

JOACHIM TRIES
RÜDIGER REINHARDT

Konflikt- und Verhandlungs- management

Konflikte konstruktiv nutzen

 Springer

JOACHIM TRIES
RÜDIGER REINHARDT

Konflikt- und Verhandlungs- management

Konflikte konstruktiv nutzen

 Springer

Konflikt- und Verhandlungsmanagement

Joachim Tries · Rüdiger Reinhardt

Konflikt- und Verhandlungsmanagement

Konflikte konstruktiv nutzen

Dr. Joachim Tries
Bagelstraße 121
40479 Düsseldorf
j.tries@beushausen-partner.de
www.konfliktmanagement.beushausen-partner.de

Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt
Professor für ABWL und Human Resource Management
Leiter des Studiums „Wirtschaftspsychologie“
FernHochschule Riedlingen
Lange Straße 19
88499 Riedlingen
ruediger.reinhardt@fh-riedlingen.srh.de

ISBN 978-3-540-34039-3

e-ISBN 978-3-540-34040-9

DOI 10.1007/978-3-540-34040-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: le-tex publishing services oHG, Leipzig

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Im Mittelpunkt unserer Überlegungen zum Konflikt- und Verhandlungsmanagement steht die (pro-)aktive Konfliktbearbeitung. Sie verfolgt ein doppeltes Ziel: Zum einen ist sie vom Grundgedanken der Kooperation getragen, d.h. dass die Maximierung des gemeinsamen Ertrags im Mittelpunkt der einzelnen Bemühungen steht. Zum anderen dient sie der (Re-)Stabilisierung des den Konflikt „umgebenden“ sozialen Systems, d.h. dass dieses soziale System auch in Zukunft für die Konfliktpartner noch tragfähig und attraktiv sein soll.

Diese (pro-)aktive Konfliktbearbeitung wird in der Praxis durch zwei wesentliche Säulen getragen:

- Mittels einer umfassenden *Konfliktanalyse* wird den Konfliktpartnern ein Instrumentarium an die Hand gegeben, mit dessen Hilfe es einerseits gelingt, den Weg in Richtung proaktiver Konfliktbearbeitung zu ebnen und andererseits die Konfliktpartigen in die Lage zu versetzen, sich optimal auf eine solche proaktive Konfliktbearbeitung – meist in Form einer Verhandlung – vorzubereiten.
- Eine Verhandlung ist dabei ein kommunikativer Prozess, der durch verschiedene Strategien und den ihnen zugehörige Taktiken getragen wird. Intuitiv wenden wir dieses Verhalten in vielfältigen Situationen an, auch wenn wir gar nicht von Verhandlung sprechen. Nicht immer ist aber die Intuition die Avantgarde des Wissens: Verhandlungen gehorchen Regeln. Sie äußern sich in Verhandlungsphasen und in Sprachakten, deren wechselseitige Dynamik zu einer Ent- oder Anspannung des Konfliktverlaufes und der Verhandlungsprozesse selbst beitragen. Diese Dynamik im Rahmen eine *Verhandlungsprozessanalyse* kennen und anwenden zu lernen, bildet die zweite Säule dieses Buches.

Diese Konflikt- und Verhandlungsprozessanalyse bildet den anwendungsorientierten Rahmen unserer Überlegungen. Darüber hinaus stellen wir Ihnen all diejenigen theoretischen Grundlagen vor, die notwendig sind, um die Tiefen der Konflikt- und Verhandlungsprozessanalyse ausloten zu können. Was bedeutet vor diesem Hintergrund Konflikt- und Verhandlungsmanagement?

- *Konfliktmanagement* fasst alle diejenigen Kompetenzen zusammen, durch die es möglich wird, Konflikte und deren Folgen systematisch zu beschreiben, zu analysieren und in eine proaktive Konfliktbewältigung zu überführen. Hierzu zählt auch, Konflikte dort zu verhindern, wo sie durch inkompetentes Verhalten ausgelöst werden. Hier sprechen wir von *Konfliktprophylaxe*.
- *Verhandlungsmanagement* basiert auf jenen Kompetenzen, die zu einer professionellen Gestaltung dieser Bewältigungsprozesse, insbesondere eben einer Verhandlung, beitragen.

Erwarten Sie bitte in unserem Ansatz keine „Rezeptologie“. Ein „Methodenpapst“ hat einmal sinngemäß gesagt: „Gebe Menschen ein und dasselbe Rezept, nach dem sie eine Schwarzwälder Kirschtorte backen sollen. Es entstehen so viele Variationen wie es Menschen gibt, die diese Torte backen. Der geübte Bäcker liest ein Rezept anders als der naive Teigknetter“. So ist das mit den Rezepten eben: Wer bereits Profi ist, kann sie ergänzend zur Hilfe nehmen, für andere werden sie im schlimmsten Fall zum Bumerang. Versuchen Sie daher zunächst, ihr Konflikt- und Verhandlungsmanagement zu fundieren und dann zu professionalisieren.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern, dass sie aufgrund der Lektüre dieses Buches viel Erkenntnisgewinn schöpfen und etliche Anwendungsmöglichkeiten für sich identifizieren können. Über einen entsprechenden Austausch würden wir uns als Autoren sehr freuen.

Zudem möchten wir uns insbesondere bei Frau Mag. Habicher und Frau Mag. Pöschl sowie Frau Sibille Reinhardt bedanken, sowie dem Springer Verlag – besonders Herrn Dr. Werner A. Müller – für seine Unterstützung dieses Vorhabens.

Düsseldorf und Telfs,
im März 2008

Joachim Tries
Rüdiger Reinhardt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Übungsverzeichnis	XIX
Einführung	1
Modul 1: Konflikte machen uns zu schaffen(?)	5
Zusammenfassung.....	5
Konflikte als „Selbstverständlichkeit“	5
Zunehmende Komplexität als Ausgangspunkt.....	5
Konfliktquellen zwischen Globalisierung und Individuum.....	6
Konflikttypen	7
Der „Homo Reziprocans“	8
Aktive Konfliktbearbeitung.....	9
Das Unbehagen an Konflikten	10
Unbehagen 1: Vielfalt und Unschärfe	11
Unbehagen 2: Der Mensch als „homo conflictus“	15
Unbehagen 3: Unerfüllte Erwartungen wirken wie Strafe	16
Unbehagen 4: Ungewissheit des Ausgangs	17
Unbehagen 5: Macht	19
Unbehagen 6: Unzureichende Kompetenz, mit Konflikten konstruktiv umzugehen	19
Kontrollfragen.....	22
Weiterführende Literatur.....	23
Modul 2: Konflikt – Definition und Entstehung	25
Zusammenfassung.....	25
Konfliktdefinition.....	26
Interdependenz	26
Zieldivergenz.....	27
Attraktive Alternative.....	28

Zusammenfassung: Definition eines Konfliktes	30
Konflikte: Effekte auf die Qualität sozialer Systeme	31
Zur Entstehung von Konflikten.....	33
Konfliktgenese durch Änderungen in einer Person.....	34
Allokation knapper Ressourcen.....	41
Zunahme der Strukturkomplexität:	
Entwicklung supranationaler Regeln.....	43
Kontrollfragen.....	45
Weiterführende Literatur.....	46
Modul 3: Konfliktkomplexität.....	47
Zusammenfassung.....	47
Einflussfaktoren der Konfliktkomplexität und -intensität.....	47
Übersicht	47
Determinanten der Konfliktkomplexität	49
Kontrollfragen.....	66
Weiterführende Literatur.....	67
Modul 4: Konfliktarten	69
Zusammenfassung.....	69
Ziel- und Mittelkonflikte.....	70
Rollenvielfalt und Rollenkonflikte.....	73
Interrollenkonflikt	74
Intersenderkonflikt	75
Intrasenderkonflikt	75
Rollen-Selbst-Konflikt	76
Rollenwandel.....	77
Kontrollfragen.....	78
Weiterführende Literatur.....	79
Modul 5: Macht.....	81
Zusammenfassung.....	81
Machtmotiv	81
Machtmittel und Machtinstrumente	83
Personale Macht	83
Strukturelle Macht.....	88
Folgen des Machteinsatzes.....	90
Akzeptanz und Identifikation	90
Gefolgschaft	90
Trotz	91
Widerstand	92

Koalitionsbildung	92
Verhandlung	92
Kontrollfragen	93
Weiterführende Literatur	93
Modul 6: Konfliktbedingungen und reaktive Formen der Konfliktbewältigung	95
Zusammenfassung	95
Konfliktbewältigung	95
Konfliktdisposition	96
Kompetenz	96
Handhabungsformen von Konflikten	98
Elemente reaktiver Formen der Konfliktbearbeitung	99
Negative Verhinderung	99
Verzögerung der Konfliktbewältigung	100
Vermeidung	102
Verdrängung	103
Unterdrückung	104
Flucht	105
Institutionalisierte Konfliktlösung	105
Kontrollfragen	106
Weiterführende Literatur	107
Modul 7: Kooperation und Wettbewerb	109
Zusammenfassung	109
Grundlegende Begriffe und Definitionen	109
Kooperation	110
Wettbewerb	110
Altruismus	112
Individualismus	112
Kooptition	113
Formen der Kooperation	113
Natürliche Kooperation (oder emotionale Kooperation)	114
Strategische Kooperation (oder rationale Kooperation)	114
Empathische Kooperation	114
Pseudoempathische Kooperationen	114
Die Rationalität der Kooperation: Das Gefangenen-Dilemma	115
Ausgangssituation des Experiments	115
Kooperation und Wettbewerb im Experiment	117
Motivationale Orientierung	121
Grundlagen	121
Erfassung der Motivationalen Orientierung	122

Kontrollfragen.....	126
Weiterführende Literatur.....	127
Modul 8: Konfliktanalyse.....	129
Zusammenfassung.....	129
Einführung.....	129
Konfliktanalyse.....	132
1. Allgemeine Beschreibung des Konflikts.....	132
2. Vertiefte Konfliktdarstellung.....	140
3. Beschreibung von Verhaltensweisen und Forderungen.....	149
4. Bewältigungsbereitschaft.....	151
5. Verhandlungsflexibilität.....	153
Kontrollfragen.....	160
Weiterführende Literatur.....	160
Modul 9: Einführung in das Verhandlungsmanagement.....	161
Zusammenfassung.....	161
Einführung.....	161
Arbeitsdefinition einer Verhandlung.....	161
Entwicklungstendenzen bei einer Verhandlung.....	162
Pfad 1: Der reaktive Verlauf.....	163
1. Vermeidung.....	164
2. Verdrängung.....	164
3. Unterdrückung.....	164
4. Wildwuchs.....	166
Pfad 2: Die proaktive Konfliktbearbeitung.....	166
1. Verhandlungsvorbereitung.....	167
2. Ergebniserwartung und Verhandlungsziel.....	169
Kontrollfragen.....	172
Weiterführende Literatur.....	172
Modul 10: Verhandlung – Theoretische Grundlagen.....	173
Zusammenfassung.....	173
Einführung.....	173
Psychologische Ansätze.....	174
Behavioristische Ansätze.....	174
Sozialpsychologische Ansätze.....	175
Kausale Erklärungen des Verhandlungserfolgs.....	176

Kommunikationstheoretische Ansätze	179
Einführung	179
Hauptergebnisse kommunikationstheoretischer Verhandlungsforschung	179
Schlussfolgerungen und weiteres Vorgehen	187
Kontrollfragen	188
Weiterführende Literatur	189
Modul 11: Die inhaltliche Perspektive des Verhandlungsprozesses – Taktiken	191
Zusammenfassung	191
Einführung	191
Darstellung der Taktiken	193
Die offensiven Taktiken	193
Defensive Taktiken	200
Integrative Taktiken	204
Zur Rolle von Emotionen	207
Übungen zu den Taktiken	208
Übung: Teil 1	208
Übung: Teil 2	211
Übung: Teil 3	213
Kontrollfragen	214
Weiterführende Literatur	214
Modul 12: Die zeitliche Perspektive des Verhandlungsprozesses – Verhandlungsdynamik	217
Zusammenfassung	217
Einführung	217
Zeitliche Perspektiven eines Verhandlungsprozesses	218
Verhandlungsphasen	218
Verhandlungsperioden	224
Verhandlungsepisoden	229
Kontrollfragen	231
Weiterführende Literatur	231
Modul 13: Konfliktprophylaxe	233
Zusammenfassung	233
Einführung	233
Individuelle Antizipation aus Erfahrung	235
Real entstehende Störungen mit einem antizipierten Gefährdungspotenzial	235

Managementverhalten	235
Missverständnisse.....	236
Konfliktsensibilisierung durch Fachliteraturen	236
Strukturelle Konfliktprophylaxe	237
Abbau von Spannungen und sozialen Störungen	237
Verringerung/Veränderung der sozialen Struktur	239
Konfliktvermeidung durch klare Ziele und Kompetenzstrukturen	240
Verringerung von Nullsummensituationen	241
Gelebte Gerechtigkeitskultur.....	241
Steuerung von internen Koalitionen.....	242
Individuelle Konfliktprophylaxe.....	242
Erlebt Störungen frühzeitig ansprechen	243
Die eigene Dialogfähigkeit ausbauen.....	243
Konfliktkosten.....	250
Stress- bzw. emotionale Kosten	250
Zeitkosten	252
Cash-Kosten	253
Opportunitätskosten	254
Screening Konfliktkosten.....	256
Eher strukturelle Konfliktquellen.....	256
Konfliktquellen im unmittelbaren Umgang mit anderen.....	257
Kontrollfragen.....	259
Weiterführende Literatur.....	259

Modul 14: Konflikt- und Verhandlungsmanagement – ein durchgängiges Fallbeispiel.....	261
Zusammenfassung.....	261
Kybernetisches Konflikt- und Verhandlungsmodell.....	261

Anhang 1: Hinweise für die Übungen.....	275
Lösungsvorschlag für Übung 39	275
Lösungsvorschlag für Übung 48	280
Lösungsvorschlag für Übung 50	281
Lösungsvorschlag für Übung 51	282
Lösungsvorschlag für Übung 52	289
Lösungsvorschlag für Übung 53	290
Lösungsvorschlag für Übung 54	291
Lösungsvorschlag für Übung 55	292

Anhang 2: Bogen zur Konfliktdarstellung	293
Teil 1: Allgemeine Beschreibung des Konflikts	293
Teil 2: Vertiefte Konfliktdarstellung	296
Teil 3: Beschreibung von Verhaltensweisen und Forderungen	298
Teil 4: Bewältigungsbereitschaft	299
Teil 5: Verhandlungsflexibilität	300
Glossar	301

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.	Unbehagen gegenüber Konflikten	11
Abb. 2.	„Konfliktogramm“	18
Abb. 3.	Qualität des sozialen Systems in Abhängigkeit der Konfliktbearbeitung	32
Abb. 4.	Konfliktquellen (Übersicht)	34
Abb. 5.	Einfluss Dritter	57
Abb. 6.	Konfliktkette	58
Abb. 7.	Negativer Einigungsraum	61
Abb. 8.	Positiver Einigungsraum	62
Abb. 9.	Konfliktkomplexität und Anzahl der Konfliktgegenstände	65
Abb. 10.	Konfliktarten	70
Abb. 11.	Gemischte Konflikte	71
Abb. 12.	Rollenvielfalt	73
Abb. 13.	Rollenvielfalt und Konfliktsimplikationen	74
Abb. 14.	Konfliktbewältigungsformen	99
Abb. 15.	Grundlegende interpersonale Handlungsmuster	111
Abb. 16.	Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas	116
Abb. 17.	Auszahlungsmatrix (Beispiel)	118
Abb. 18.	Ergebnismatrix „Motivationale Orientierung“	124
Abb. 19.	Ausgangssituation bei der Konfliktanalyse	130
Abb. 20.	Perspektiven zur Konfliktanalyse	131
Abb. 21.	Einfluss von Drittparteien	142
Abb. 22.	Proaktiver und reaktiver Verlauf des Konfliktmanagements	162
Abb. 23.	Elemente einer Verhandlung	167
Abb. 24.	Klassifikation von Verhandlungen	169
Abb. 25.	Psychologischer Stammbaum der Konflikt- und Verhandlungsforschung	174
Abb. 26.	Kausale Erklärungsperspektiven zum Verhandlungserfolg	177
Abb. 27.	Drei Phasen eines Verhandlungsprozesses	181
Abb. 28.	Zeitliche Verzögerungen zwischen Verhandlungsakten	184
Abb. 29.	Verhandlungsstrategien und -taktiken	192
Abb. 30.	ABC-Analyse Absatz	206