

---

# Teamverhandlungen – eine differenzierte Betrachtung von Vorteilen und Nebenwirkungen des Einsatzes von Teams in Verhandlungen



*Alfred Zerres*

Verhandlung, Teamverhandlung, Individualverhandlung, Synergie in Teams, Beziehungsmanagement

*Negotiation, Team Negotiation, Individual Negotiation, Synergy in Teams, Relationship Management*

Die Frage, ob Verhandlungen besser von Teams oder Einzelpersonen wahrgenommen werden sollen, wird sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft lebhaft debattiert. Im vorliegenden Beitrag wird der zu dieser Frage vorliegende aktuelle Stand der empirischen Verhandlungsforschung differenziert diskutiert. Auf dieser Diskussion basierend werden konkrete Anhaltspunkte geliefert, die bei der situationsbasierten Entscheidung helfen, ob ein Team an den Verhandlungstisch entsendet werden sollte oder eine Einzelperson.

*The applied question whether teams or individuals should be sent to the negotiation table is under open dispute in both, research and practice. This paper provides a differentiated discussion of the currently available relevant empirical evidence. It further provides concrete suggestions for a conditional model that helps managers making this everyday business decision.*

Die Frage, ob Verhandlungen besser von Teams oder Einzelpersonen wahrgenommen werden sollen, wird sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft differenziert diskutiert. Als Teamverhandlung werden für den vorliegenden Beitrag alle Verhandlungen klassifiziert, bei denen zumindest eine Partei durch ein Team von mehr als einer gleichzeitig an der Verhandlung teilnehmenden Person vertreten wird. Die herrschende Meinung in der Praxis – zumindest für komplexe oder ökonomisch besonders wichtige Verhandlungen – scheint die Entsendung von Teams an den Verhandlungstisch zu bevorzugen (Perdue 1989; Bright/Parkin 1998; Katrichis 1998), eine Meinung die auch durch empirische Forschung zunächst unterstützt wird (Thompson et al. 1996; Morgan/Tindale 2002; Zerres/Hüffmeier 2011). Allerdings scheint eine alleinige Betrachtung ökonomischer Verhandlungsergebnisse das Thema Teamverhandlungen vor dem Hintergrund komplexer Transaktionen und Geschäftsbeziehung gefährlich zu vereinfachen. Neben vorteilhaften Effekten auf ökonomische Ergebnisse konnten empirische Studien zum Beispiel nachweisen, dass Verhandlungsteams als weniger vertrauenswürdig als Individuen wahrgenommen werden (Polzer 1996; Naquin/Kurtzberg 2009) und zu einer Verschlechterung der Beziehungsqualität zwischen den Parteien beitragen (Zerres/Hüffmeier 2011). Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrages, den Stand der aktuellen Forschung zum

komplexen Thema Teamverhandlungen zusammenzufassen, differenziert zu diskutieren und handlungsrelevante Empfehlungen für eine systematische Entscheidungsfindung in der Praxis zu formulieren.

## 1. Metriken zur Messung des Verhandlungserfolges

Für eine differenzierte Diskussion der Vorteile und Nebenwirkungen des Einsatzes von Teams in Verhandlungen ist eine vorangehende Betrachtung der unterschiedlichen Metriken zur Messung des Verhandlungserfolges unumgänglich. Üblicherweise werden zwei unterschiedliche Klassen von Metriken unterschieden (*Thompson et al.* 2010): Ökonomische oder objektive Verhandlungsergebnisse beziehen sich auf konkret beobachtbare Resultate von Verhandlungen. Neben der Frage, ob in der Verhandlung eine Einigung erzielt wurde, stehen dabei insbesondere zwei Metriken im Vordergrund: (a) der individuelle Profit einer Partei wird üblicherweise als Differenz des Vertragswertes und dem Wert der besten Alternative zum abgeschlossenen Vertrag (der „outside-option“) berechnet. Im einfachsten Fall einer reinen Preisverhandlung würde dies der Differenz aus Vertragspreis und entsprechendem Reservationspreis (dem Preis der Besten Alternative) entsprechen. Der individuelle Profit ist auch in der Praxis für jede Partei in der Regel einfach und exakt zu ermitteln und mag daher für viele Verhandlungsführer als besonders präsent und relevant wahrgenommen werden. Während der individuelle Profit einer Partei in jeder Verhandlung sinnvoll zur Erfolgsmessung herangezogen werden kann, ist eine Ermittlung des (b) integrativen Erfolges einer Verhandlung nur in sogenannten integrativen Verhandlungen sinnvoll. Im Gegensatz zu distributiven Verhandlungen, in denen jeder Zugewinn einer Partei einen äquivalenten Verlust der anderen Partei bedeutet (z.B. reine Preisverhandlungen), können in integrativen Verhandlungen Ergebnisse erzielt werden, die die Interessen aller involvierten Parteien integrieren und so zusätzliche Ressourcen erschliessen. Integrative Verhandlungslösungen erzeugen nicht nur höhere individuelle Profite für die beteiligten Parteien, sie können auch dazu beitragen, Einigungen in festgefahrenen Situationen zu erzielen, die andernfalls zum Abbruch der Verhandlungen geführt hätten (*Maddux/Mullen/Galinsky* 2008; *Pruitt/Rubin* 1986). In der Regel entstehen solch integrative Verhandlungslösungen daraus, dass den Parteien unterschiedliche Themen in komplexen Verhandlungen unterschiedlich wichtig sind. Beide Parteien können dabei durch das gleichzeitige Erhalten einer Konzession im jeweilig wichtigeren und Gewähren einer Konzession im weniger wichtigen Verhandlungsthema, simultan einen höheren individuellen Profit erzielen. Eine übliche Metrik zur Messung des integrativen Erfolges einer Verhandlung ist dementsprechend die Summe der individuellen Profite aller beteiligten Parteien. Für den integrativen Aspekt lassen sich objektiv optimale Verhandlungsergebnisse ermitteln. Dazu wird das volkswirtschaftliche Konzept der Pareto-Optimalität herangezogen, als ein Zustand, in dem sich keine Partei mehr besser stellen kann, ohne dass sich mindestens eine andere Partei schlechter stellt (*Thompson et al.* 2010).

Insbesondere im letzten Jahrzehnt hat sich der ursprüngliche Fokus auf rein ökonomisch/objektive Metriken zur Erfassung des Verhandlungserfolges ausgeweitet auf die Einbeziehung *subjektiver* Verhandlungsergebnisse. Diese Entwicklung ist vermutlich im Wesentlichen auf die Arbeiten von *Curhan und Kollegen* (2006; 2009; 2010) zurückzuführen, die mit der Einführung des Subjective Value Inventory (SVI, *Curhan et al.* 2006) einen neuen Standard für die Berücksichtigung subjektiver Verhandlungsergebnisse etablierten. Hierbei wird der subjektive Verhandlungserfolg mit 4 Faktoren gemessen: der subjektiven

Bewertung des instrumentalen Ergebnisses, der eigenen Leistung, des Verhandlungsprozesses und der Beziehung zur anderen Partei. Insbesondere die Bewertung der Beziehung als Folge der Verhandlung wurde als zentrale Metrik identifiziert, die nicht nur mit der Bereitschaft erneut mit der anderen Partei zu verhandeln (Curhan *et al.* 2006; 2010), sondern auch mit zukünftigen ökonomische Verhandlungsergebnissen (individueller Profit und integrativer Erfolg) assoziiert wurde (Curhan *et al.* 2010).

Der bisherige Stand der Teamverhandlungsforschung stützt sich im Wesentlichen auf eine Analyse der beiden oben diskutierten ökonomischen Metriken (integrativer Erfolg und individueller Profit) und auf die Bewertung der Beziehung zwischen den Parteien als Folge der Verhandlung. Mangels entsprechender empirischer Befunde hinsichtlich der anderen Metriken entspricht dies auch dem Fokus des vorliegenden Beitrages. Allerdings kann angenommen werden, dass eine Betrachtung weiterer Metriken zur Messung des Verhandlungserfolges in zukünftiger Forschung zu zusätzlichen aufschlussreichen Erkenntnissen führen wird. Ein kurzer Abschnitt am Ende dieses Beitrages ist daher einer entsprechenden Diskussion zusätzlicher Konsequenzen von Teamverhandlungen gewidmet.

## 2. Erzielen Teams höhere individuelle Profite als Einzelpersonen?

Potenziell höhere individuelle Profite von Verhandlungsteams verglichen mit Individuen können aus zwei unterschiedlichen Quellen stammen: aus einem relativen Vorteil gegenüber der jeweils anderen Partei („claiming more“) oder aus einem Vorteil hinsichtlich der Erschließung integrativer Ergebnisse („creating more“), die dann in der Folge auf die Parteien verteilt werden und so den individuellen Profit erhöhen. Während zweitgenannter Aspekt ausführlich im nächsten Abschnitt behandelt wird, soll an dieser Stelle kurz auf den vermeintlichen relativen Vorteil von Teams gegenüber Individuen eingegangen werden. Generell sind Konfigurationen, in denen eine Verhandlungspartei durch ein Team und die andere Verhandlungspartei durch ein Individuum vertreten wird, von der Verhandlungsforschung bislang nur sparsam berücksichtigt worden. Tatsächlich geht ein Grossteil der Erkenntnis in diesem Bereich auf lediglich zwei Publikationen (Thompson *et al.* 1996; Polzer 1996) zurück. Theoretisch wird dort ein distributiver Vorteil von Teams gegenüber Individuen auf Basis von zwei Prozessen erwartet: Zum einen formen Teams ambitioniertere Ziele und sind kompetitiver als Individuen (Insko/Schopler 1987) und zum anderen gelten Argumente vorgetragen durch Gruppen als einflussreicher und überzeugender (Thompson *et al.* 1996). In der Tat wurde empirisch nachgewiesen, dass Verhandlungsteams, deren Gegenpartei aus einem Individuum besteht, selber erwarten, einen höheren individuellen Profit zu erzielen und sich generell im Vorteil gegenüber der anderen Partei fühlen (Thompson *et al.* 1996). Allerdings wurde diese Erwartung nur in zwei von insgesamt drei experimentellen Studien (Thompson *et al.* 1996, Studie 2; Polzer, 1996) in Form von höheren individuellen Profiten von Teams verglichen mit den mit Ihnen verhandelnden Individuen nachgewiesen und auch nur für integrative, nicht jedoch für rein distributive Verhandlungen. Dabei erzielten Individuen, die mit einem Verhandlungsteam verhandelten zudem keinen niedrigeren Profit als Individuen, die mit anderen Individuen verhandelten – der relative Vorteil von Verhandlungsteams wurde in diesem Fall aus einem grösseren integrativen Ergebnis gespeist (Thompson *et al.* 1996, vgl. den folgenden Abschnitt für eine Diskussion der Erschließung integrativer Potenziale durch Teams). Die Frage nach einem relativen Vorteil von Verhandlungsteams gegenüber Individuen kann also nicht abschliessend geklärt werden und bedarf weitergehender Forschung. Nichtsdestotrotz ist anzuneh-

men, dass es in den meisten Fällen anzuraten ist, der Entsendung eines Teams durch den Verhandlungspartner auch durch die Entsendung eines eigenen Teams zu begegnen.

Ein anderer interessanter Aspekt in diesem Zusammenhang betrifft die Aufteilung der Verhandlungsmasse in Interteam- versus Interindividualverhandlungen: In einer Studie von *Zerres und Hüffmeier* (2011) wurde argumentiert und nachgewiesen, dass Ergebnisse in Teamverhandlungen generell ausgeglichener zu sein scheinen, die Differenzen in den individuellen Profiten der Parteien also niedriger ausfallen als in Individualverhandlungen. Dies wird zum einen mit einer besseren Informationsverarbeitungskapazität in Verhandlungsteams begründet, die zu einem besseren Verständnis der Verhandlungssituation und somit auch zu einer besseren Einschätzung der Aufteilungsfairness führt. Zum anderen mag wiederum die erhöhte Rivalität in Teams dazu führen, dass vermeintlich nachteilige oder unfaire Ergebnisse weniger toleriert werden und damit seltener vorkommen.

### 3. Die Rolle von Teams für die Erschließung integrativer Potenziale

Seit Beginn der Teamverhandlungsforschung vor etwas mehr als zwei Jahrzehnten wurde der Rolle von Verhandlungsteams bei der Erschließung integrativer Potenziale in komplexen Verhandlungen eine besondere Rolle zugewiesen (*Thompson et al.* 1996; *Polzer* 1996; *Morgan/Tindale* 2002; *Zerres/Hüffmeier* 2011; *Gelfand et al.* 2013; *Hüffmeier et al.* in Begutachtung), diese soll daher auch in diesem Beitrag entsprechend gewürdigt werden. Die generelle Prämisse dieses Forschungsstroms folgt dabei einer empirischen Realität: Teams sind in der Regel besser als Individuen in der Lage komplexe Probleme zu lösen (z.B.: *Hill* 1982; *Laughlin et al.* 2002; 2006; 2008; *Maciejovsky/Budescu*, 2007).

Besonders integrative Verhandlungen sind durch das sogenannte „Dilemma der Verhandlungsführung“ geprägt: Um integratives Potenzial erschliessen zu können bedarf es der Kooperation zwischen den Parteien. Diese wird jedoch dadurch behindert, dass beide Parteien gleichzeitig auch im Wettstreit um die Verteilung der resultierenden Verhandlungsmasse stehen. Zur Entwicklung von kreativen Lösungsansätzen, die die Interessen beider Parteien optimal miteinander verbinden und integrieren, ist zunächst ein möglichst genaues Verständnis der Verhandlungssituation, d.h., der exakten Interessen beider Parteien notwendig (*Thompson/Hastie* 1990). Jedoch wird dabei ein Informationsvorsprung einer Partei generell als ein kompetitiver Vorteil für die Verhandlungsführung angesehen, was als Folge ein Informationsdilemma hervorruft: Ein möglichst genaues beidseitiges Verständnis der Verhandlungssituation ist notwendig für die Erschließung integrativer Potenziale, gleichzeitig ist es jedoch im Interesse jeder Partei möglichst wenig Informationen über die eigenen wahren Interessen preiszugeben, um die eigene Verwundbarkeit zu minimieren (*Murnighan et al.* 1999). Zudem muss die generelle Möglichkeit einer integrativen Lösung zuerst erkannt und dann kommuniziert werden, um weitverbreitete Konzeptualisierungen von Verhandlungen als Nullsummenspiele zu überwinden („fixed-pie perception“ und „incompatibility error“, vgl. *Bazerman/Neale* 1982; *Thompson/Hastie* 1990). Angesichts dieser Vielfalt an Aufgaben und zu überwindender Dilemma, ist es nicht verwunderlich, dass in der herrschenden Meinung Verhandlungen als „cognitively complex and emotionally taxing“ (*De Dreu et al.* 2006, S. 927) konzeptualisiert werden.

Die empirische Antwort auf die Frage, ob Teams besser als Individuen in der Lage sind dieses komplexe Problem zu lösen, schlägt bislang höchstens tendenziell zugunsten eines Teamvorteils aus. Drei von sechs Studien (*Thompson et al.* 1996; *Morgan/Tindale* 2002; *Zerres/Hüffmeier* 2011) fanden konsistent, dass Verhandlungen zwischen Teams in signifi-

kant besseren, d.h. integrativeren Einigungen resultieren. Die restlichen drei Studien zu diesem Vergleich (Polzer 1996; O'Connor 1997; Gelfand et al. 2013) konnten jedoch keine Evidenz für einen solchen Teamvorteil nachweisen, hier führten Team und Individualverhandlungen zu statistisch ebenbürtigen integrativen Ergebnissen. Dabei wird als Begründung für einen vermeintlichen Teamvorteil in der Regel eine *two-heads-are-better-than-one* Perspektive (z.B. Hill 1987; De Dreu 2010) eingenommen und Teams als überlegene Informationsverarbeiter (Hinsz et al. 1997) konzeptualisiert, die über gruppenspezifische Prozesse verfügen, die Individuen alleine nicht zur Verfügung stehen (z.B. Thompson et al. 1996; Morgan/Tindale, 2002; Gelfand et al. 2013). Diese gruppenspezifischen Prozesse beinhalten zum Beispiel (a) eine höhere Informationsverarbeitungskapazität in Teams durch eine höhere Anzahl an anwesenden Personen (=Informationsverarbeiter), (b) anspruchsvollere Zielsetzungen in Teams und (c) Kontrolle und Feedback durch andere Teammitglieder (Brodt/Thompson 2001; Gelfand et al. 2013).

Jüngste Forschungsergebnisse hinterfragen diese Annahme gruppenspezifischer Prozesse in Teamverhandlungen jedoch. In einer Studie von Hüffmeier und Kollegen (in Begutachtung) wurde statistisch die Leistung von Verhandlungsteams mit der Leistung (a) eines durchschnittlichen Mitglieds des Teams oder (b) des besten Mitglieds des Verhandlungsteams verglichen, um das Ausmass der durch Verhandlungsteams realisierten Synergie zu messen. In Larson's (2010) Klassifizierung von Synergien wird eine Gruppenleistung, die die Leistung eines *durchschnittlichen* Mitglieds des Teams, das die entsprechende Aufgabe alleine bearbeitet, übersteigt, als *weak synergy* bezeichnet. Eine Leistung, die jedoch auch die Einzelleistung des *besten* Teammitgliedes übertrifft, wird als *strong synergy* bezeichnet. Zur Erreichung von strong synergy bedarf es gruppenspezifischer Prozesse, die von Individuen (auch den besten) nicht imitiert werden können. Obwohl die bislang postulierte, auf gruppenspezifischen Prozessen basierende, theoretische Erklärung für den Teamvorteil in integrativen Verhandlungen strong synergy erwarten lassen würde, wurden in allen vorherigen Studien interessanterweise lediglich auf weak synergy getestet. D.h., die durchschnittliche Teamleistung wurde mit der durchschnittlichen Leistung aus Individualverhandlung verglichen. Hüffmeier und Kollegen (in Begutachtung) fanden auch konsistent über drei unterschiedliche Verhandlungen erneute Evidenz für weak synergy, konnten jedoch ebenso konsistent für alle untersuchten Verhandlungen strong synergy ausschliessen. Diese Ergebnisse stehen somit im Widerspruch zur vormals postulierten Annahme gruppenspezifischer Prozesse als verantwortlicher Mechanismus hinter einem Teamvorteil in integrativen Verhandlungen. Stattdessen wurde ein simpler individueller Prozess als verantwortlich für den (weak synergy) Vorteil von Teams identifiziert: die systematische Befragung hinsichtlich der zugrundeliegenden Interessen der anderen Partei. Die Häufigkeit solcher Interessensfragen medierte in drei unterschiedlichen Verhandlungen den weak synergy Teamvorteil, dieser Effekt verschwand jedoch, sobald der strong synergy Vergleichsstandard angewendet wurde (Hüffmeier et al. in Begutachtung). Teams verwendeten also weder mehr Interessensfragen, noch erzielten sie höhere integrative Ergebnisse als ihre besten Teammitglieder alleine. Solche Interessensfragen helfen nicht nur, ein besseres Verständnis der Verhandlungssituation zu erzielen, sie können darüber hinaus auch zu wichtigen Eureka-momenten führen, in denen die Parteien abweichende Prioritäten zwischen den Themen (die Basis für viele integrative Lösungen) erkennen und somit der Weg zu entsprechenden kreativen Lösungen geebnet wird. Für diesen Prozess ist keine Interaktion zwischen unterschiedlichen Teammitgliedern, sondern nur die Erkenntnis eines einzelnen (kompetenten)

Teammitgliedes notwendig. Dieser Befund ist zudem konsistent mit der bereits früher diskutierten Vermutung, dass integrative Verhandlungen zu den sogenannten *disjunktiven* Aufgaben gehören, also Aufgaben bei denen die Leistung des besten Gruppenmitgliedes die Gruppenleistung bestimmen (Thompson 1991; Steinel et al. 2007; Zerres et al. 2013).

Zusammengefasst beantwortet der heutige Stand der Forschung die Frage nach einem Teamvorteil in integrativen Verhandlungen somit vorsichtig positiv: Teams erzielen in der Regel bessere integrative Ergebnisse in Verhandlungen (und verfügen in Folge über eine grössere Verhandlungsmasse, die dann zwischen den Parteien verteilt werden kann). Allerdings scheint dieser Vorteil lediglich auf *individuellen* (und somit von Individuen imitierbaren) Prozessen zu basieren, die das beste Teammitglied in die Verhandlung einbringt. Anders ausgedrückt – der Teamvorteil basiert somit im Wesentlichen auf einer höheren Wahrscheinlichkeit in Teams, dass ein Verhandlender anwesend ist, der/die wichtige Interessensfragen stellt und somit den integrativen Prozess initiiert. Auch wenn bislang keine empirische Evidenz für die Rolle von *gruppenspezifischen* Prozessen vorliegt, soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich betont werden, dass solche Prozesse aus theoretischer Sicht weiterhin interessant bleiben und möglicherweise auch zu strong synergy führen können. Allerdings scheinen sie nicht automatisch aus der Teamsituation zu entstehen und/oder den integrativen Prozess zu unterstützen. Wie und unter welchen Umständen sie in Teamverhandlungen entstehen und genutzt werden können, bleibt somit weiterhin eine unbeantwortete Frage mit der sich zukünftige Forschung beschäftigen sollte.

#### 4. Teamverhandlungen als Bedrohung der Beziehung

Wie zu Beginn erwähnt, macht die empirische Befundlage jedoch deutlich, dass die oben diskutierten Vorteile von Teams in Verhandlungen mit – zum Teil erheblichen – Nebenwirkungen einhergehen. Dies wird im Wesentlichen damit begründet, dass Beziehungen zwischen Gruppen generell stärker durch Wettbewerb und weniger durch Kooperation geprägt sind als Beziehungen zwischen Individuen, ein Effekt der in der Literatur als *interindividual-intergroup discontinuity effect* bekannt ist (Insko/Schopler 1987; Insko et al. 1990; Schopler/Insko 1992) und von Polzer (1996) auch für Verhandlungen etabliert wurde. In der Folge resultiert dies zum Einen in reduziertem Vertrauen zwischen den Parteien (Polzer 1996; Naquin/Kurtzberg 2009), wobei in Naquin und Kurtzberg's (2009) Studie das Vertrauensniveau, das Verhandlungsteams entgegengebracht wurde, statistisch äquivalent zum Vertrauensniveau des am wenigsten vertrauenswürdigen Teammitgliedes war. Zum Anderen wurden die Beziehungen zur jeweils anderen Partei nach Interteamverhandlungen deutlich schlechter bewertet als nach Interindividualverhandlungen, ein Effekt der zumindest zum Teil durch einen extensiven Austausch von Angeboten und Forderungen erklärt wurde (Zerres/Hüffmeier 2011). Dieses auch als *heuristic trial and error* bezeichnete Verhalten (Pruitt/Lewis 1975) stellt als indirekter Informationsaustausch eine der beiden Verhaltensweisen dar, die üblicherweise mit integrativen Lösungen assoziiert werden. Dabei wird durch das Testen einer Vielzahl von (in der Regel zurückgewiesenen) Forderungen versucht, ein besseres Verständnis der Verhandlungssituation zu erzielen, um dann in der Folge integrative Lösungsvorschläge generieren zu können (und gleichzeitig eigene Interessen zu verteidigen. Anders als direkter Informationsaustausch (durch Austausch von interessensrelevanten Fragen und Antworten), kann heuristic trial and error jedoch leicht als kompetitives Verhalten (Verhandeln in Positionen, Anchoring) wahrgenommen werden und somit einen negativen Einfluss auf die subjektive Bewertung des Verhandlungsprozesses

ses und der Beziehung zum Verhandlungspartner beitragen (Zerres/Hüffmeier 2011). Interessanterweise fanden Hüffmeier und Kollegen (in Begutachtung) nicht nur, dass die besten Teammitglieder in Interindividualverhandlungen mit Teams vergleichbare integrative Ergebnisse erzielten (siehe oben), sie bewarten dabei gleichzeitig auch den für Interindividualverhandlungen üblichen Vorteil hinsichtlich der Beziehung zum Verhandlungspartner.

## 5. Weitere Konsequenzen des Einsatzes von Verhandlungsteams

Um dem Anspruch einer differenzierten Diskussion des Einsatzes von Teamverhandlungen gerecht zu werden, soll an dieser Stelle noch kurz auf andere relevante Konsequenzen eingegangen werden, die bislang nicht im Zentrum der (Team-)Verhandlungsforschung standen und für welche daher nur eingeschränkt empirische Befunde vorliegen. Ein bislang weitgehend vernachlässigter möglicher Vorteil des Einsatzes von Teams liegt in der Ausbildung wenig verhandlungserfahrener Mitarbeiter: In der Studie von Hüffmeier und Kollegen (in Begutachtung) lernten Teammitglieder, die selber nicht das relevante Verhalten in der Verhandlung zeigten, aus dem Teamkontext und konnten es in darauffolgenden Interindividualverhandlungen erfolgreich einsetzen. Somit kann das gezielte Entsenden von Novizen oder Trainees zur Ergänzung von erfahrenen Mitarbeitern eine wirkungsvolle Ergänzung für die (Verhandlungs-)Ausbildung neuer Kollegen darstellen.

Zusätzlich mag es manchmal sinnvoll sein, zusätzliche Kollegen in wichtige Verhandlungen einzubeziehen um durch deren Beteiligung eine höhere interne Akzeptanz von wichtigen Entscheidungsprozessen zu erzielen (Tyler et al. 1985; Bies/Shapiro 1988).

## 6. Schlussbetrachtung

Abschliessend muss die Eingangsfrage danach, ob Verhandlungen besser von Teams oder Einzelpersonen wahrgenommen werden sollten, wie so viele betriebswirtschaftliche Fragen mit „es kommt darauf an“ beantwortet werden. Die hier diskutierte bestehende Forschung zu diesem Thema ist dabei sicherlich nicht vollständig, kann aber einige wertvolle Hinweise liefern, unter welchen Umständen der Einsatz sinnvoll ist – und wann eine Verhandlung bevorzugt durch eine (kompetente) Einzelperson durchgeführt werden sollte. So ist das Entsenden von Verhandlungsteams insbesondere dann anzuraten, wenn (a) die Verhandlung besonders komplex ist und (b) die spezielle Verhandlungskompetenz der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter unbekannt ist, sodass der kompetenteste Mitarbeiter nicht ermittelt werden kann. In solchen Fällen mag es jedoch anzuraten sein, stattdessen durch geeignete Trainingsmaßnahmen (vgl. z.B. Nadler et al. 2003; Zerres et al. 2013) für eine nachhaltige Ausstattung mit entsprechend geschulten Mitarbeitern Sorge zu tragen. Des Weiteren sind Verhandlungsteams anzuraten (c) wenn die andere Partei ein Verhandlungsteam schickt, oder (d) wenn die Gelegenheit ausgenutzt werden soll, um Verhandlungsnovizen in der eigenen Mitarbeiterschaft „im Feld“ auszubilden. Dagegen ist das Entsenden einer Einzelperson an den Verhandlungstisch besonders dann sinnvoll, wenn (a) die Beziehung zum Verhandlungspartner besonders wichtig ist und (b) wenn entsprechend trainierte und erfahrene Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Hinsichtlich einiger verhandlungsrelevanten Situationen kann auf Basis der empirischen Evidenz bislang nur spekuliert werden. Zum Beispiel kann angenommen werden, dass in extrem komplexen Verhandlungen auch besonders kompetente Mitarbeiter an kognitive Grenzen stossen und somit gegenüber Verhandlungsteams im Nachteil sind. Bislang ist

eine entsprechende Simulation im Verhandlungslabor, die in Folge das Entstehen von *strong synergy* zulässt, jedoch noch nicht gelungen. Ähnliches gilt für den Einsatz von Teams mit sehr heterogenen, für die spezifische Verhandlung relevanten, Kompetenzen. Sollte bestimmtes für die Verhandlung relevantes Wissen auf mehrere Mitarbeiter verteilt sein, so sind die entsprechenden Vorteile für den Einsatz eines Teams offensichtlich. Eine weitere interessante Frage beschäftigt sich damit, wie in Verhandlungen vorzugehen ist, die sich durch eine besondere Abneigung oder Feindseligkeit zwischen den Parteien auszeichnen. Einerseits mag die Entsendung eines Teams zu einer weiteren Eskalation der beschädigten Beziehung beitragen und eine Einigung unmöglich machen, andererseits jedoch mag die Teamsituation allerdings auch dringend benötigten Beistand und Schutz vor der Ausnutzung durch die jeweils andere Partei liefern. Diese und ähnliche Fragen kann der bestehende Stand der Forschung nur unzureichend beantworten und werden die (Team)Verhandlungsforschung auch in Zukunft beschäftigen.

### Literaturhinweise

- Bazerman, M. H./Neale, M. A.* (1983): Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution, in: *Bazerman, M. H./Lewicki, R. J.* (Eds.): *Negotiating in Organizations*, Beverly Hills, S. 51-67.
- Bies, R. J./Shapiro, D. L.* (1988): Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 31: 676-685.
- Bright, D./Parkin, W.* (1998): How Negotiators Work in Teams, in: *Management Research News*, Vol. 21, S. 20-36.
- Brodt, S./Thompson, L.* (2001): Negotiating Teams: A Level of Analysis Approach, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 5, S. 208-219.
- Curhan, J. R., et al.* (2006): What do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91, S. 493-512.
- Curhan, J. R., et al.* (2010): The Objective Value of Subjective Value: A Multi-Round Negotiation Study, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, S. 690-709.
- Curhan, J. R., et al.* (2009): Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value, in: *Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, S. 524-534.
- De Dreu, C. K. W.* (2010): Social Conflict: The Emergence and Consequences of Struggle and Negotiation, in: *Fiske, S. T., et al.* (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. 5, New York, S. 983-1023.
- De Dreu, C. K. W., et al.* (2006): Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of the Negotiated Agreement, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, S. 927-943.
- Gelfand, M. J., et al.* (2013): Toward a Culture-by-context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, S. 504-513.
- Hill, G. W.* (1982): Group versus Individual Performance: Are  $N + 1$  Heads Better than One? In: *Psychological Bulletin*, Vol. 91, S. 517-539.
- Hinsz, V. B., et al.* (1997): The Emerging Conceptualization of Groups as Information Processors, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 121, S. 43-64.

- Hüffmeier, J., et al. (in Begutachtung): Strong or Weak Synergy? Revising the Assumption of Team-Specific Advantages in Integrative Negotiations.
- Insko, C. A., et al. (1990): Individual-Group Discontinuity as a Function of Fear and Greed, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, S. 68–79.
- Insko, C. A./Schopler, J. (1987): Categorization, Competition, and Collectivity, in: *Hendrick, C.* (Hrsg.): *Group Processes*, Beverly Hills, S. 213-251.
- Katrichis, J. M. (1998): Exploring Departmental Level Interaction Patterns in Organizational Purchasing Decisions, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, S. 135-146.
- Larson, J. R. (2010): *In Search of Synergy in Small Group Performance*, New York.
- Laughlin, P. R., et al. (2008): Group-to-Individual Problem-Solving Transfer, in: *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 11, S. 319-330.
- Laughlin, P. R., et al. (2006): Groups Perform Better than the best Individuals on Letters-to-numbers Problems: Effects of Group Size, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, S. 644-651.
- Laughlin, P. R., et al. (2002): Groups Perform Better than the best Individuals on Letters-to-numbers Problems, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88, S. 605-620.
- Maciejovsky, B./Budescu, D. V. (2007): Collective Induction Without Cooperation? Learning and Knowledge Transfer in Cooperative Groups and Competitive Auctions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, S. 854-870.
- Maddux, W. M., et al. (2008): Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, S. 461–498.
- Morgan, P. M./Tindale, R. S. (2002): Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, S. 44–65.
- Murnighan, J. K., et al. (1999): The Information Dilemma in Negotiations: Effects of eExperience, Incentives, and Integrative Potential, in: *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, S. 313-339.
- Nadler, J., et al. (2003): Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer, in: *Management Science*, Vol. 49, S. 529–540.
- Naquin, C. E./Kurtzberg, T. (2009): Team Negotiation and Perceptions of Trustworthiness: The Whole versus the Sum of the Parts, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 13, S. 133-150.
- O'Connor, K. M. (1997): Groups and Solos in Context: The Effects of Accountability on Team Negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, S. 384-407.
- Perdue, B. C. (1989): The Size and Composition of the Buying Firm's Negotiation Team in Rebuys of Component Parts, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17, S. 121-128.
- Polzer, J. T. (1996): Intergroup Negotiations. The Effects of Negotiating Teams, in: *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 4, S. 678–698.
- Pruitt, D. G./Lewis, S. A. (1975): Development of Integrative Solutions in Bilateral nNegotiation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, S. 621-630.
- Pruitt, D. G./Rubin, J. Z. (1986): *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York.
- Schopler, J./Insko, C. A. (1992): The Discontinuity Effect in Interpersonal and Intergroup Relations: Generality and Mediation, in: *European Review of Social Psychology*, Vol. 3, S. 121–151.

- Steinel, W., et al.* (2007): Effects of Experience and Advice on Progress and Performance in Negotiations, in: *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 10, S. 533-550.
- Thompson, L./Hastie, R.* (1990): Social Perception in Negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, S. 98-123.
- Thompson, L. L./Hrebec, D.* (1996): Lose-lose Agreements in Interdependent Decision Making, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 120, S. 396-409.
- Thompson, L. L., et al.* (1996): Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, S. 66-78.
- Tyler, T. R., et al.* (1985): Influence of Voice on Satisfaction with Leaders: Exploring the Meaning of Process Control, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, S. 72-81.
- Zerres, A., et al.* (2013): Does It Take Two to Tango? Longitudinal Effects of Unilateral and Bilateral Integrative Negotiation Training. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, S. 478-491.
- Zerres, A./Hüffmeier, J.* (2011): Too Many Cooks Spoil the Soup. How Negotiating Teams Deteriorate the Negotiators' Relationship. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 71, S. 559-575.

**Alfred Zerres, Dr.**, ist Assistant Professor for Marketing and Business Psychology an der University of Amsterdam Business School in den Niederlanden. In Forschung, Lehre und Beratung beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit der psychologischen Verhandlungsführung und Verhandlungsvorbereitung. Von 2015 – 2017 war er zudem Mitglied des Direktorats des weltgrössten Verbandes für Verhandlungsforschung und Konfliktmanagement, IACM.

*Anschrift:* Dr. Alfred Zerres, University of Amsterdam Business School, Section International Strategy and Marketing, Plantage Muidergracht 12, 1018 TV Amsterdam, Niederlande, Tel.: +31 (0)20-525-8665, E-Mail: a.zerres@uva.nl