

# INHALTSVERZEICHNIS

1. Zu Zielsetzung, Ansatz und Aufbau dieser Arbeit . . . . .	11
2. Begriff, Eigenschaften und Erscheinungsformen von Verhandlungen . . . . .	15
2.1 Definition . . . . .	15
2.2 Konflikt als Grund für Verhandlungen . . . . .	16
2.2.1 Einleitung . . . . .	16
2.2.2 Konflikte als Erscheinungsform organisationeller Interaktionen . . . . .	18
2.2.3 Charakterisierung von Konflikten . . . . .	23
2.2.4 Konfliktanlässe in Organisationen . . . . .	27
2.2.5 Auswirkungen eines Konflikts. . . . .	31
2.2.5.1 Funktionsfördernde Auswirkungen . . . . .	31
2.2.5.2 Dysfunktionale Auswirkungen von Konflikten . . . . .	33
2.2.6 Das Problem der Konfliktbewältigung. . . . .	34
2.2.7 Zusammenfassung. . . . .	40
2.3 Allgemeine Charakterisierung der Verhandlungs- situation . . . . .	43
2.3.1 Beschreibung der Verhandlungssituation – Mikroebene . . . . .	43
2.3.2 Erweiterung der Begrifflichkeit . . . . .	64
2.3.3 Beschreibung der Verhandlungs- situation – Makroebene . . . . .	72
2.3.4 Psychologische Problemebenen . . . . .	78
2.4 Experimenteller Hintergrund zur Analyse der Dynamik des Verhandlungsprozesses. . . . .	85
2.4.1 Einleitung . . . . .	85
2.4.2 Darstellung experimenteller Spiele in den Sozialwissenschaften. . . . .	87
2.4.2.1 Typen sozialwissenschaftlicher Spiele . . . . .	87
2.4.2.2 Das Gefangenendilemma-Spiel. . . . .	90
2.4.2.3 Das „Parcheesi-Koalitionsspiel“. . . . .	99
2.4.2.4 Das „Acme-Bolt“-Transportspiel. . . . .	103
2.4.2.5 Das zweiseitige Monopol-Spiel. . . . .	107

2.4.3	Zur Relevanz sozialwissenschaftlicher Experimente in der Verhandlungsforschung . . . .	112
2.4.3.1	Experimente als sozialwissenschaftliche Erkenntnismethode. . . . .	113
2.4.3.2	Zur Kritik der Bedingungen experimenteller Spiele. . . . .	117
2.4.3.3	Determinanten der Experimentvalidität .	119
2.4.3.4	Experiment- und Realverhandlungen. . .	121
2.4.3.5	Alternative Methoden der Verhandlungsforschung . . . . .	128
2.5	Analyse der Dynamik des Verhandlungsprozesses . . . .	135
2.5.1	Einleitung . . . . .	135
2.5.2	Der Einfluß außerpersonaler Faktoren auf den Verhandlungsprozeß. . . . .	136
2.5.2.1	Gesellschaftliche Faktoren . . . . .	138
2.5.2.2	Kommentierung der gesellschaftlichen Faktoren . . . . .	169
2.5.2.3	Rahmenbedingungen. . . . .	171
2.5.2.4	Der Verhandlungsgegenstand. . . . .	204
2.5.3	Personale Einflußfaktoren. . . . .	224
2.5.3.1	Einleitung . . . . .	224
2.5.3.2	Persönliche Unterschiede beim Verhandler und deren möglicher Einfluß auf den Verhandlungsprozeß. . . . .	229
2.5.3.3	Zusammenfassung . . . . .	245
2.5.3.4	Die Bedeutung personenbezogener Faktoren für den Manager in expliziten Verhandlungen . . . . .	247
2.5.3.5	Schlußfolgerungen für implizites Verhandeln . . . . .	252
2.5.4	Die Psyche des Verhandlers und ihr Einfluß auf das Verhandlungsverhalten . . . . .	256
2.5.4.1	Einleitung . . . . .	256
2.5.4.2	Zur Klassifikation psychologischer Faktoren . . . . .	257
2.5.4.3	Persönlichkeitstypen . . . . .	260
2.5.4.4	Spezifische Persönlichkeitsaspekte und ihr möglicher Einfluß auf das Verhandlungsverhalten . . . . .	302
2.5.4.5	Rollenstrukturen in leistungsorientierten Gruppen (nach R.F. Bales) . . . . .	345

2.5.4.6	Kommentar zur Psychologie des Verhandlers . . . . .	364
2.5.5	Zwischenmenschliche Einflußfaktoren . . . . .	366
2.5.5.1	Einleitung . . . . .	366
2.5.5.2	Die zwischenmenschlichen Faktoren im einzelnen . . . . .	368
2.5.5.3	Die Bedeutung zwischenmenschlicher Faktoren für Verhandlungen . . . . .	372
2.5.5.4	Zusammenfassung . . . . .	376
2.6	Verhandlungseffektivität . . . . .	378
2.6.1	Kriterien der Effektivitätsmessung . . . . .	378
2.6.2	Determinanten der Verhandlungseffektivität. . . . .	384
3.	Personal-Management . . . . .	393
3.1	Einleitung . . . . .	393
3.2	Die Aufgabenbereiche des Managements und ihr Konfliktbezug . . . . .	395
3.2.1	Konfliktfelder der Managementfunktionen . . . . .	397
3.2.1.1	Zielsetzungsphase . . . . .	398
3.2.1.2	Planungsphase . . . . .	400
3.2.1.3	Entscheidungsphase. . . . .	401
3.2.1.4	Realisationsphase . . . . .	402
3.2.1.5	Kontrollphase . . . . .	403
3.3	Zur Theorie des Managements . . . . .	404
3.3.1	Verschiedene Ansätze der Managementtheorie . . . . .	405
3.3.2	Abschließende Bemerkung . . . . .	411
3.4	Die Rolle des Managers . . . . .	412
3.4.1	Situative Führungstheorien . . . . .	416
3.4.1.1	Fiedler-Modell . . . . .	416
3.4.1.2	Lebenszyklus-Theorie . . . . .	417
3.4.1.3	Ziel-Mittel-Theorie . . . . .	418
3.4.1.4	Die Ergebnisse einer Management- befragung in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	418
3.4.1.5	Sonstige situative Führungstheorien . . . . .	419
3.4.2	Führungseffektivität . . . . .	420
3.4.3	Frauen im Management . . . . .	424
3.4.4	Effektives Führungsverhalten und Verhandlungsmodell . . . . .	428

4.	Verhandlungstechniken . . . . .	431
4.1	Einleitung . . . . .	431
4.2	Vorbereitung einer Verhandlung . . . . .	434
4.2.1	Nonverbale Kommunikation . . . . .	436
4.2.1.1	Kinetische Formen nonverbaler Kommunikation . . . . .	437
4.2.1.2	Haptische Formen nonverbaler Kommunikation . . . . .	442
4.2.1.3	Das äußere Erscheinungsbild . . . . .	443
4.2.1.4	Aussprache . . . . .	445
4.2.1.5	Sonderfälle . . . . .	447
4.2.2	Verhandlungstechnik als Mittel der Einflußnahme . . . . .	460
4.2.3	Prinzipien der Gruppendynamik . . . . .	477
4.2.3.1	Zahl der Gruppenmitglieder . . . . .	479
4.2.3.2	Grad der Formalität . . . . .	480
4.2.3.3	Entwicklungsstadium . . . . .	481
4.2.3.4	Soziale Ordnung . . . . .	481
4.2.3.5	Zusammenhalt. . . . .	482
4.2.3.6	Einfluß auf das einzelne Gruppenmitglied . . . . .	484
4.2.3.7	Konformitätsdruck . . . . .	485
4.2.3.8	Interdependenz . . . . .	488
4.2.3.9	Zusammensetzung . . . . .	489
4.2.3.10	Ergänzende Bemerkungen zu sozialen Gruppen. . . . .	490
4.3	Training. . . . .	498
4.3.1	Streß . . . . .	498
4.3.2	Streßindikatoren . . . . .	499
4.3.3	Folgen von Streß . . . . .	502
4.3.4	Trainingsprogramme gegen Streß. . . . .	503
4.3.4.1	Transzendente Meditation . . . . .	505
4.3.4.2	Autogenes Training . . . . .	506
4.3.4.3	Biofeedback . . . . .	507
4.3.5	Streß und Umwelt. . . . .	507
4.3.6	Verhandlungstraining . . . . .	509
4.3.6.1	Training für implizite Verhandlungen . . . . .	509
4.3.6.2	Training für explizite Verhandlungen . . . . .	520
4.4	Konkrete Verhandlungsvorbereitung . . . . .	520

4.4.1	Informationsbeschaffung . . . . .	521
4.4.2	Informationsverarbeitung . . . . .	523
4.4.3	Analyse und Planung sachlicher Aspekte . . . . .	524
4.4.4	Analyse und Planung psychologischer Aspekte . . . . .	525
4.5	Spezifische Verhandlungstechniken . . . . .	527
4.5.1	Grundprinzipien . . . . .	529
4.5.2	Spezifische Aspekte . . . . .	530
4.5.2.1	Grundlegung . . . . .	530
4.5.2.2	Die Phasen des Verhandlungsprozesses . . . . .	533
4.5.2.3	Vertrauen und Ehrlichkeit . . . . .	535
4.5.2.4	Manipulation der Grenzen des Verhandlungsprozesses . . . . .	539
4.5.2.5	Der Überraschungseffekt . . . . .	542
4.5.2.6	Verhandlungserfolg: Ergebnis einer bestimmten Verhandlungs- technik oder Intuition? . . . . .	543
4.5.3	Fallbeispiele zum Verhandlungsprozeß . . . . .	544
5.	Ethische Überlegungen . . . . .	551
6.	Literaturverzeichnis . . . . .	557
7.	Namenregister . . . . .	601
8.	Sachregister . . . . .	607