu tauschen – je nachdem, ob ich als Verhandlender den Ankervorteil nutzen möchte oder bewusst darauf verzichte. Wichtig ist, dass der Ankervorteil immer dann genutzt werden sollte, wenn ich mich tendenziell in einer schwächeren Position befinde. Umgekehrt kann ich gerade dann, wenn ich mich in einer stärkeren Position befinde, leichter auf den Ankereffekt verzichten und eine integrative Lösung mit dem Fokus auf Interessen anstreben – muss aber darauf vorbereitet sein, gegebenenfalls sehr schnell Ankereffekte abzuwehren und entsprechende Gegenanker zu setzen.

Verteilung der Verhandlungsmacht

Bei der Verteilung von Verhandlungsmacht als wesentlichem Kriterium ergibt sich folgende Typologie:

- Ist die Verhandlungsmacht gleich verteilt, sollten wir das Eröffnungsangebot machen und sehr früh deutlich Position beziehen.
- Befinden wir uns in einer eher schwächeren Position, sollten wir unbedingt

mit einer eher hohen Forderung starten und versuchen, den Ankereffekt für uns zu nutzen.

- Befinden wir uns hingegen in einer stärkeren Position (verfügen also über eine gute Alternative und sind nur wenig oder gar nicht abhängig vom Verhandlungspartner), dann erscheint es gerade in solchen Situationen sinnvoll, zunächst ausführlicher über gemeinsame Interessen zu sprechen. Damit soll vermieden werden, dass sich der Verhandlungspartner zu früh festlegt, was es ihm schwermacht, ohne Gesichtsverlust seine Position aufzugeben oder zu verändern.

Mit Blick auf das Harvard-Verhandlungsmodell bedeutet dies: Positionen und Interessen bilden keine starren Gegensätze, sondern zwei Optionen, die situativ sehr flexibel einzusetzen sind. Mehr noch, es kann situativ sinnvoll sein, zwischen ihnen in bewusster und geplanter Weise hin und her zu wechseln, um einerseits Ankereffekte zu nutzen, andererseits aber zu verhindern, dass sich das Gegenüber zu früh festlegt und dass Interessen hinter einmal eingenommenen Positionen zu verschwinden drohen.

Weiterführende Literatur

Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (2001). *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln* (20. Aufl.). Frankfurt: Campus.

Galinsky, A. D. & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 657–669.

Mussweiler, T., Stack, F. & Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1142–1150.

Saner, R. (1997). *Verhandlungstechnik: Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung*. Bern: Haupt.