

Die Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Theoretische Grundlagen – Experteninterviews –
Gestaltungsempfehlungen

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuende Assistentin: **Joanna Harasymowicz-Birnbach**, Magister-Ing.

Institut für Organisation und Personal
Engelhaldestrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Caroline Spahr
aus Lengnau (Bern)

Matr.-Nr.: 98-117-856

Kleinfeldstrasse 11, 2543 Lengnau

Bern, 06.04. 2004

Vorwort

Die Bearbeitung der vorliegenden Lizentiatsarbeit während sechs Monaten war eine spannende Erfahrung. Aufgrund der in der Literatur kaum vorhandenen Ergebnisse zu genauen Inhalten von effektiven Managementfähigkeiten und kontextbezogenem optimalem Managementverhalten stellte auch die Untersuchung der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eine grosse Herausforderung dar. Die Arbeit wird jedoch zeigen, dass die Auseinandersetzung mit einzelnen Managementfähigkeiten und einem relativ neuen Untersuchungsgegenstand unter Berücksichtigung des spezifischen Kontextes aussagekräftige Schlussfolgerungen zulässt.

Mit der Einreichung dieser Lizentiatsarbeit steht mein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern kurz vor dem Abschluss. An dieser Stelle möchte ich einigen Personen für ihre Unterstützung danken.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Norbert Thom, dass er mir die Möglichkeit gab, ein eigenes Thema zu bearbeiten sowie für seine Offenheit und wertvolle Unterstützung. Zudem möchte ich Frau Joanna Harasymowicz-Birnbach, Magister-Ing., für die Betreuung im Verlaufe der Arbeit danken. Bei den Interviewpartnern möchte ich mich für ihr Engagement und das mir entgegengebrachte Vertrauen bedanken, war es doch der Einblick in ihre Unternehmungen, welcher eine differenzierte Betrachtung der Verhandlung als Managementfähigkeit ermöglichte.

Ein grosser Dank gebührt auch meinen Eltern, welche mich während meiner gesamten Ausbildung bis hin zum Studienabschluss stets unterstützten. Einen besonderen Dank gilt zudem meinem Freund Marcel Schaad, der mir durch seine Geduld und Kraft während dieser Zeit eine wertvolle Unterstützung war. Auch danke ich Stefan Bittner und Annette Bossard, welche meine Arbeit mit viel Sorgfalt korrektur gelesen bzw. formal überprüft haben.

Bern, 06.04. 2004

Caroline Spahr

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	IX

Teil I: Theoretische Fundierung der Arbeit..... 1

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3.1 Theoretisches Ziel	3
1.3.2 Praktisches Ziel	4
1.4 Persönliche Motivation.....	4
1.5 Methode der Arbeit.....	5
1.6 Stand der Forschung	6
1.7 Aufbau der Arbeit und Vorgehen	7
1.8 Begriffsrahmen und Abgrenzung	9
1.8.1 Verhandlung	9
1.8.2 Management	10
1.8.3 Managementfähigkeit	11
1.8.4 Management-Development	12
1.8.5 Strategie	12
1.8.6 Strategieumsetzung.....	13
2. Konzeptionelle Grundlagen der Verhandlung	14
2.1 Einleitung	14
2.2 Die Rolle der Verhandlung in der Unternehmensführung.....	14
2.3 Verhandlungsforschung.....	19
2.3.1 Verhandlung in der Entscheidungsforschung	19
2.3.2 Spieltheoretische Analyse der Verhandlung	21
2.3.3 Verhandlung als Methode der Konfliktlösung	22
2.4 Verhandlungstheoretische Grundkonzepte.....	23
2.4.1 Begriff der Verhandlungssituation	23
2.4.2 Explizite und implizite Verhandlungen.....	23
2.4.3 Der Verhandlungsprozess.....	24
2.4.3.1 Phasen von Verhandlungsprozessen.....	24
2.4.3.1.1 Vorbereitungsphase	24
2.4.3.1.2 Durchführungsphase.....	26
2.4.3.1.3 Nachbereitungsphase.....	26
2.4.3.2 Subprozesse der Verhandlung	27
2.4.3.2.1 Distributive Verhandlung	27
2.4.3.2.2 Integrative Verhandlung.....	29

2.4.3	Arten von Verhandlungen	30
2.4.4.1	Interorganisationale Verhandlungen.....	30
2.4.4.2	Intraorganisationale Verhandlungen.....	31
2.4.5	Effektivität und Effizienz der Verhandlung	33
2.5	Kontextualisierung der Verhandlungssituation	34
2.5.1	Verhandlungskontext.....	35
2.5.1.1	Struktur	35
2.5.1.2	Kultur.....	35
2.5.1.3	Beziehung	36
2.5.1.4	Macht	36
2.5.1.5	Kommunikation.....	36
2.5.1.6	Interdependenz	37
2.5.2	Struktureller Kontext	37
2.5.3	Organisatorischer Kontext.....	37
2.5.4	Historischer Kontext.....	37
2.6	Anforderungsprofil eines effektiven Verhandlungsführers.....	38
2.7	Zusammenfassende Darstellung der konzeptionellen Grundlagen	40
3.	Konzeptioneller Bezugsrahmen der Verhandlung.....	42
3.1	Elemente des konzeptionellen Bezugsrahmens	42
3.2	Strategisches Management als Ausgangspunkt des Bezugsrahmens	45
3.2.1	Entwicklung und Begriff des strategischen Managements.....	45
3.2.2	Strategie	46
3.2.3	Strategieumsetzung.....	47
3.2.3.1	Inhalt der Strategieumsetzung	47
3.2.3.1.1	Sachziel als Ausgangspunkt der Strategieumsetzung.....	47
3.2.3.1.2	Strategierealisierung und -implementierung als Systemziele.....	47
3.2.3.1.3	Massnahmen der Strategieumsetzung	48
3.3	Bedingungsgrössen.....	50
3.3.1	Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen.....	50
3.3.1.1	Formale Umweltdimension	50
3.3.1.1.1	Umweltkomplexität	51
3.3.1.1.2	Umweltdynamik	51
3.3.1.1.3	Umweltdruck	51
3.3.1.1.4	Implikationen auf den personalen Kontext.....	51
3.3.1.2	Inhaltliche Umweltdimension.....	53
3.3.1.2.1	Generelle Umweltbedingungen	53
3.3.1.2.2	Aufgabenspezifische Umweltbedingungen	55
3.3.2	Betriebliche Bedingungsgrössen	56
3.3.2.1	Branche und Wettbewerbsintensität	57
3.3.2.2	Unternehmungsgrösse	57
3.3.2.3	Internationalisierungsgrad und Standort.....	57
3.3.2.4	Belegschaftsstruktur und Aufgabenstruktur	58
3.3.2.5	Gegebene Organisationsstruktur.....	58
3.3.2.6	Gegebene Unternehmenskultur und Kommunikation	58
3.3.2.7	Beziehungen und Interdependenzen.....	59
3.3.2.8	Macht	59
3.3.3	Personelle Bedingungsgrössen	60
3.3.3.1	Qualifikation der Mitarbeiter.....	60
3.3.3.2	Mitglieder der Unternehmensleitung.....	60
3.4	Mittelbare Aktionsparameter	60

3.4.1	Personalmanagement	61
3.4.1.1	Relevanz für die Strategieumsetzung	61
3.4.1.2	Begriffliche und inhaltliche Grundlagen	62
3.4.1.3	Strategisches Personalmanagement	63
3.4.1.4	Management-Development	64
3.4.1.4.1	Einführung	64
3.4.1.4.2	Begriffliche Ausgangsbasis	65
3.4.1.4.3	Inhalt und Abgrenzung	66
3.4.1.4.4	Funktionen des Management-Developments	67
3.4.1.4.5	Prozessuale und strukturelle Aspekte	69
3.4.1.4.6	Determinanten des Management-Developments	70
3.4.2	Unternehmensstruktur	71
3.4.2.1	Relevanz für die Strategieumsetzung	71
3.4.2.2	Begriffliche und inhaltliche Grundlagen	72
3.4.2.3	Umsetzungsfördernde Ausgestaltung der Organisationsstruktur	72
3.4.3	Unternehmenskultur	75
3.4.3.1	Relevanz für die Strategieumsetzung	75
3.4.3.2	Begriffliche und inhaltliche Grundlagen	76
3.4.3.3	Umsetzungsfördernde Ausgestaltung der Führungskultur	77
3.5	Effektivitätskonzept	77
4.	Integration der theoretischen Fundierung	80
Teil II: Empirische Fundierung der Arbeit		81
5.	Aufbau der empirischen Studie	81
5.1	Ziel der Untersuchung	81
5.2	Begriffsbestimmung der qualitativen Analyse	81
5.2.1	Erhebungsverfahren	82
5.2.1.1	Interviewleitfaden und Forschungsfragen	83
5.2.1.2	Auswahl der Interviewpartner	83
5.2.2	Aufbereitungsverfahren	84
5.2.3	Auswertungsverfahren	85
5.2.4	Kritische Würdigung des Vorgehens	87
6.	Resultate der empirischen Studie	89
6.1	Strukturelle Aspekte des Management-Developments	89
6.2	Verhandlung als Element strategieabgeleiteter Anforderungsprofile	96
6.2.1	Strategische Eingliederung des Management-Developments	96
6.2.2	Wettbewerbsumfeld und sein Einfluss auf Managementfähigkeiten	102
6.3	Verhandlung als Managementfähigkeit/-rolle	107
6.3.1	Einordnung der Verhandlung in Fähigkeitskategorien	108
6.3.2	Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit	110
6.3.3	Externe Verhandlungen	118
6.3.4	Interne Verhandlungen	119
6.4	Verhandlungen zur Unterstützung von Struktur und Kultur	124
6.4.1	Unternehmensstruktur	125
6.4.2	Unternehmenskultur	127
6.5	Strategische Bedeutung der Verhandlung und Ausblick	131
6.5.1	Strategische Bedeutung der Verhandlung	131

6.5.2	Ausblick: Institutionalisierung der Verhandlung	135
6.6	Abschliessende Bemerkungen zu den Resultaten der empirischen Studie.....	136
Teil III: Schlussbemerkungen.....		138
7.	Schlussbetrachtung	138
7.1	Würdigung des Untersuchungsgegenstandes und der Methodik.....	138
7.2	Der präzisierter Bezugsrahmen.....	139
7.3	Zentrale Ergebnisse	140
7.4	Gestaltungsempfehlungen	142
7.5	Weiterleitende Forschungsfragen	143
7.6	Schlusswort.....	143
Anhang		144
Literaturverzeichnis		152
Selbständigkeitserklärung.....		164

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sachlich-analytische Forschungsstrategie (eigene Darstellung).....	6
Abb. 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung).....	9
Abb. 3: Minnesota-Studie (Mahoney/Jerde/Carroll 1965: 109).....	16
Abb. 5: Rolle der Verhandlung (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997: 20).....	18
Abb. 6: Distributive Verhandlung (Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 111).....	28
Abb. 7: Integrative Verhandlung (vgl. Keeney 1992: 239).....	29
Abb. 8: Die Verhandlung (eigene Darstellung).....	40
Abb. 9: Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Verhandlung (eigene Darstellung).....	44
Abb. 11: Verhandlung in der Strategieumsetzung (vgl. Kühn/Grünig 2000b: 420).....	49
Abb. 12: Formale Umweltdimension (vgl. Staffelbach 1986: 126).....	52
Abb. 13: Teilfunktionen im Personalmanagement (Thom/Zaugg 1994: 72).....	62
Abb. 14: Prozessmodell der Kategorienbildung (Mayring 2003: 75).....	85
Abb. 15: Inhaltliche Kategorien der Datenauswertung (eigene Darstellung).....	86

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BATNA	Best Alternative to Negotiated Agreement
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
cand. rer. pol.	Candidata rerum politicarum
CEO	Chief Executive Officer
d. h.	das heisst
Dr.	Doktor
durchges.	durchgesehen/e
E-Mail	Electronic Mail
E-Negotiation	Electronic Negotiation
erw.	erweitert/e
etc.	et cetera
f./ff.	folgende/fortfolgende
F.	Folie
f(x)	Funktion von x
F & E	Forschung und Entwicklung
hrsg. v.	herausgegeben von
IO	Industrielle Organisation
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
M & A	Mergers and Acquisitions
Magister-Ing.	Magister-Ingenieurin
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
MAUT	Multiattribute Utility Theory
MBA	Master of Business Administration
MbO	Management by Objectives
N	Anzahl
Nr.	Nummer
PE	Personalentwicklung

PM	Personalmanagement
Prof.	Professor
resp.	respektive
S.	Seite(n)
[sic]	tatsächlich so
Sp.	Spalte
Tel.	Telefon
u. a.	unter andere/unter anderem (anderen)
überarb.	überarbeitet/e
UBS	United Bank of Switzerland
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZOPA	Zone of Possible Agreements
z. T.	zum Teil

Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Interview – Kontaktbrief	144
Anhang 2:	Gesprächsverzeichnis	146
Anhang 3:	Interviewleitfaden	148

Teil I: Theoretische Fundierung der Arbeit

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Zur Führungsaufgabe des Managements gehört es, Entscheide zu fällen. Es wird wohl kaum eine wichtige Entscheidung eines Individuums oder einer Unternehmung getroffen, ohne dass dieser ein Verhandlungsprozess voran ginge. So beschreiben Jensen/Mecklin (1976: 310 f.) im Rahmen des „contractual view of the firm“ das Unternehmen als „[...] multitude of complex relationships [...]“, wobei ihre Aussage: „Contractual relations are the essence of the firm, not only with employees but with suppliers, customers, creditors, etc.“ die Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen verdeutlicht. Auf die Wichtigkeit der Verhandlungsfähigkeit weist auch Thompson (2001: 2) hin: “Effective negotiation skills are increasingly important for executives, leaders, and managers in the business world.” Sie nennt dazu fünf Gründe, welche diese Bedeutung rechtfertigen (vgl. Thompson 2001: 2 ff.):

- Die wirtschaftliche Dynamik, gekennzeichnet durch Mobilität und Flexibilität, welche dazu führt, dass Positionen im Unternehmen immer wieder von Neuem verhandelt werden müssen.
- Die Interdependenz von Personen innerhalb einer Unternehmung (zwischen Geschäftsbereichen und Funktionen) aber auch zwischen Unternehmen, z. B. im Rahmen von strategischen Allianzen. Dies erfordert die Durchsetzung der eigenen Interessen unter Berücksichtigung der Wertschöpfung für das ganze Unternehmen oder die Allianz.
- Die Wettbewerbsintensität auf dem Markt.
- Das Informationszeitalter, wobei die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen relevanten und irrelevanten Informationen für den Erfolg von Verhandlungen bedeutend ist.
- Die Diversifizierung, welche es notwendig macht, Verhandlungsfähigkeiten so zu gestalten, dass diese auch im Umgang mit Personen verschiedenster Nationalitäten und soziokultureller Hintergründe erfolgreich sind.

Genauso wie die meisten anderen Autoren weicht auch Thompson (2001) einer detaillierten Argumentation, welche die Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit aufzeigen sollte, aus.

Eine Theorie oder eine genauere Analyse, die aufzeigen könnte, wie Verhandlungen im Unternehmen eingesetzt werden und welche Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der Führungskräfteentwicklung beigemessen wird, fehlt.

Zudem gibt es kaum eine Abhandlung zu der Verhandlungsthematik im Rahmen des strategischen Managements. „Der Verhandlungsführung im Rahmen der Unternehmens-Umwelt-Interaktion ist bislang im Vergleich zu ihrer Bedeutung für die Unternehmensführung wenig Beachtung geschenkt worden [...]“ (Macharzina 1993: 435).

Diese Ausgangslage wird zum Anlass genommen, die Verhandlung durch Eingliederung in einen Bezugsrahmen systematisch zu analysieren und dadurch die Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit aus Sicht des strategischen Managements aufzuzeigen.

1.2 Problemstellung

Der Ausgangspunkt des in dieser Arbeit verwendeten Bezugsrahmens der Verhandlung bildet das strategische Management. Dabei ist die Betrachtung der Markt- und Wettbewerbssituation unerlässlich. Aus der aktuellen Dynamik und der steigenden Komplexität im wirtschaftlichen Umfeld entstanden diverse Studien zur Analyse interorganisationaler Beziehungen und die daraus resultierenden Koordinationsmechanismen zwischen Markt und Hierarchie. Studien haben ergeben, dass Verhandlungen in horizontalen Netzwerken als Koordinationsmechanismen wirken (vgl. Radel 1999). Dabei stellt sich die Frage, inwieweit sich Verhandlungsprozesse in allen zwischen- und innerbetrieblichen Organisationsformen einstellen. Bacharach (1984) ist der Meinung, dass sich die Verhandlungsperspektive auf die intraorganisationale Analyse anwenden lässt: “Organizations, however, are for the most part mixed-motive settings. In other words, parties have tentatively consented both to cooperate and to compete. It is through the bargaining process that parties resolve the competition versus cooperation dilemma.” (Bacharach 1984: 360 f.). Auch andere Autoren argumentieren für die integrative Verhandlung im Unternehmen: „The mixed-motive nature of organizations implies that the parties also share a range of common interests that can be effectively pursued by improving problem solving or integrative bargaining within organizations. The normative objective of industrial relations theory, therefore, is to foster effective negotiations and conflict resolution or management processes that can allow for the orderly accommodation of conflicting interests and the pursuit of integrative [...] [vgl. Walton/McKersie 1965] or joint-gain solutions as well. Thus the central theoretical proposition that emerges out these broad assumptions is that effective management and resolution of conflict will contribute to organizational effectiveness and individual welfare.“ (Kochan/Verma 1984: 18).

Diese Aussagen sowie die zunehmende Verbreitung der Verhandlungsthematik in Theorie und Praxis erfordern eine differenzierte Analyse der Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen. Dieser Aufgabe nimmt sich die vorliegende Arbeit an. Dabei wird die Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit im Rahmen der Strategieumsetzung analysiert, wobei davon ausgegangen wird, dass „Negotiations have emerged as the most critical phase of the implementation of a strategy. The world is now structured so that the interests of people are largely pursued through groups of varied composition and dimensions. The international corporation is continuously engaged in relating itself to such groups including, notably, governments, business firms and labor unions. Therefore it is essential that the international corporation [im Original nicht ausgeschrieben] acquire the skill to work out a pattern of operations through negotiation with these groups if it is to implement its strategy effectively.“ (Fayerweather 1976: 2). Obwohl Fayerweather (1976) sich in seiner Analyse vor allem auf die Verhandlungen zwischen internationalen Unternehmen und Regierungen stützt, sind seine Überlegungen auch für diese Problemstellung von Interesse.

Der Tatsache, dass „[...] der Führungskräfteentwicklung angesichts einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit in den unternehmerischen Umfeldern eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zukommt“ (Ciupka 1991: 154), wird im Rahmen dieser Arbeit Rechnung getragen. Entsprechend wird untersucht, inwieweit die Verhandlungsfähigkeit bei den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Anforderungsprofilen von bildungsbezogenen Managemententwicklungsmassnahmen in Unternehmen Zugang finden.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Aus methodischer Sicht wird zwischen einem theoretischen und einem pragmatischen Wissenschaftsziel, d. h. zwischen Erklärung und problemorientierter Gestaltung unterschieden (vgl. Grochla 1978: 61).

1.3.1 Theoretisches Ziel

Die theoretische Fundierung ist die Voraussetzung für zweckmässige, praxisorientierte Aussagen und Handlungsanweisungen und somit auch Voraussetzung für die Erreichung des praktischen Ziels (vgl. Grochla 1978: 54).

Das theoretische Ziel dieser Arbeit ist es, die strategische Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit auf der Grundlage der bestehenden deutschen und englischen Fachliteratur zu analysieren. Dazu bildet das strategische Management bzw. die Strategieumsetzung

ein wesentliches Element des Bezugsrahmens der Verhandlung. Die Verhandlungsfähigkeit wird als Element strategieabgeleiteter Anforderungsprofile bei bildungsbezogenen Managemententwicklungsmassnahmen untersucht.

1.3.2 Praktisches Ziel

Als Ziel der Organisationsforschung gilt die Erarbeitung vernünftiger handlungsanleitender Aussagen. Diese praktische Orientierung bedeutet, dass die zu entwickelnden Aussagen für reale Problemdefinitionen und -lösungsvorschläge eine Unterstützung leisten, d. h. die Ergebnisse der Organisationstheorie müssen praktisches organisatorisches Handeln anleiten können (vgl. Grochla 1978: 54). Das praktische Ziel dieser Arbeit ist es, mit Hilfe von Experteninterviews eine Antwort auf die Frage zu erhalten, inwiefern in der Praxis im Rahmen der Managemententwicklung der Bedeutung des Managers in seiner Rolle als Verhandlungsführer Rechnung getragen wird. Dazu wird untersucht, wie die Rolle des Managers als Verhandlungsführer in der Managemententwicklung wahrgenommen und gefördert wird. Ferner soll herausgefunden werden, inwiefern die Managemententwicklung auf die Strategie abgestimmt ist und mit welchen Methoden und aus welchen Gründen Verhandlungsfähigkeiten entwickelt werden.

1.4 Persönliche Motivation

Die Motivation zur Bearbeitung dieser Problemstellung hat sich während meines Studienaufenthalts in London ergeben. An der London School of Economics besuchte ich einen Kurs über „Bargaining and Negotiation“. Die Thematik war sehr interessant, doch wurden sehr wenige Fallstudien zum Thema der „Corporate Negotiation“ angeboten. Eine mögliche Ursache ist die Geheimhaltung solcher Informationen in Unternehmen. Es gibt nur einige wenige solcher Fallstudien von „Business Schools“, wie z. B. von Kellogg oder Harvard. Zudem führte mein Interesse für Strategiefragen und für die in vielen Unternehmen nach wie vor vorhandene Umsetzungsproblematik zu der entsprechenden strategieorientierten Einordnung der Thematik.

Im Rahmen meiner Lizentiatsarbeit möchte ich diese Themenbereiche in aufschlussreicher Weise miteinander verknüpfen, einen Einblick in die Praxis wagen sowie meine persönliche Neugierde bezüglich dieser Fragestellung stillen.

1.5 Methode der Arbeit

Die Ziele der organisationstheoretischen Forschung bestehen nach Grochla (1978: 67) darin, eine hohe Informativität, einen hohen Bestätigungs- bzw. Bewährungsgrad und eine entscheidungstheoretische Verwendbarkeit gedanklicher Bezugsrahmen zu fördern. „Erst wenn alle [...] Ziele möglichst weitgehend erfüllt werden, kann das Anliegen der Organisationstheorie, d. h. die Erarbeitung von Handlungsanweisungen zur Lösung realer organisatorischer Probleme, als erreicht angesehen werden.“ (Grochla 1978: 67). Zur Erreichung dieser Ziele können verschiedene Forschungsstrategien dienen.

In der vorliegenden Arbeit wird die sachlich-analytische Forschungsstrategie angewandt. Bei einer solchen Strategie richtet sich das Forschungsinteresse auf die „[...] Durchleuchtung komplexer Zusammenhänge und auf die Erarbeitung von Handlungsgrundlagen, die lediglich durch Plausibilitätsüberlegungen und eventuelle, empirisch festgestellte Teilzusammenhänge gestützt werden. Dabei wird keine eigene systematische empirische Überprüfung entwickelter Aussagen angestrebt. Vielmehr werden bestimmte grundlegende, vermutete oder subjektiv gesehene Zusammenhänge als evident oder aufgrund von Erfahrungen als existent betrachtet und nicht systematisch mit der Realität konfrontiert.“ (Grochla 1978: 72). Besonders die Suche nach neuen relevanten Grössen und Aussagen über mögliche Beziehungen zwischen verschiedenen Elementen ist Gegenstand der sachlich-analytischen Forschungsstrategie. In Bezug auf die geschilderten Forschungsziele lässt sich diese Strategie also grundsätzlich dadurch kennzeichnen, dass „[...] die Informativität und z. T. die entscheidungstechnische Verwendbarkeit, nicht jedoch eine empirische Bestätigung der Aussagen angestrebt werden.“ (Grochla 1978: 73).

Der deskriptive Teil der Arbeit besteht aus der Verhandlungstheorie als konzeptionelle Grundlage und deren Einordnung in den entwickelten Bezugsrahmen. Ausgehend vom strategischen Management wird die Verhandlung als Managementfähigkeit anhand der Aktionsparameter der Strategieumsetzung untersucht. Eine empirische Untersuchung mittels Experteninterviews mit Verantwortlichen aus Management-Development-Abteilungen Schweizer Grosskonzerne soll die Ergebnisse aus der Literaturanalyse ergänzen und neue relevante Aussagen und Erkenntnisse aus der Praxis liefern. Als Variante der qualitativen Forschung wird ein problemzentriertes bzw. fokussiertes und halbstandartisiertes Einzelgespräch im Sinne eines Expertengesprächs nach Kühn/Fankhauser (1996: 73) angestrebt. Entsprechend wird keine statistische Repräsentativität angestrebt.

Die folgende Darstellung verdeutlicht das methodische Vorgehen. Mit einer ersten Literaturanalyse werden ein Begriffsrahmen und eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

erstellt. Durch die erweiterte Literaturanalyse werden im Rahmen der theoretischen Fundierung der Arbeit die konzeptionellen Grundlagen und der konzeptionelle Bezugsrahmen entwickelt. Die vertiefte Literaturanalyse und die aus der qualitativen Studie generierten Ergebnisse ergänzen die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse und präzisieren den Bezugsrahmen.

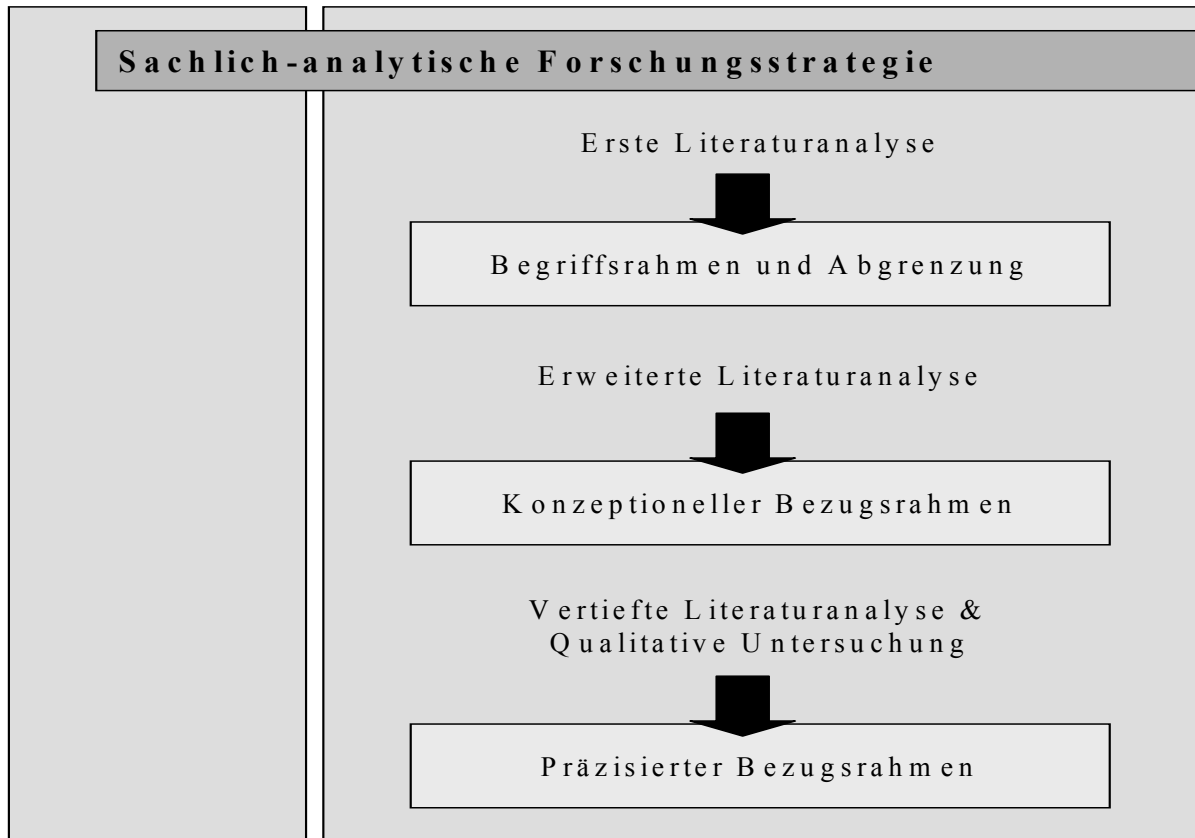


Abb. 1: Sachlich-analytische Forschungsstrategie (eigene Darstellung).

1.6 Stand der Forschung

Soll die Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der Managemententwicklung untersucht werden und wird diese als Bestandteil des strategischen Personalmanagements eingeordnet, so ist die Beschreibung des strategischen Managements unerlässlich (vgl. Rother 1996: 47).

Die Forschung im Gebiet des strategischen Managements ist unerschöpflich. In der Einleitung zum Bezugsrahmen wird auf das strategische Management eingegangen, wobei in der vorliegenden Untersuchung die Betrachtung der Strategieumsetzung als Bestandteil des strategischen Management im Vordergrund steht. An dieser Stelle wird lediglich festgestellt, wie die Untersuchung des Stellenwerts der Personalentwicklung verdeutlicht, dass „[...] die Relevanz der Mitarbeiter, ihrer Qualifikation und Motivation in den meisten Ansätzen des Strategischen Managements anerkannt wird [...].“ (Rother 1996: 116).

Auf dem Gebiet der Verhandlungstheorie existieren viele grundlegende Werke, welche ihren Ursprung in dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard Business School haben. Dazu ist das grundlegende Buch „Getting to Yes: Negotiation Agreement without giving in“ von Roger Fisher und Bill Ury zu nennen, welches 1981 erstmals veröffentlicht wurde. Weitere renommierte Autoren stammen aus dem „Negotiation Program“ der Harvard Law School, so beispielsweise Howard Raiffa mit Publikationen wie „The Art and Science of the Negotiation“ und „Negotiation Analysis“ sowie James Sebenius und Max Bazerman. Oft haben die Werke auf der deskriptiven Ebene die Gestalt von Ratgeberliteratur und stehen im Zusammenhang mit Konfliktmanagement, Mediation und der empirischen Entscheidungstheorie: „Most academic studies tend toward careful, analytic description. And though bargaining has been widely studied outside organizations, with a few exceptions, systematic prescriptive approaches have remained underdeveloped.“ (Lax/Sebenius 1986: 25). In Ansätzen wie dem von Lax/Sebenius (1986) wird der Manager als Verhandler betrachtet, während die sonstigen in der Literatur zu findenden Untersuchungsobjekte meist der Politik- und Rechtswissenschaft angehören. Die Verhandlungsliteratur bezieht sich zudem oft auf spezifische Problemstellungen oder Untersuchungsobjekte wie Allianzen und Mergers & Acquisitions. Ansätze wie jener von Danny Ertel in seinem Artikel „Turning Negotiation into a Corporate Capability“ in der Harvard Business Review von 1999 in welchem er erste Zusammenhänge zwischen Verhandlungsfähigkeit und Strategie andeutet, sind jedoch die Ausnahme.

1.7 Aufbau der Arbeit und Vorgehen

Jede Forschungsstrategie durchläuft verschiedene Forschungsstufen. „Die Entwicklung gedanklicher Bezugsrahmen mit hoher Informativität, hohem Bestätigungsgrad und einer guten entscheidungstechnischen Verwendbarkeit ist ein Ziel, das nur über einen mehrstufigen Entwicklungsprozeß von Theorien [im Original kursiv] erreicht werden kann.“ (Grochla 1978: 68). Dieser Entwicklungsprozess vollzieht sich über folgende vier Aussagestufen: begriffliche Aussagen, deskriptive Aussagen, explanatorische Aussagen und praxeologische Aussagen (vgl. Grochla 1978: 68 f.). Durch eine sachlich-analytische Vorgehensweise werden in einem ersten Teil (vgl. Teil I: Theoretische Fundierung der Arbeit) die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Entsprechend der ersten Forschungsstufe werden im Rahmen dieser Arbeit begriffliche Aussagen (vgl. Kapitel 1.8) gemacht.

Anschliessend wird im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen (vgl. Kapitel 2) die Verhandlungstheorie mit Hilfe der deskriptiven Forschung vorgestellt. Dabei wird auf einzelne Ansätze der Führungsforschung eingegangen, welche die Verhandlung als wichtige Manage-

mentfähigkeit identifizieren. Die konzeptionellen Grundlagen sollen gleichzeitig dazu dienen, die Verhandlung als einen unmittelbaren Aktionsparameter zu erfassen. Diese methodische Besonderheit resultiert daraus, dass die grundsätzliche Effektivität der Verhandlung als Aktionsparameter untersucht werden soll. Dazu ist es erforderlich, die Verhandlung als Managementfähigkeit zu verstehen, um sie anschliessend im Bezugsrahmen auf ihre Effektivität bei der Unterstützung der mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung zu überprüfen.

In einem weiteren Schritt wird auf den konzeptionellen Bezugsrahmen der Verhandlung eingegangen (vgl. Kapitel 3). Entsprechend folgt eine Erläuterung der Elemente des Bezugsrahmens. Nach der Darstellung der Strategieumsetzung als Bestandteil des strategischen Managements wird auf die ausserbetrieblichen, die betrieblichen und die personellen Bedingungsgrössen eingegangen, welche in Wechselbeziehung zum strategischen Management stehen. Anschliessend bildet die Analyse der Aktionsparameter der Strategieumsetzung die Grundlage der Untersuchung der strategischen Bedeutung der Verhandlung. Diese Darstellung ermöglicht die Ausarbeitung von Argumenten, welche erklären, in welcher Weise die Verhandlungsfähigkeit in Anforderungsprofilen von bildungsbezogenen Managemententwicklungsmassnahmen in Unternehmen enthalten sein sollte. Auf der Ebene der Managemententwicklung als Aktionsparameter der Strategieumsetzung ist zudem die empirische Untersuchung angesiedelt (vgl. Kapitel 5 & 6).

Durch die mit den konzeptionellen Grundlagen und dem konzeptionellen Bezugsrahmen erarbeiteten deskriptiven und explanatorischen Aussagen wird die theoretische Fundierung der Arbeit abgeschlossen (vgl. Kapitel 4).

Im zweiten Teil der Arbeit soll mit dem theoretischen Fundament ein Rahmen zur Verfügung stehen, der es erlaubt, mit fundierten theoretischen Erkenntnissen an die Interviewpartner heranzutreten und die Brücke zur Praxis zu schlagen. Dabei gilt es auf verschiedenen Ebenen zu klären, inwiefern im Rahmen der Managemententwicklung in Schweizer Unternehmen der Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit als Mittel zur Umsetzung der Unternehmensstrategie Rechnung getragen wird (vgl. Teil II: Empirische Fundierung der Arbeit). Durch die Anreicherung der Erkenntnisse mit Daten aus der empirischen Studie entsteht ein präzisierter Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 7). Zusammen mit den wichtigsten Erkenntnissen und der Konklusion bildet er den Abschluss der Arbeit (vgl. Teil III: Schlussbemerkungen).

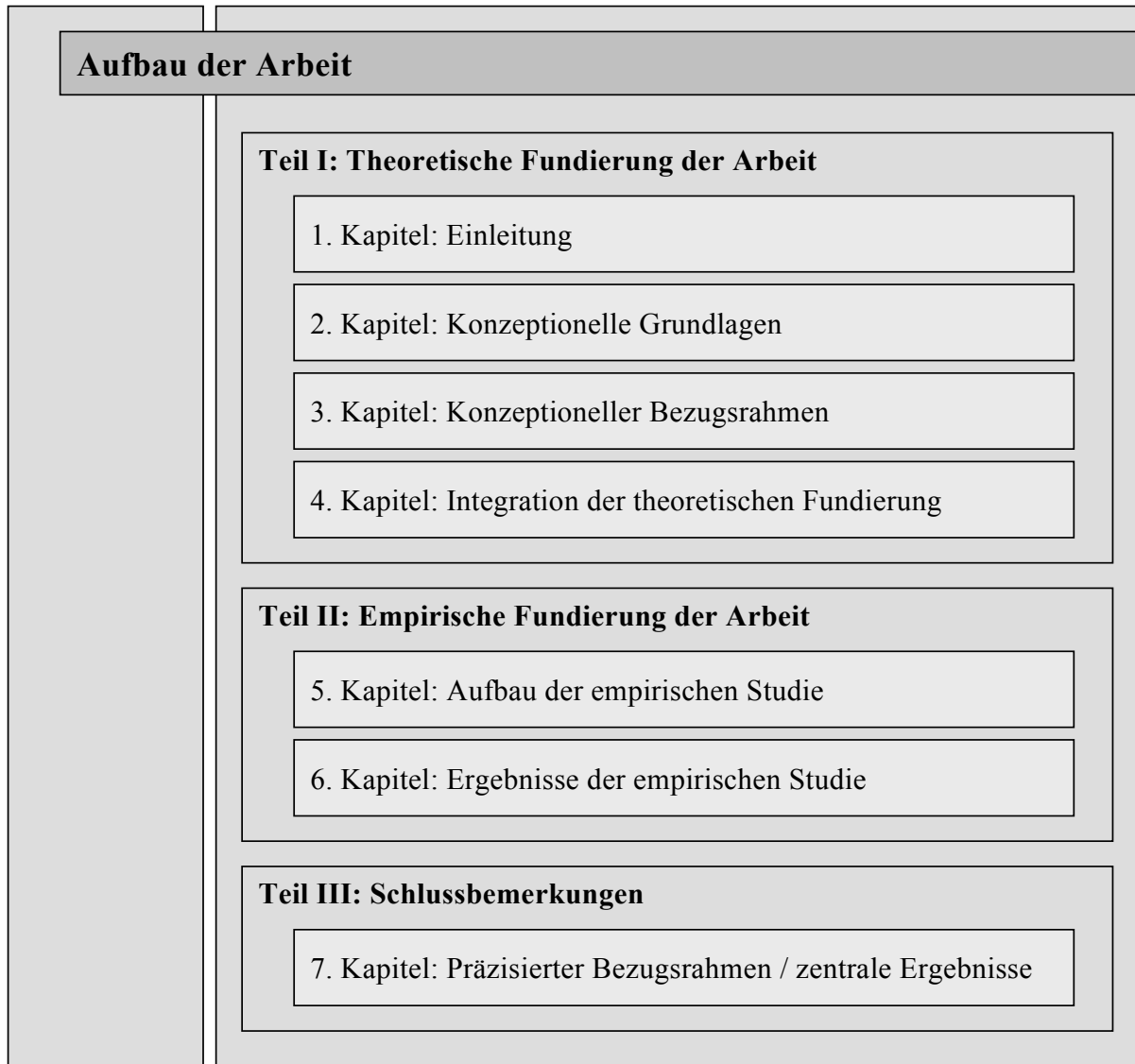


Abb. 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung).

1.8 Begriffsrahmen und Abgrenzung

Es handelt sich im Folgenden um eine erste Annäherung an wesentliche Begriffe und deren Verwendung in der vorliegenden Arbeit. Eine Vertiefung und die notwendige Differenzierung dieser begrifflichen Grundlagen finden sich in den jeweiligen Kapiteln der theoretischen Fundierung.

1.8.1 Verhandlung

In der Literatur existiert kaum eine einheitliche und vollständige Definition der Verhandlung. Um ein vollständiges Bild der wesentlichen Elemente dieses Begriffs zu erhalten, werden im Folgenden zwei Definitionen kumuliert betrachtet. Eine Definition der Verhandlung bietet

Thompson (2001: 2): „[...] an *interpersonal decision-making process* by which *two or more people* agree how to *allocate scarce resources* [Hervorhebungen durch die Verfasserin].“

Die Verhandlung wird als Form der Entscheidung definiert und somit im Rahmen der Entscheidungsforschung untersucht. Eine solche Eingliederung erfordert jedoch eine differenzierte Betrachtung (vgl. Kapitel 2.3.1). Entsprechend der Definition von Thompson (2001: 2) handelt es sich bei der Verhandlung um eine Entscheidung, bei welcher *zwei oder mehr Personen* beteiligt sind, im Unterschied zu individuellen Entscheidungen, welche von einer Person getroffen werden. Durch die Beteiligung von zwei oder mehr Personen am Entscheidungsprozess treten Interdependenzen und Interaktionen zwischen den Parteien hinzu, was die Komplexität erhöht. Solche *interpersonalen Entscheidungsprozesse* können sich auf spieltheoretische und somit interdependente, jedoch separate Entscheidungen beziehen. Im Falle einer solchen nichtkooperativen Spieltheorie müssen die Parteien unabhängig voneinander strategische Entscheide treffen, wobei sie nur begrenzt Kontrolle über das Resultat haben. Als weitere Form des interpersonalen Entscheidungsprozesses steht bei der Verhandlungstheorie die Koordination im Vordergrund. „Games involve multiple individuals making separate decisions that interact. The payoffs for each individual are dependent not only on their own decision but also on the decisions of the other individuals, vice versa. Negotiations, in contrast, involve multiple individuals cooperating to achieve at a joint decision. The joint decision entails joint consequences, or payoffs for each individual.“ (Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 6 f.). Ein weiteres Element ist die *Allokation von knappen Ressourcen*. Dabei wird ersichtlich, dass die Verhandlung Konfliktelemente in Form von entgegengesetzten Interessen der Parteien aufweist. Gleichwohl ist die Möglichkeit einer Einigung zwischen den Parteien eine notwendige Voraussetzung bzw. die gemeinsame Lösung bietet einen Anreiz in Form eines höheren Nutzens für beide Parteien. Lax/Sebenius (1986: 11) verdeutlichen diesen Aspekt und definieren die Verhandlung als Interaktionsprozess. Entsprechend wird zusätzlich ihre Definition herangezogen: „[...] we can characterize negotiation as *a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise.*“

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Verhandlung und Verhandlungsfähigkeit aufgrund der starken Interdependenz gleichermassen verwendet.

1.8.2 Management

In der Führungslehre wird Management sowohl als Institution als auch als Funktion betrachtet (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997: 5 f.). Management im institutionalen Sinn bezeichnet alle

„[...] Stellen, die mit Entscheidungs- und Anweisungsbefugnissen betraut sind und Führungsaufgaben erfüllen.“ (Thom 1998a: F. 12). „Das funktionale Managementkonzept sieht das Management als eine Art Querschnittsfunktion [im Original kursiv], die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuert.“ (Thom 1998a: F. 14).

Das funktionale Managementkonzept wird in der vorliegenden Arbeit durch analytisch-funktionsorientierte Ansätze und empirisch-handlungsorientierte Ansätze zur Analyse von Managementfähigkeiten erweitert.

Die Verhandlung lässt sich auf der Ebene des Top-Managements im Rahmen der Strategieentwicklung betrachten. Die Darstellung der Verhandlung als strategieumsetzende Fähigkeit erfordert beim Management im institutionalen Sinne eine Eingliederung auf der Ebene des Middle-Managements. Dies ergibt sich durch die Betrachtung von Managementfähigkeiten, welche bei der Strategieumsetzung von Bedeutung sind: „Während die Unternehmensspitze für die übergeordnete Strategie verantwortlich ist, fällt es dem mittleren Management zu, Strategieentscheidungen bezüglich seines Geschäftsbereiches bzw. seiner Funktion zu entwickeln und somit die Unternehmensstrategie zu konkretisieren.“ (Rother 1996: 52). Dazu bietet sich das Middle-Management am besten an, liegt seine Aufgabe doch darin, innerhalb des vom Top-Management vorgegebenen Entscheidrahmens vorwiegend nicht programmierbare Entscheide, welche der Entwicklung der Programme für das operative System dienen, zu treffen (vgl. Thom 1998a: F. 13).

1.8.3 Managementfähigkeit

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Verhandlung als Managementfähigkeiten betrachtet. Dies erfordert eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der Fähigkeit. „Unter Fähigkeiten versteht man das gesamte relativ verfestigte Potential eines Individuums, seine Umwelt zu beherrschen, d. h. in allen Lebenssituationen kompetent zu handeln.“ (Staehele 1991: 161). Zudem stellt die Analyse des Potenzials der Verhandlung als Managementfähigkeit einen Schwerpunkt der Arbeit dar. „Dieses Fähigkeitspotential erlaubt es dem Top-Manager, Problemlösungen und Entscheidungen in sehr unterschiedlichen Situationen zu generieren, d. h. die Unternehmungssteuerung auch in komplexen und wechselnden Umwelten effektiv und effizient zu handhaben. Fähigkeiten können auf eine Vielfalt von Aufgaben und Situationen übertragen werden.“ (Angehrn 1999: 29). Katz (1974: 90 ff.) hat in seinen Studien drei Schlüsselkompetenzen (Skills) identifiziert: Erstens die technische Kompetenz, welche sich an der Sachkenntnis und der Fähigkeit, theoretisches Wissen und Methoden anzuwenden, orientiert. Zweitens die soziale Kompetenz, d. h. die Fähigkeit, mit anderen

Menschen zusammenzuarbeiten, sowohl als Leiter wie auch als Mitglied einer Gruppe. Drittens die konzeptionelle Kompetenz als Fähigkeit, Probleme und Chancen in einem grösseren Zusammenhang zu erkennen.

1.8.4 Management-Development

„Die Personalentwicklung (PE) umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen etc.), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potentiale etc.), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte). [...] Die PE versteht sich einerseits mitarbeiterorientiert [...] und andererseits unternehmungsorientiert [...].“ (Thom 1992: Sp. 1676 f.). Die Abgrenzung in dieser Arbeit ist dahingehend vorzunehmen, dass im Folgenden nur die bildungsbezogenen Massnahmen, nämlich die Aus- und Weiterbildung betrachtet werden (a). Die Personalentwicklung wird nur auf der Ebene der Führungskräfte betrachtet, wobei es insbesondere um die Methodenkompetenz geht (b). Zudem richtet sich die Analyse, aufgrund der strategischen Sichtweise an die Anforderungsprofile, wie sie sich aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen, und befasst sich nicht mit den Mitarbeiterzielen (c). Aus diesen Abgrenzungen ergibt sich schliesslich die Konzentration auf das Management-Development als Bestandteil des strategischen Personalmanagements (d).

1.8.5 Strategie

In der Literatur existiert kaum eine einheitliche Definition von Strategie. MacCrimmon (1988: 49) stellt drei Definitionen vor:

- Strategie als Festlegung der integrierenden Langzeitziele einer Organisation.
- Strategie als (die erste Definition) *und* der Einsatz von Ressourcen als Mittel, um diese Ziele zu erreichen.
- Strategie als (die zweite Definition) *und* die Festlegung der Bedingungen, von denen dies abhängt.

In der vorliegenden Arbeit wird die dritte Definition als weitester Strategiebegriff verwendet. Die Wahl der weitesten Definition ist daher von Bedeutung, weil somit auch die Ressourcen und Mittel zur Zielerreichung, die Strategieumsetzung sowie der Strategieprozess beinhaltet sind. Bei der Bestimmung der Strategie wird oft differenziert zwischen der inkrementalen Logik, wobei sich die Strategie aus einer Vielzahl von kurzfristigen Problemlösungen ergibt,

und der beabsichtigten Strategie, die aus einer systematischen Planungslogik entsteht. (vgl. Kühn/Grünig 2000a: 33 ff.). Die beabsichtigte Strategie wird nach Kühn/Grünig (2000a: 34) definiert „[...] als System langfristiger Vorgaben [...], das für die Unternehmung als Ganzes oder für wesentliche Teilbereiche gilt und die Erreichung der obersten Unternehmensziele dauerhaft sichern soll.“ Bei den genannten Vorgaben lassen sich drei Arten von strategischen Vorgaben unterscheiden (vgl. Kühn/Grünig 2000a: 34):

- „Vorgaben bezüglich der Märkte [im Original fettgedruckt], für die Leistungen bereitzustellen bzw. Investitionsmittel zu binden sind
- Vorgaben bezüglich der Merkmale der Marktleistungen [im Original fettgedruckt], die als dauerhafte Wettbewerbsvorteile die Erhaltung oder den Aufbau einer [...] Wettbewerbsposition ermöglichen
- Vorgaben bezüglich der Fähigkeiten und Ressourcen [im Original fettgedruckt], die es erlauben, bedürfnisgerechte und wettbewerbsstarke Marktleistungen zu erbringen“.

Solche Vorgaben werden oft im Rahmen verschiedener Führungsdokumente, auch strategische Pläne genannt, festgeschrieben. In der Literatur zur strategischen Planung hat sich dazu folgende Terminologie (vgl. Hofer/Schendel 1978: 27 ff.) durchgesetzt.

Wichtige strategische Führungsinstrumente:

- Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategy)
- Geschäftsstrategien (Business Strategy)

Weitere strategische Dokumente:

- Leitbilder (Mission Statements)
- Funktionale Strategien (Functional Areas Strategies)

1.8.6 Strategieumsetzung

Bei der Strategieumsetzung wird im Rahmen dieser Arbeit die Definition von Kühn/Grünig (2000a: 250) übernommen. „Die Strategieumsetzung umfasst alle Massnahmen, um die Strategie zu verwirklichen. Sie erfolgt neben der Berücksichtigung der Strategie in der operativen und dispositiven Planung sowie in Einzelentscheiden vorallem über strategische Programme.“ Bei der genaueren Analyse der Strategieumsetzung ist es notwendig, eine Unterscheidung zwischen der Strategierealisierung und der Strategieimplementierung vorzunehmen. Dabei geht es bei der Realisierung um die Verwirklichung der Strategie auf der Sachebene, während bei der Implementierung der Fokus auf der Personalführung liegt (vgl. Kühn/Grünig 2000a: 64).

2. Konzeptionelle Grundlagen der Verhandlung

2.1 Einleitung

Bei der Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie handelt es sich um einen relativ neuen Forschungsgegenstand. Dabei soll eine dokumentierte und systematische Vorgehensweise die Nachvollziehbarkeit der in dieser Arbeit vorgenommenen Untersuchungsschritte ermöglichen. Das Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die Verhandlung als unmittelbaren Aktionsparameter zu beschreiben. Diese Vorgehensweise resultiert wiederum aus der Forschungsfrage. Weil es in der Literatur an einer systematischen Eingliederung der Verhandlung in das Unternehmen fehlt, geht es in der vorliegenden Arbeit darum, die grundsätzliche Effektivität der Verhandlung als unmittelbaren Aktionsparameter zu untersuchen. Zunächst wird die Verhandlung als Managementfähigkeit betrachtet. Die erarbeiteten Grundlagen der Verhandlungstheorie ermöglichen die anschließende Eingliederung der Thematik in den Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 3) und somit in die Strategieumsetzung im Unternehmen.

In den konzeptionellen Grundlagen wird zunächst die Rolle der Verhandlung in der Unternehmensführung betrachtet. Anschliessend wird aufgrund der starken Interdependenzen der Thematik zu anderen Forschungsbereichen und Disziplinen auf die Verhandlungsforschung eingegangen. Darauf folgend werden einzelne verhandlungstheoretische Grundkonzepte dargestellt. Die prozessorientierte Sichtweise führt dazu, dass die Verhandlungstheorie anhand der einzelnen Phasen und Subprozesse der Verhandlung vertieft wird. Zudem wird auf die Kontextualisierung der Verhandlung sowie auf das Anforderungsprofil eines effektiven Verhandlers eingegangen. Das Studium der Verhandlung bzw. der Verhandlungstheorie stellt aufgrund der inhaltlichen Komplexität und der Kontextbezogenheit eine hohe Herausforderung dar. Entsprechend ist es im Rahmen dieser Arbeit weder möglich noch sinnvoll, eine vollständige Darstellung der Verhandlung als komplexer und multidimensionaler Prozess vorzunehmen.

2.2 Die Rolle der Verhandlung in der Unternehmensführung

Die Bedeutung der Verhandlungsführung als Funktion der Unternehmensführung lässt sich einerseits dadurch erklären, dass Unternehmensstrategien oder andere Grundsatzentscheide in der Unternehmensführung sich auf mehrere hierarchische Ebenen erstrecken und unter Einbeziehung externer Gruppen getroffen werden (vgl. Macharzina 1993: 438). Andererseits fordern neuere theoretische und praktische Konzepte der Unternehmensführung „[...] eine Beteiligung hierarchisch untergeordneter Entscheidungseinheiten [im Original kursiv] an

grundlegenden Entscheidungen und damit ein höheres Maß an Entscheidungsdezentralisation [im Original kursiv] [...]“ (Macharzina 1993: 438) und kooperativen Führungsstilen. Zudem erfordern die meisten Transaktionen und Situationen im intra- und interorganisationalen Umfeld Verhandlungsprozesse als Koordinationsmechanismen zur Erreichung der Unternehmensziele. Entsprechend ist eine Ausklammerung der Verhandlung aus der Unternehmensführung nach der Meinung von Macharzina (1993: 435) als Defizit zu werten.

Es bestehen einzelne Ansätze in der Führungsforschung, welche die Verhandlung als sehr bedeutende Führungsfunktionen identifizieren. Insbesondere Sayles (1964) ist der Meinung, dass die Verhandlung eines der wichtigsten Elemente der Managementaktivität darstellt. Auch Mintzberg (1973: 59 ff.) bezeichnet in seiner Studie, die Rolle des Managers als Verhandlungsführer als eine der wichtigsten zehn Rollen, welche eine Führungsperson wahrnehmen muss (vgl. Wall 1985: 140 f.). Im Folgenden wird kurz auf einzelne Ansätze der Führungsforschung, welche die Verhandlungsfähigkeit des Managements herausstellen, eingegangen. Das Ziel dieser Ansätze besteht in der Ermittlung von Anforderungen an Führungskräfte, indem der Zusammenhang zwischen Managementfähigkeiten und Führungserfolg untersucht wird. Zur Ermittlung von Anforderungen werden in der Literatur situationsabhängige und situationunabhängige Ansätze unterschieden (vgl. Angehrn 1999: 25). Bei den nachfolgend dargestellten Ansätzen handelt es sich um situationsunabhängige Untersuchungen. Dabei „[...] wird zur Ermittlung von Anforderungen von der Person ausgegangen. Es gilt diejenigen Personencharakteristiken (wie z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten, Kenntnisse) zu identifizieren, mit deren Hilfe [...] [situationsunabhängig] erfolgreiche Arbeitsleistungen garantiert werden können.“ (Angehrn 1999: 26).

- Die erste Studie, deren Resultate im Folgenden kurz dargestellt werden, gehört zu den empirischen Befunden im Rahmen der funktionalistisch-empirischen Ansätze. Die funktionalistisch-empirischen Ansätze verstehen Management im funktionalen Sinne und erfassen „[...] den Aufgabenbereich des Management systematisch durch eine Konzeption in Form eines Managementprozesses.“ (Angehrn 1999: 69).

Aus der Fragebogenauswertung der so genannten Minnesota-Studie (vgl. Mahoney/Jerde/Carroll 1965: 106), welche 452 Manager aller Hierarchiestufen von 13 verschiedenen Unternehmen untersuchte, resultierte folgender Funktionskatalog mit den jeweiligen prozentualen Anteilen der Funktionen: „Planning 19.5%, Investigating 12.6%, Coordinating 15%, Evaluating 12.7%, Supervising 28.4%, Staffing 4.1%, Negotiating 6%, Representating 1.8%“ (Mahoney/Jerde/Carroll 1965: 106).

Aus einer zweiten Befragung im Rahmen dieser Studie wurden die gewonnenen Daten zusätzlich nach Hierarchieebenen ausgewertet. Dabei resultierten die im Folgenden aufgeführten Ergebnisse (vgl. Mahoney/Jerde/Carroll 1965: 109):

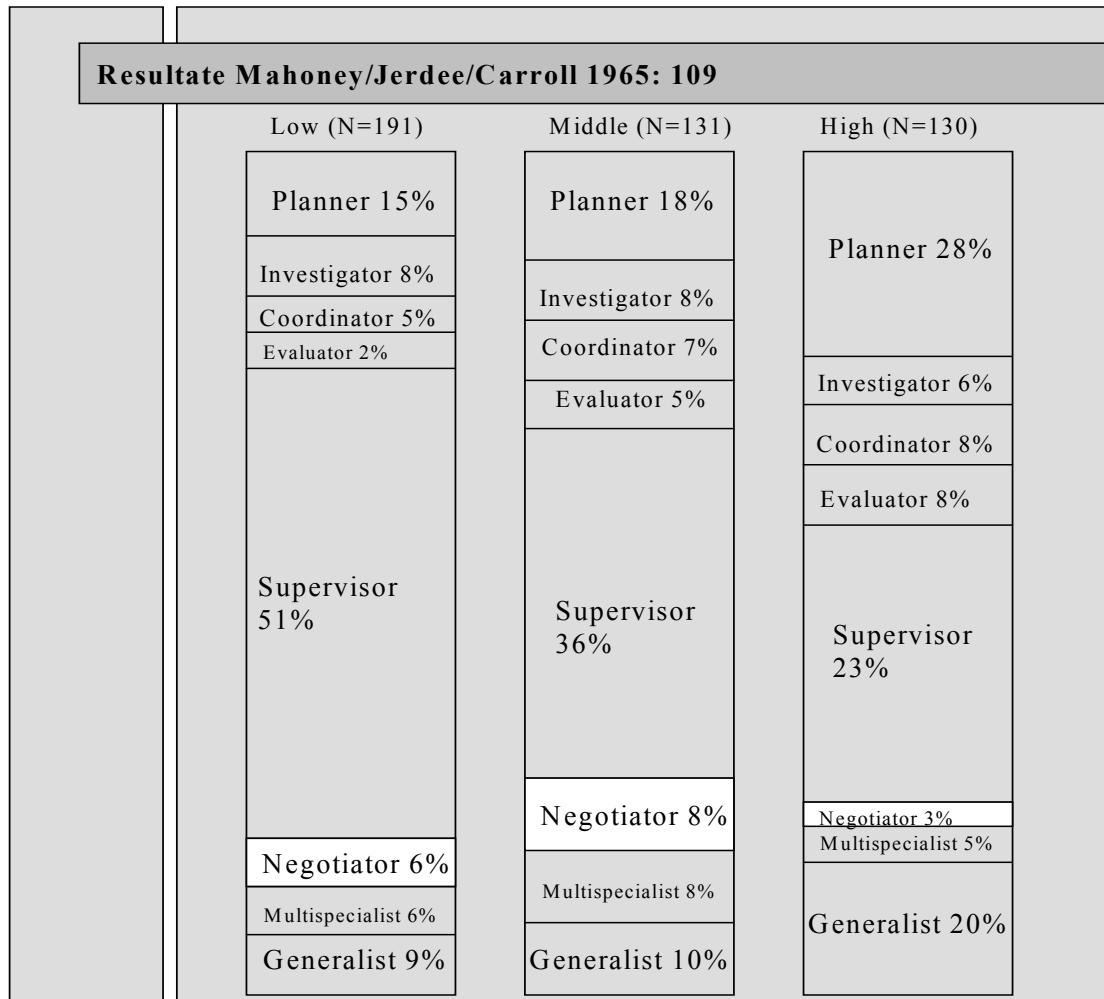


Abb. 3: Minnesota-Studie (Mahoney/Jerde/Carroll 1965: 109).

Aus dieser Studie geht hervor, dass es sich bei der Verhandlung um eine auf allen Managementebenen wahrgenommene Funktion handelt, wobei die Ausprägung der Verhandlungsfunktion beim Middle-Management am höchsten ausfällt. Dies entspricht der Eingliederung im Begriffsrahmen (vgl. Kapitel 1.8.2).

- Ein berühmte und durch weitere Untersuchungen bestätigte Studie stammt von Mintzberg (1973: 59 ff.) und ist der Work-Activity-Forschung zuzuordnen. Die Studien im Rahmen der Work-Activity-Forschung haben zum Ziel, die beobachtbaren Verhaltensweisen bzw. die Aktivitäten der Manager zu beschreiben. Mintzberg (1973: 59 ff.) definiert aufgrund seiner Studienergebnisse sowie mit Hilfe von Sekundärmaterial zehn Managerrollen. Diese sollen die Erfassung jeglicher Arbeitsverhalten von Managern ermöglichen (vgl. Mintzberg 1973: 55). Die einzelnen Managerrollen, darunter

auch die des Verhandlungsführers, sind im Folgenden dargestellt (vgl. Mintzberg 1989: 15 ff.):

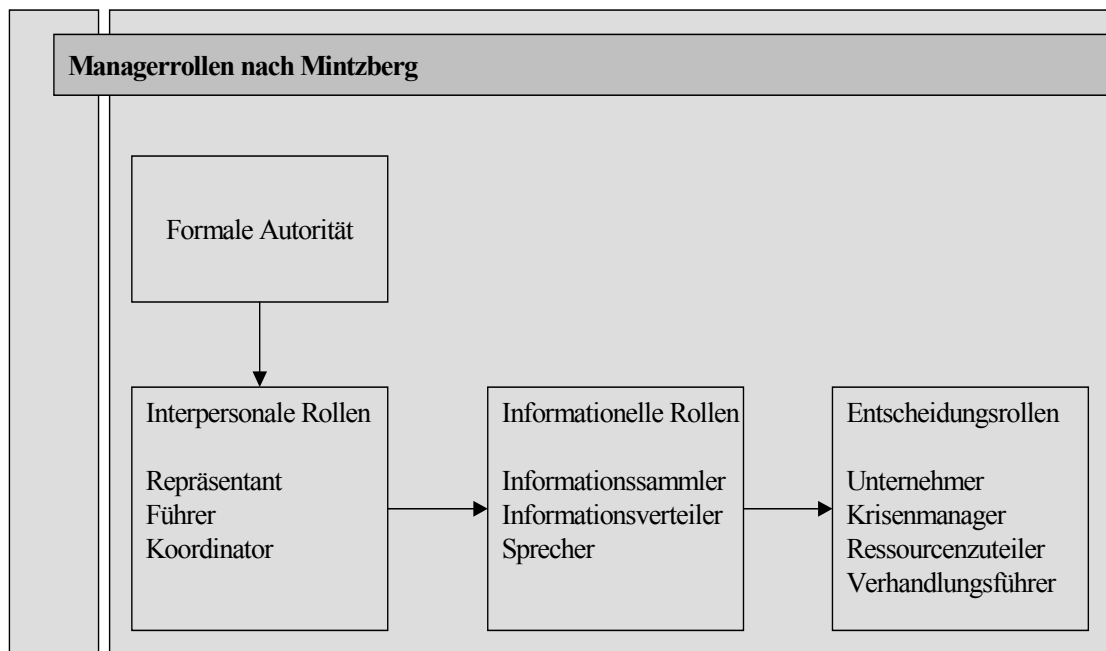


Abb. 4: Managerrollen nach Mintzberg (vgl. Mintzberg 1989: 16).

Die Befunde der vorangehend kurz erläuterten Studien müssen jedoch aufgrund der Situationunabhängigkeit der Anforderungsermittlung sowie der Stichprobenselektion und Schichtung mit Vorsicht behandelt werden. Durch die fehlende Kontextualisierung der genannten Rollen und Funktionen wird eine differenzierte Betrachtung der Bedeutung einzelner Anforderungen ausser Acht gelassen (vgl. Macharzina 1993: 475). Die situationsabhängige Bestimmung erfolgsrelevanter Managementfähigkeiten stellt im Rahmen einer effizienz- und effektivitätsorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung eine Notwendigkeit dar. Entsprechend ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Kontextvariablen, welche die Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit bzw. der Verhandlungsrolle beeinflussen, zu ermitteln (vgl. Kapitel 3). Die vorliegende Untersuchung analysiert die Verhandlung als strategieumsetzende Fähigkeit in der Führungskräfteentwicklung. Dies resultiert einerseits aus der Konsequenz von Angehrn (1999: 161 ff.), welche bei der Analyse verschiedener Ansätze zur Ermittlung von Managementanforderungen erkannte, dass der Ansatz der strategieabgeleiteten Anforderungen als einziger situationsabhängige Resultate ermittelt. Andererseits ergibt sich dies aus der Tatsache, dass es sich bei der Führungskräfteentwicklung um ein Führungsinstrument zur Umsetzung von Strategien und zur Beeinflussung von Organisationskulturen (vgl. Hasenböhrer 1994: 248) handelt.

Zu den vorangehenden Studien ist zudem zu bemerken, dass sich die betreffenden Ansätze der Führungsforschung bei der Analyse auf das Top-Management, z. T. sogar ausschliesslich auf die Person des CEO einer Unternehmung beziehen. Dabei steht die Ziel- und Strategieformulierung im Vordergrund, wobei die Zielformulierung ein Konfliktfeld darstellt, dem Verhandlungsprozesse nachfolgen müssen (vgl. Schreyögg 1991: 269). Daraus lässt sich folgern, dass der Fokus solcher Arbeiten auf externen Verhandlungen liegt. Es geht darum, die Beziehungen mit Interessengruppen der Unternehmung, wie Kunden, Lieferanten, Behörden u. a., erfolgreich bewältigen zu können (vgl. Kapitel 1.2). Aus der Sicht der Verfasserin besteht kein Zweifel an der Wichtigkeit so genannter interorganisationaler Verhandlungen. Jedoch konzentriert man sich bei der Analyse solcher Verhandlungen auf eine sehr kleine Zielgruppe, weil der grösste Teil der Führungskräfte im Unternehmen nicht mit externen Verhandlungssituationen konfrontiert ist. Entsprechend liegt der Schwerpunkt der Analyse der vorliegenden Arbeit auf intraorganisationalen (internen) Verhandlungssituationen. Dazu gehören Verhandlungen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten (vertikale Verhandlungen) und solche mit anderen Abteilungen (horizontale Verhandlungen), was von der nachfolgenden Darstellung verdeutlicht wird.

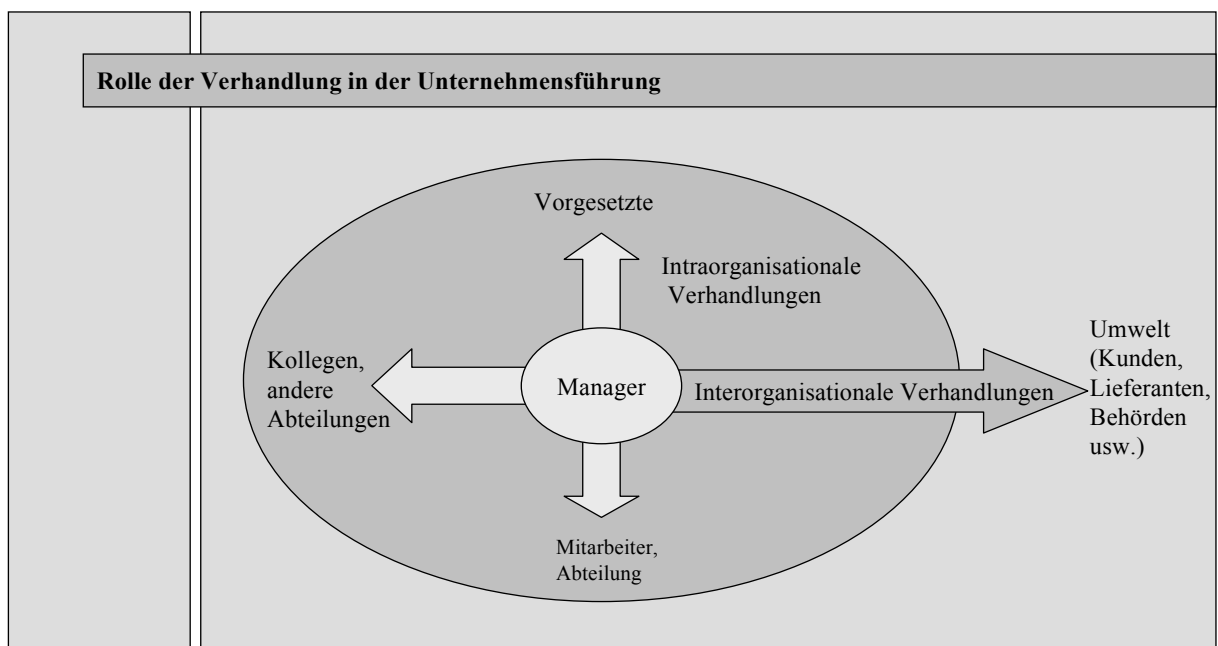


Abb. 5: Rolle der Verhandlung (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997: 20).

Die Verfasserin vermutet eine Zunahme der internen Verhandlungsprozesse im Unternehmen. Einer der wesentlichen Gründe dafür ist, dass komplexe Organisationen ihre Hierarchiestrukturen lockern müssen, um Flexibilität zu gewinnen. Es tauchen andere Bezugsebenen auf, indem sich Strukturen verändern, Ziele und Massnahmen verhandelt werden, abteilungsüber-

greifende Konflikte gelöst werden müssen und die Initiierung von Innovationen sowie der Aufbau und die Aufrechterhaltung eines Kontaktnetzes innerhalb der Unternehmung an Bedeutung gewinnen (vgl. Schreyögg 1991: 272). Konflikte und Problemlösungen bestehen auch in Prozessen und Strukturen im Unternehmen. Insbesondere gewinnen Verhandlungen bei Veränderungen von Strukturen, Werten und Rollen im Unternehmen an Bedeutung. Zielkonflikte und der Wettbewerb bei der Verteilung knapper Ressourcen erzeugen einen Kontext, in welchem die Qualität von Verhandlungen ein Erfolgsfaktor für die Effektivität solcher Veränderungen sein kann (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 276). Die Übertragung der in der Literatur beschriebenen Konzepte zur Verhandlung auf solche internen Verhandlungsprozessen ist dabei nicht unproblematisch.

Nachdem eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Rolle der Verhandlung in der Unternehmensführung vorgenommen wurde, folgt der Einstieg in die Verhandlungstheorie.

2.3 Verhandlungsforschung

Bevor auf einige verhandlungstheoretische Grundkonzepte eingegangen wird, soll das vorliegende Kapitel einen Einblick in die Verhandlungsforschung ermöglichen. Das Kapitel hat jedoch nicht zum Ziel, einen historischen Überblick über die Entwicklung in der Verhandlungsforschung zu geben. Vielmehr soll durch das Aufzeigen der Berührungspunkte zu der Entscheidungsforschung, der Spieltheorie und zum Konfliktmanagement die Interdisziplinarität der Verhandlungstheorie aufgezeigt werden. Die Eingliederung in die jeweiligen Disziplinen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Verhandlung und somit eine weitere Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.

2.3.1 Verhandlung in der Entscheidungsforschung

Schreyögg (1998: 67) unterscheidet zwei Teilbereiche entscheidungstheoretischer Ansätze in der Organisationstheorie: die empirische Theorie der organisatorischen Entscheidung und den entscheidungslogisch-mathematischen Ansatz. Bei den entscheidungslogisch-mathematischen Ansätzen, die sich insbesondere in der Tradition des „Operation Research“ finden, wird „[...] versucht, unter Anwendung spezieller mathematischer Methoden [...] die Organisationsgestaltung zu optimieren.“ (Schreyögg 1998: 70). Zudem wird eine Unterscheidung zwischen normativen und präskriptiven Modellen vorgenommen. Bei der normativen Entscheidungstheorie, welche auf Modellen wie „expected-Utility Theory“ und „multiattribute Utility Theory (MAUT)“ aufbaut, geht es jeweils darum, den erwarteten Nutzen zu maximieren (vgl. Baron 2000: 223). Diese normativen Modelle bilden die Basis der Argumentation von prä-

skriptiven Modellen der Entscheidungstheorie sowie der eigentlichen Entscheidungsanalyse (vgl. Baron 2000: 221).

Die Verhandlung wird in der Literatur oft als ein Entscheidungsprozess definiert. Im Rahmen dieser Arbeit gilt es eine differenzierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Verhandlung und der Entscheidung vorzunehmen (vgl. Bazerman/Neale 1984: 63 f.). Dabei dürfte klar sein, dass weder die Verhandlung eine Art oder ein Bestandteil der Entscheidung ist noch die Entscheidung eine Art oder ein Bestandteil der Verhandlung. Die beiden Prozesse sind häufig unabhängig voneinander (vgl. Wall 1985: 133 f.). Das heisst, man kann Entscheidungen fällen, ohne zu verhandeln, und verhandeln, ohne zu entscheiden. Falls jedoch eine Abhängigkeit besteht, kann die Funktion in beide Richtungen lauten. Ist die Verhandlung eine Funktion der Entscheidung (Verhandlung = $f(\text{Entscheidung})$), lässt sich diese Beziehung dadurch erklären, dass die einzelnen Parteien im Zuge der Verhandlung Entscheidungen bezüglich der Verhandlungsstrategie, der Ziele und Verhandlungsstile treffen müssen (vgl. Wall 1985: 134). Der Fall, indem die Funktion gerade umgekehrt lautet und die Entscheidung entsprechend eine Funktion der Verhandlung darstellt (Entscheidung = $f(\text{Verhandlung})$), schildert eine Situation, in welcher nicht eine einzelne Person einen Entscheid treffen kann. „However, if he is dependent upon another for decision analysis, alternative identification, or criteria establishment, then tacit or explicit negotiation is in the works.“ (Wall 1985: 135). Die Verhandlung ist jedoch nicht die einzige Möglichkeit, einen Konsens herbeizuführen. Die Angemessenheit der Verhandlung im Entscheidungsprozess lässt sich jedoch anhand bestimmter Faktoren, wie beispielsweise der Macht, der Unsicherheit der Situation und der Fähigkeit der Mitarbeiter beurteilen. Je mehr Macht eine Partei hat, desto weniger wird sie verhandeln, während in Situationen, in denen die Unsicherheit sowie die Fähigkeit der Mitarbeiter hoch ist, die Bedeutung der Verhandlung als Instrument im Entscheidungsprozess steigt.

Im Rahmen der Entscheidungsforschung gibt es zudem verhaltensorientierte Ansätze, welche die Verhaltensweisen der verhandelnden Person beschreiben (vgl. Bazerman/Neale 1991: 109). Dabei hat man herausgefunden, dass die meisten Entscheidungsprozesse nicht der präskriptiven Entscheidungstheorie folgen. Heuristiken und verzerrte Wahrnehmung spielen daher in der Lehre der Verhandlungstheorie eine wichtige Rolle (vgl. dazu Kahneman/Slovic/Tversky 1982).

2.3.2 Spieltheoretische Analyse der Verhandlung

Die ökonomischen Modelle der Verhandlung gehen von der Rationalität der Parteien aus, wobei das Resultat die Schnittmenge der rationalen Entscheide der Parteien darstellt. Das am weitesten entwickelte ökonomische Modell ist die Spieltheorie. Die Spieltheorie als Element der Mikroökonomie analysiert strategische Entscheide unter der Annahme, dass alle Parteien rational handeln und die Handlungen und Entscheide der Konkurrenten im Markt antizipieren (vgl. Besanko/Dranove/Shanley 2000: 37). Ein grosser Bestandteil der Industrieanalysen und Wettbewerbsstrategien basieren auf spieltheoretischen Konzepten. Die Spieltheorie stellt einen interdependenten, jedoch separaten Entscheidungsprozess dar, weil keine effektive Interaktion zwischen den Parteien vorliegt. Die Interdependenz liegt darin, dass das Ergebnis als Schnittmenge der einzelnen Entscheidungen aufgefasst werden kann. Die spieltheoretische Denkweise ermöglicht einen Einblick in die Problematik der Verhandlung (vgl. Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 53). Man geht davon aus, dass vollständige Informationen vorliegen und sich die Parteien, sofern die Möglichkeit der Einigung (Agreement Zone) besteht, auch tatsächlich einigen. Zudem gehen die ökonomischen Modelle davon aus, dass diese Einigung Pareto-effizient ist (vgl. Bazerman/Neale 1991: 109), d. h. keine Partei besser gestellt werden kann, ohne dass die andere schlechter gestellt würde. Es gibt keine alternative gemeinsame Lösung, die von beiden Parteien präferiert würde. Die begrenzte Anwendbarkeit der Spieltheorie auf die Verhandlung kann auf die Rationalitätsannahme zurückgeführt werden. Bei der Analyse von Verhandlungssituationen hat man erkannt, dass Parteien oft auch dann keinen Entscheid oder Konsens finden, wenn ein positiver Einigungsbereich besteht. Zudem sind viele Einigungen nicht Pareto-effizient, was vermuten lässt, dass erhebliche Abweichungen in der Rationalität von Individualentscheiden vorliegen (vgl. Bazerman/Neale 1991: 110). Da die meisten spieltheoretischen Lösungen des Verhandlungsproblems auf den Grundannahmen der „[...] Rationalität der Entscheidung, Existenz umfassender, kardinal definierter Nutzenfunktionen, Bekanntheit von Konsequenzen der Strategienkombinationen [basieren], bleibt der praktische Nutzen [im Original kursiv] solcher entscheidungslogischer Lösungsversuche des Verhandlungsproblems begrenzt [im Original kursiv].“ (Macharzina 1993: 441). Die Untersuchung von strategischen Modellen der Verhandlung stellt jedoch einen aktiven Forschungsbereich der Spieltheorie dar (vgl. dazu Selten 1991) und spielt in der vorliegenden Arbeit, insbesondere bei der Betrachtung der impliziten Verhandlung (vgl. Kapitel 2.4.2), eine wichtige Rolle.

2.3.3 Verhandlung als Methode der Konfliktlösung

Im Rahmen dieser Arbeit ist es wichtig zu verstehen, dass der Verhandlungsprozess nicht mit dem Konfliktmanagement gleichzusetzen ist. Die Verhandlung stellt lediglich eine Methode der Konfliktlösung dar (vgl. Goldman/Rojot 2003: 2). „Werden Konflikte friedlich zu lösen versucht, so gewinnen Verhandlungen eine besondere Bedeutung.“ (Macharzina 1993: 440). Die Gründe von Konflikten liegen sowohl in der Interdependenz, welche sich im Unternehmen durch den Wettbewerb um beschränkte Ressourcen und in der zeitlichen Abfolge von Aktivitäten darstellt, als auch in der Verschiedenheit von Zielen und Wahrnehmungen. Wall (1985: 163) ist der Meinung, dass die Verhandlung aufgrund ihres Einflusses auf die Gründe, die Interaktionen und den Ausgang von Konflikten eine sehr gute Methode der Konfliktlösung darstellt.

Es bestehen unterschiedliche Arten von Konfliktmanagement (vgl. Blake/Mouton 1964). Die Unterscheidung ist für das Verständnis der im Folgenden dargestellten Differenzierung zwischen distributiver und integrativer Verhandlung von Bedeutung (vgl. Kapitel 2.4.3.2). Eine erste Möglichkeit, wie man mit Konflikten umgehen kann, besteht darin, dass man versucht, die andere Partei von der eigenen Position und den eigenen Interessen zu überzeugen um dadurch ein Resultat zu erreichen, welches ausschliesslich den eigenen Interessen dient (vgl. Lewicki/Litterer 1985: 102 ff.). Fisher/Ury/Patton (1991: 4) bezeichnen diesen Prozess auch als so genanntes „positional bargaining“ (vgl. distributive Verhandlung Kapitel 2.4.3.2.1). Weitere Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen, bestehen darin, die eigenen Interessen zurückzustellen und zu versuchen, die Interessen und Ziele der anderen Partei zu erfüllen oder den Konflikt zu vermeiden. Als weiterer Konfliktlösungsstil wird der Kompromiss betrachtet. „When negotiators compromise, they split the difference. [...] Parties agree to compromise when they view the issue in fixed-sum terms, and settle the differences by each getting a piece of the pie.“ (Lewicki/Litterer 1985: 103). Der Kompromiss als Konfliktlösungsmethode wird in der Literatur als „Satisficing“ (vgl. Thompson 2001: 6; Lewicki/Litterer 1985: 103) bezeichnet und resultiert in den meisten Fällen aus der so genannten „fixed-pie perception“ (vgl. Kapitel 2.4.3.1.1). „Satisficing is the opposite of optimizing [im Original kursiv]: In a negotiation situation, [...] it is important to optimize one's strategies by setting high aspirations and attempting to achieve as much as possible; [...]“ (Thompson 2001: 6). Eine weitere Möglichkeit der Konfliktlösung besteht in der Zusammenarbeit. „When negotiators collaborate, they work together to maximize their joint outcome.“ (Lewicki/Litterer 1985: 103). Diese Möglichkeit der Konfliktlösung entspricht der integrativen Verhandlung (vgl. Kapitel 2.4.3.2.2).

2.4 Verhandlungstheoretische Grundkonzepte

Das vorliegende Kapitel soll dazu dienen, einige ausgewählte Grundkonzepte, welche die Phasen des Verhandlungsprozesses, die Subprozesse der Verhandlung und die Arten von Verhandlungen beschreiben, darzustellen und vor allem weitere Begrifflichkeiten zu erläutern.

2.4.1 Begriff der Verhandlungssituation

Die Definition des „[...] Verhandlungsbegriffs impliziert letztlich die Frage nach der Bandbreite derjenigen sozialen Situationen und Prozesse, [...]“ (Crott/Kutschker/Lamm 1977: 15) die als inter- und intraorganisationale Verhandlungen bezeichnet werden sollen. Grundsätzlich orientiert sich die Definition an der Zielsetzung der Parteien. Entsprechend werden „[...] Situationen als Verhandlung bezeichnet, in denen die Beteiligten trotz gegenseitiger Interessen über die Aufteilung eines Gewinnes miteinander interagieren, um ihr gemeinsames Interesse, überhaupt einen Gewinn zu erzielen, zu erreichen.“ (Crott/Kutschker/Lamm 1977: 15). Dabei stehen die Parteien in wechselseitiger Abhängigkeit.

2.4.2 Explizite und implizite Verhandlungen

Bei der Betrachtung von Verhandlungssituationen gilt es zwischen expliziten und impliziten Verhandlungen zu differenzieren. Als explizite Verhandlungen bezeichnet Thompson (2001: 247) „[...] negotiation situations in which people seek to reach mutual agreement in terms of a binding contract.“ Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von impliziten Verhandlungen innerhalb und zwischen Unternehmen. Diese durch Schelling (1960) bezeichneten so genannten „Tacit Negotiations“ beinhalten keine Verträge und keine expliziten Vereinbarungen. „In tacit negotiations, negotiators are interdependent with respect to outcomes, but they make independent decisions. Unlike traditional negotiations, parties do not need to meet and talk for an outcome to be reached. Rather, their fate is determined by the actions that they take and the actions taken by others.“ (Thompson 2001: 247). Die Definition der impliziten Verhandlung macht deutlich, dass es sich dabei um eine spieltheoretische Ausgangssituation handelt (vgl. Kapitel 2.3.2). In solchen Verhandlungen können sich die Parteien kooperativ oder kompetitiv verhalten, wobei die individuelle Nutzenmaximierung der Parteien zu einer ineffizienten gemeinsamen Lösung führt (prisoner's, bzw. social dilemma) (vgl. dazu Thompson 2001: 246 ff.). „In organizations and group life, our welfare depends upon the actions of others. The situation that results when people engage in behaviours that maximize self-interest but lead to collective disaster [...], is a social dilemma.“ Die Verfasserin ist der Meinung, dass die

Interdependenzen im Unternehmen eine Vielzahl von impliziten Verhandlungssituationen bedingen, wobei die Unternehmenskultur das im Unternehmen vorhandene Ausmass an Kooperation und Wettbewerb bestimmt. Die verhandlungstheoretischen Konzepte innerhalb der Vorbereitungsphase (vgl. Kapitel 2.4.3.1.1) können möglicherweise dazu dienen, die für eine effiziente Lösung der impliziten Verhandlung notwendige Kooperation (vgl. Kapitel 2.4.3.2.2) im Unternehmen zu steigern.

2.4.3 Der Verhandlungsprozess

Die Betrachtung der Verhandlung als multidimensionaler Prozess ist zur ganzheitlichen Analyse der Verhandlung unerlässlich. Aufgrund der Komplexität der Verhandlung als Managementfähigkeit ist es notwendig, eine systematische und strukturierte Analyse der Thematik vorzunehmen. „Neben Reduktionsmechanismen wie Normen, Verhandlungsprozeduren und -programme und der Planung von Verhandlungen [...] sind es vor allem gewisse Dekompositionsmechanismen, [im Original kursiv] die die Prozesshandhabung erleichtern sollen.“ (Crott/Kutschker/Lamm 1977: 66). Die Prozesskomplexität der Verhandlung wird durch die Zerlegung des Gesamtprozesses in Phasen und Subprozesse für eine theoretische Durchdringung bewältigbar, wobei die „[...] Wahrnehmung einer Verhandlungssituation, konträrer, komplementärer und indifferenter Ziele, Überzeugungen und Einstellungen [...] den Beginn eines Verhandlungsprozesses [kennzeichnen].“ (Crott/Kutschker/Lamm 1977: 65). Entsprechend werden die verhandlungstheoretischen Grundkonzepte anhand von Phasen und Subprozessen erläutert.

2.4.3.1 Phasen von Verhandlungsprozessen

Im Folgenden wird eine Unterteilung des Verhandlungsprozesses in eine Vorbereitungsphase, eine Durchführungsphase und eine Nachbereitungsphase vorgenommen. Die Vorbereitungsphase stellt in Bezug auf die implizite Verhandlung (vgl. Kapitel 2.4.2) und den Verhandlungserfolg bei der expliziten Verhandlung das wichtigste Element des Verhandlungsprozesses dar. Demzufolge wird ausführlich auf diese Phase eingegangen, während die Ausführungen zu der Durchführungsphase und der Nachbereitungsphase bewusst kurz gehalten werden.

2.4.3.1.1 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase ist in Hinblick auf den Erfolg der Verhandlung sehr bedeutend. Sie wird jedoch von den Parteien nicht immer effektiv genutzt. Eine Erklärung dafür ist die Beurteilung der Verhandlung. Untersuchungen haben ergeben, dass 80 % der Personen die

Verhandlung als Situation einschätzen, in welcher die Parteien vollständig entgegengesetzte Interessen haben (vgl. Bazerman/Neale 1984 und Thompson/Hastie 1990). Diese so genannte „fixed-pie perception“ stellt in den meisten Fällen keine effektive Betrachtung der Verhandlung dar, weil diese sowohl kooperative als auch kompetitive Elemente aufweist. Zudem führt die Betrachtungsweise dazu, dass sich die Parteien im Wesentlichen auf drei unterschiedliche Arten vorbereiten: „1. They resign themselves to capitulating to the other side (also known as *soft bargaining*). 2. They prepare themselves for an attack (also known as *hard bargaining*). 3. They *compromise* in an attempt to reach a midpoint between their opposing desires. (This is often regarded to be a win-win negotiation, but in fact, it is not.)” (Thompson 2001: 9). Zu einer guten Vorbereitung gehören nach Thompson (2001: 10) drei Aufgaben: Die Selbstbeurteilung, die Beurteilung der anderen Partei und die Einschätzung der Situation.

- Die *Selbstbeurteilung* beinhaltet zwei zentrale Überlegungen. Die erste ist die Frage nach der eigenen Zielsetzung. Die Formulierung der Zielsetzung ist dabei nicht unproblematisch (vgl. dazu Thompson 2001: 10 f.). Eine zweite und sehr wichtige Überlegung bei der Selbstbeurteilung ist die Frage nach den Alternativen. „A negotiator needs to determine his [...] best alternative to a negotiated agreement. This is so important that it has been made into an acronym: **BATNA** (**B**est **A**lternative to a **N**egotiated **A**greement; Fisher, Ury and Patton 1991).” (Thompson 2001: 11). Das heisst, die verhandelnde Person sollte nie einer Lösung zustimmen, die unter ihrer BATNA liegt. Nachdem die Bestimmung und Verbesserung der BATNA vorgenommen wurde, gilt es den „Reservation Price“, welcher die Quantifizierung der BATNA darstellt, zu bestimmen. Um integrative Lösungen zu generieren (vgl. Kapitel 2.4.3.2.2), sollten die Parteien zudem versuchen, den Verhandlungsgegenstand in mehrere Einzelaspekte aufzuteilen.
- Bei der *Beurteilung der anderen Partei* muss bestimmt werden, wer Verhandlungspartner ist und ob es sich dabei um eine einzelne Person oder um eine Gruppe handelt. Manchmal sind die wichtigsten Parteien nicht diejenigen, die an der Verhandlung teilnehmen. Zusätzliche Komplexität ergibt sich bei mehreren Parteien, wobei Verhandlungen innerhalb von Gruppen sowie Koalitionsbildungen hinzu kommen (vgl. Thompson 2001: 22 f.). In der vorliegenden Arbeit konzentriert sich die Verfasserin bezüglich der Verhandlungsdimensionen auf mehrdimensionale Aspekte, beschränkt sich jedoch bei der Anzahl Vertragsparteien auf zwei Personen.

Zusätzlich bedarf es einer Analyse der Präferenzen, Interessen und vor allem der Alternativen der anderen Partei. Eine Normalverteilung soll die Analyse bzw. die annä-

hernde Bestimmung des „Reservation Price“ der anderen Partei ermöglichen. Falls man keinen Anhaltspunkt über die BATNA der anderen Partei hat, kann dies dazu führen, dass das Ziel der anderen Partei als Anker in der Verhandlung wirkt (vgl. Thompson 2001: 24). Dadurch wird die eigene Ausgangslage verschlechtert.

- Bei der *Einschätzung der Situation* geht es um die Frage, ob es sich bei der vorliegenden Verhandlung um eine einmalige Transaktion oder eine längerfristige Beziehung handelt. Aufgrund der Tatsache, dass Verhandlungen auf der Basis von sozialen Netzwerken geführt werden und die Reputation eine wesentliche Rolle spielt, sind die meisten Verhandlungen längerfristiger Natur. Zudem stellt sich die Frage, ob es sich um eine Verhandlung über knappe Ressourcen handelt oder ob es um Meinungsverschiedenheiten bezüglich eines bestimmten Gegenstandes geht. Weiter gilt festzustellen, ob es sich um eine explizite oder implizite Verhandlung handelt und ob sich das Resultat der Verhandlung auf andere Verhandlungen auswirkt (vgl. Thompson 2001: 24 ff.).

Für detailliertere Ausführungen zu der Vorbereitungsphase, welche den Erfolg der Verhandlung in bedeutender Weise determiniert, wird an Thompson (2001: 10 ff.) verwiesen.

2.4.3.1.2 Durchführungphase

Die Durchführungsphase stellt den Beginn der expliziten Verhandlung dar. Dabei spielen die in den folgenden Abschnitten erläuterten Subprozesse (vgl. Kapitel 2.4.3.2), aber auch Verhandlungsstile und Strategien eine Rolle. Unter einem Verhandlungsstil ist die bewusste oder unbewusste Auswahl einer Strategie zu verstehen, mit welcher man dem Verhandlungspartner gegenüber treten will. Der Verhandlungsstil einer Person reflektiert deren Persönlichkeit und Wertesystem. Zudem ist der Verhandlungsstil von der Ausbildung, dem Training, der Kultur und der Erfahrung der Person abhängig (vgl. Goldman/Rojot 2003: 111). Die verschiedenen Verhandlungsstile befinden sich auf einem Kontinuum zwischen vollständiger Kooperation und reinem Konflikt, wobei der Verhandlungsführer den Verhandlungsstil der jeweiligen Zielsetzung und der entsprechenden Verhandlungssituation anpassen sollte.

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Verhandlungsstile findet sich bei Thompson (2001: 84 ff.) sowie Goldman/Rojot (2003: 111 ff.).

2.4.3.1.3 Nachbereitungsphase

Der Nachbereitungsphase, welche das Ergebnis der Verhandlung sowie die Implementierung der Einigung beinhaltet, wird in der Literatur kaum berücksichtigt und auch im Rahmen

dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt. An dieser Stelle wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Nachbereitungsphase gerade im Hinblick auf eine Institutionalisierung der Verhandlung, welche Lernprozesse im Unternehmen ermöglichen soll, eine wichtige Phase darstellt (vgl. Ertel 2000: 124 f.).

2.4.3.2 Subprozesse der Verhandlung

Die meisten Autoren in der Verhandlungsliteratur differenzieren zwischen zwei Verhandlungsweisen - der distributiven und der integrativen Verhandlung. „By *distributive* we mean those negotiations (or those parts of larger negotiations) concerned with the division of a single good. *Distributive* is opposed to integrative negotiation, where *integrative* means integrating the parties' capabilities and resources to generate more value. Other commentators use *claiming* and *creating* for the same concepts.” (Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 97). Bei der distributiven Verhandlung geht es darum, einen bestehenden Wert, meistens Geld, zwischen den Verhandlungspartnern aufzuteilen, wobei jede Partei darum kämpft, einen grösseren Anteil zu erhalten. Dagegen gilt es bei der integrativen Verhandlung zu kooperieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen, indem weitere Elemente in den Verhandlungsgegenstand mit einbezogen werden, um den Wert des Verhandlungsgegenstandes zu erhöhen und somit beide Parteien besser zu stellen. Die integrative Verhandlung enthält sowohl entgegengesetzte wie auch kooperierende Interessen. Im Folgenden wird diese Differenzierung gründlicher analysiert.

2.4.3.2.1 Distributive Verhandlung

Zur Erläuterung der distributiven Verhandlung wird im vorliegenden Fall das klassische Beispiel von zwei Parteien, dem Käufer und dem Verkäufer, und einem eindimensionalen Verhandlungsgegenstand, nämlich dem Kaufpreis, ausgegangen. Zur Vereinfachung beschränkt sich die folgende Betrachtung auf zwei Parteien und auf die Verhandlung als einmalige Transaktion. Entsprechend der Vorbereitungsphase haben beide Parteien ihr BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) bestimmt. Die Quantifizierung des BATNA führt beim Verkäufer zu einem „Reservation Price“ s , d. h. s repräsentiert den Mindestpreis, zu dem er verkaufen würde. Jeder Vertrag x^* , der einen geringeren Wert als s aufweist, ist für den Verkäufer schlechter als kein Vertrag. Der „Reservation Price“ des Käufers und somit der Maximalpreis, den der Käufer bezahlen würde, ist b . Jeder Vertragspreis x^* , der grösser ist als b , repräsentiert eine Situation, die für den Käufer schlechter ist als kein Vertrag (vgl. Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 110). Falls $x^* > s$, dann stellt $x^* - s$ den „Surplus“ des Verkäu-

fers dar. Umgekehrt, falls $x^* < s$, dann ist $b - x^*$ der „Surplus“ des Käufers. Die geschilderte Situation ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

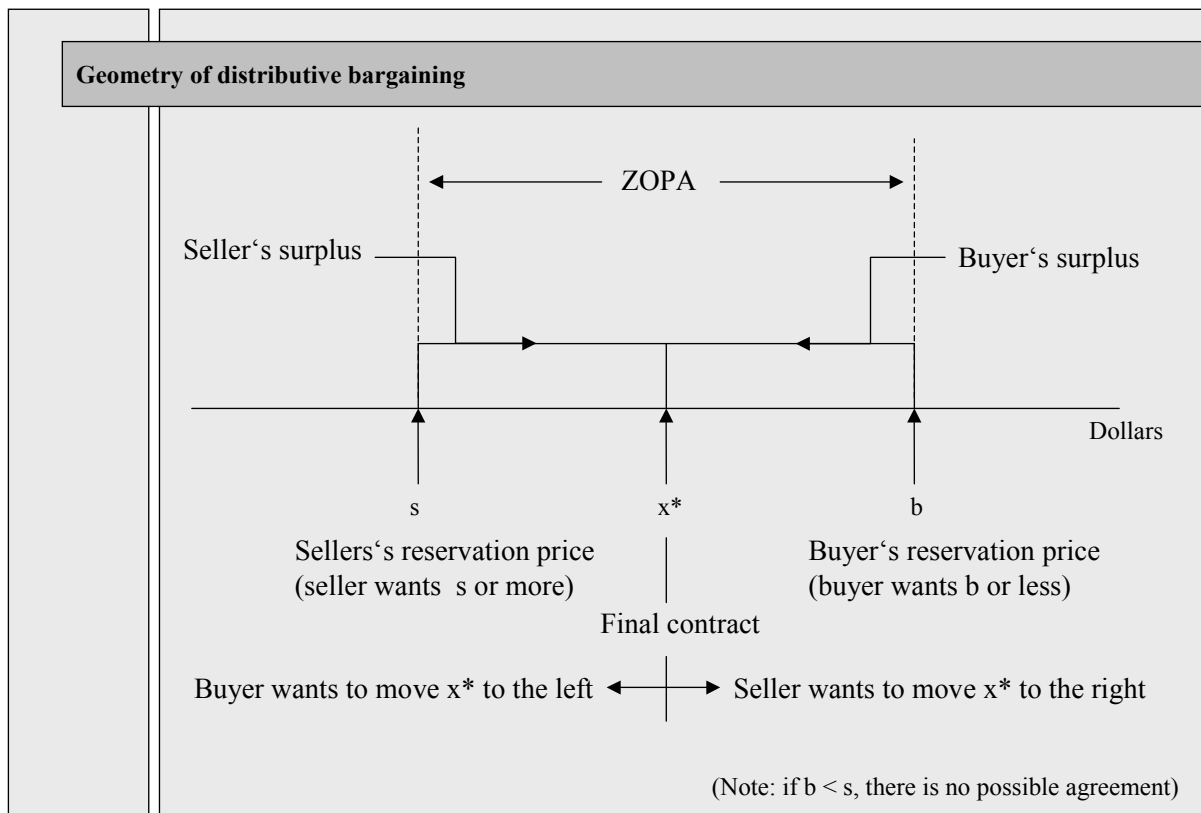


Abb. 6: Distributive Verhandlung (Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 111).

Da im vorliegenden Fall $s < b$ ist, stellt das Intervall zwischen s und b die „Zone of Possible Agreements“ (ZOPA) dar. Wäre $s > b$, würde kein ZOPA existieren. In dieser Situation sollten die Parteien ihr BATNA vorziehen. Bei der distributiven Verhandlung besteht die zu verhandelnde Summe aus $b - s$. Daraus resultiert ein Nullsummenspiel bei dem eine Partei nur gewinnen kann, falls die andere verliert. Die Problematik in der praktischen Anwendung ergibt sich daraus, dass die Parteien nur eine ungefähre Vorstellung ihres „Reservation Price“ haben und eine noch ungenauere bezüglich der Wahrscheinlichkeitsverteilung des „Reservation Price“ der Gegenpartei.

In der Literatur finden sich Analysen, welche die geschilderte Situation unter unterschiedlichen Annahmen bezüglich der Informationsverteilung untersuchen (vgl. Raiffa/Richardson/Metcalf 2002: 115 ff.). Zudem gibt es verschiedene Strategien, die es den Parteien ermöglichen, ein bestmögliches Ergebnis (Surplus) in der Verhandlung zu erzielen (vgl. Thompson 2001: 37 ff.). Für die vorliegende Arbeit genügt es zu verstehen, dass die distributive Verhandlung ein Nullsummenspiel ist und ein Element der nachfolgend erläuterten integrativen Verhandlung darstellt.

maintaining relationship.“ (Allred 2000: 388). Die Möglichkeiten, den Wert des Verhandlungsgegenstandes zu steigern, bestehen darin, Informationen, Interessen und Präferenzen auszutauschen, weil nur so das integrative Potential einer Verhandlung erkannt werden kann. Auch Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten ermöglichen die Schaffung von Wert generierenden neuen Lösungsalternativen. „Integrative agreements sometimes make use of known alternatives, whose joint value becomes apparent during the controversy. But more often they involve the development of novel alternatives. Hence it is proper to say that they usually emerge from creative problem solving.“ (Pruitt 1984: 35). Integrative Lösungen setzen voraus, dass der Verhandlungsgegenstand aus mehreren einzelnen Verhandlungspunkten besteht bzw. durch solche erweitert werden kann. Nur so sind die aus unterschiedlichen Präferenzen resultierenden Trade-offs möglich. „When facing mixed-motive negotiation, the task is to look for trade-offs across the issues that leave both parties better off than if they dealt with each separately.“ (Kochan/Lipsky 2003: 16).

2.4.3 Arten von Verhandlungen

In der Literatur besteht eine Vielzahl von Versuchen eine Typologisierung der Verhandlung vorzunehmen. Dabei ist man sich in der Literatur nur in dem Punkt einig, dass verschiedene Arten von Verhandlungen bestehen (vgl. Thom 2003: 56). Die im vorliegenden Kapitel vorgenommene Kategorisierung in interorganisationale und intraorganisationale Verhandlungen ist der spezifischen Fragestellung dieser Arbeit angepasst.

2.4.4.1 Interorganisationale Verhandlungen

Wie bereits den Ausführungen im Kapitel 2.2 entnommen werden kann, stellt die interorganisationale Verhandlung kein Schwerpunkt der Arbeit dar. Entsprechend wird nur kurz darauf eingegangen. Ein grosser Teil der Literatur über interorganisationale Verhandlungen besteht aus politikwissenschaftlicher Verhandlungsforschung und analysiert Organisationen und Nationen als Konfliktparteien. „Die ersten theoretischen Arbeiten über interorganisationale Verhandlungen waren vorwiegend an ökonomischen Transaktionsprozessen [im Original kursiv] orientiert [...]. Heute liegt der Schwerpunkt der empirischen und theoretischen Arbeiten eindeutig auf dem Gebiet der Tarifverhandlungen [...].“ (Crott/Kutschker/Lamm 1977: 18 f.).

Die ausschliesslich interorganisationale Perspektive wird jedoch der Verhandlungstheorie nicht gerecht (vgl. Wall 1985: 132). „In 1986 two negotiation specialists, David A. Lax and James K. Sebenius, addressed the special characteristics of the intraorganizational bargaining

environment.” (Ramundo 1994: 10). Sie identifizierten die Interessenkonflikte, Interdependenzen und die Reduktion der Autorität im Unternehmen als Gründe für die Anwendung der Verhandlung im intraorganisationalen Umfeld. Dabei liegt jedoch der Schwerpunkt ihrer Ausführungen auf der Koordination von miteinander verknüpften intraorganisationalen und interorganisationalen Verhandlungen in Unternehmen.

2.4.4.2 Intraorganisationale Verhandlungen

Die Anwendung der Verhandlung lässt sich auf intraorganisationale Prozesse im Unternehmen wie beispielsweise Entscheidungsfindung, Team- und Projektmanagement, Fluktuationsreduktion, Motivation sowie vertikale und horizontale Integration erweitern. Bevor nun die einzelnen Anwendungen vertieft werden, wird auf die generelle organisationsinterne Rolle der Verhandlung eingegangen (vgl. Wall 1985: 132). „Individuals within an organization find themselves in exchange relationships with groups and other individuals, and to a large extent their behavior in these relationships is controlled by rules, customs, norms, structures, and technological constraints.“ (Wall 1985: 132). Diese Regeln und Normen sind jedoch nicht ausreichend präzise, komplex oder flexibel genug, um alle Verhaltensweisen und Beziehungen abzudecken (vgl. Wall 1985: 132). „Some „exceptions“ can be handled by managerial or personal dictates or by persuasion. Many however [...] are left to interpersonal bargaining.” (Wall 1985: 132). Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass gerade solche Normen und Strukturen im Unternehmen, von denen angenommen wird, dass sie im Unternehmen verankert sind, aus impliziten oder expliziten Verhandlungen resultieren (vgl. Sandner/Meyer 1994: 185; vgl. Wall 1985: 132 f.). Verhandlungsprozesse stellen damit ein qualitativ und quantitativ zentrales Phänomen in Organisationen dar (vgl. Strauss 1978: 43 f.; vgl. Bacharach/Lawler 1980: 108). Im Folgenden werden einzelne intraorganisationale Verhandlungsprozesse aufgezeigt:

- Die Rolle der Verhandlung in der *Entscheidungsfindung* (vgl. Kapitel 2.3.1) stellt ein erstes Beispiel einer unternehmensinternen Verhandlung dar. Wie bereits in der Ausgangslage dieser Arbeit dargestellt, kann argumentiert werden, dass jede Entscheidung mehrere Personen involviert. Ausser es besteht ein grosser Machtunterschied zwischen den Parteien, werden solche Entscheidungen verhandelt (vgl. Wall 1985: 134).
- Weitere Verhandlungsprozesse im Unternehmen finden sich im *Umgang mit knappen Ressourcen*. Entsprechend wird der Budgetierungsprozess im Unternehmen stark von impliziten oder expliziten Verhandlungen geprägt. „[...] most organizations [...] are confronted by an environment of increasingly scarce resources. Such an environment, when it is coupled with goal heterogeneity and activity interdependence, will lead to

increasing conflict that will be manifest in the budgeting process.” (Notz/Starke/Atwell 1984: 161).

- Zudem stellt die Verhandlung ein Instrument in der *Personalführung* dar. Obwohl ein formales Abhängigkeitsverhältnis bzw. eine Über-/Unterordnung besteht, führt die Verhandlung als Führungsinstrument zu der gewünschten Loyalität, Offenheit und somit Leistung der Mitarbeiter. „Many of the worker performances desired by leaders – for example, performance above standard, finding better ways to perform a task, cooperation, and agreeableness with peers – cannot be obtained through the use of legitimate power, remuneration, promotion, or persuasion.” (Wall 1985: 142). Diese Beziehung wird insbesondere im Rahmen der partizipativen Zielvereinbarung (MbO) deutlich, wobei der positive Effekt zwischen der Zielvereinbarung und der individuellen Leistung in der Literatur etabliert ist (vgl. Grigsby 1984: 330). Bei der Zielvereinbarung befindet sich der Middle-Manager in folgender Position: „[...] they must negotiate with both their superiors and subordinates. In negotiating with superiors, managers must win their approval of the selected objectives; in negotiating with subordinates, managers must ensure that the objectives of subordinates facilitate the accomplishment of the manager’s own goals.” (Wall 1985: 143).
- Neben den genannten Mikroprozessen spielt die *Koordinations- und Integrationsfunktion* der Verhandlung in multinationalen Unternehmen eine wesentliche Rolle. Dabei unterscheidet Wall (1985: 149 ff.) zwischen der horizontalen und der vertikalen Integration. In divisionalisierten Unternehmen bestehen voneinander abhängige Unternehmensbereiche mit individuellen Zielen, Interessen und Werten. Neben der Zielerreichung in den einzelnen Bereichen muss auch die vertikale Integration sichergestellt werden. Dazu stellen die Gestaltung der Organisationsstruktur und die entsprechenden Koordinationsmechanismen die primären Handlungsgrößen dar. Mit zunehmender Unsicherheit und Dynamik der Umwelt sowie steigender Komplexität der Aufgabenstruktur genügt die Hierarchie als Koordinationsmechanismus nicht mehr. „Thus the organization must undertake additional or different integrative action.” (Wall 1985: 150). Dazu stehen verschiedene strategische Möglichkeiten zur Verfügung, wobei die Verhandlung insbesondere im Rahmen von lateralen Beziehungen auftritt. „Lateral relations [im Original kursiv] allow decisions to be made horizontally across lines of authority. Such a process moves the level of decision making down to the point at which the information exists instead of bringing the information up the hierarchy for the decision to be made.” (Wall 1985: 150). Unabhängig davon, ob es sich

um explizite oder implizite Verhandlungen handelt, können diese dazu dienen, die Bereichsaktivitäten zu koordinieren. „Such negotiations also force each side to better understand its own needs as well as its dependencies on its counterpart and enable or force each to understand the other’s needs and points of view.” (Wall 1985: 151). Auf der anderen Seite ermöglicht die Verhandlung auch eine vertikale Koordination. Die Bedeutung der Verhandlung als vertikaler Koordinationsmechanismus nimmt mit zunehmender Dynamik und dem daraus resultierenden Abbau von Hierarchie zu. Zudem sind bei der Betrachtung der Koordinations- und Integrationsfunktion Koalitionen zu berücksichtigen. „Inputs from and cooperation with many units are necessary, and thus control and coordination of these units can be exercised only with some sort of coalition.” (Wall 1985: 152).

Durch die Elemente des konzeptionellen Bezugsrahmens werden die Beziehungszusammenhänge erarbeitet, welche die genannten intraorganisationalen Verhandlungsprozesse und somit die Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen verdeutlichen.

2.4.5 Effektivität und Effizienz der Verhandlung

Empirische Studien (vgl. Thompson 2001: 4) haben festgestellt, dass die meisten Manager in den im Rahmen von der Untersuchung simulierten Verhandlungen ineffiziente Resultate erzielen. Thompson (2001: 5) benennt in ihrer Forschung vier solche ineffizienten Resultate, die von Parteien in Verhandlungen erzielt wurden:

- „Leaving money on the table“: Darunter ist eine Situation zu verstehen, in welcher es den Parteien aufgrund ihrer Vorstellung, dass es sich bei der Verhandlung um ein Nullsummenspiel handelt, nicht gelingt, einen positiven Verhandlungsraum und somit ein Wert generierendes Potential zu erkennen. (vgl. Thompson 2001: 11).
- “Settling for too little“: Diese Situation wird oft auch als „Winner’s Curse“ bezeichnet und beschreibt den Zustand, in der eine Partei zu grosse Konzessionen macht bzw. ihr Ziel zu tief ansetzt und daher einen zu geringen Anteil am „Bargaining Pie“ erlangt. „The winner’s curse occurs when a negotiator makes an offer that is immediately accepted by the other party. The immediate acceptance of one’s offer by an opponent signals that a negotiator did not ask for enough.” (Thompson 2001: 10).
- “Walking away from the table“: In dieser Situation lehnt eine Partei das Angebot der anderen Partei ab, obwohl dieses Angebot wesentlich besser ist als alle bestehenden Alternativen.

- “Settling for terms that are worse than your alternative”: In dieser Situation, die auch unter dem Begriff “Agreement Bias“ bekannt ist, fühlen sich die Verhandlungsparteien verpflichtet, eine Einigung zu finden, obwohl die Konditionen dieser Vereinbarung schlechter sind als die bestehenden Alternativen.

Der grösste Teil der Literatur hat zum Ziel, die aufgeführten ineffizienten Verhandlungssituationen durch entsprechende Massnahmen zu verbessern. Dabei bauen die Ansätze in der Literatur auf modellhaften, einmaligen und somit kontextunabhängigen oder sehr spezifischen Verhandlungssituationen, wie beispielsweise Mergers & Akquisitions, auf. Die Erarbeitung und Anwendung von Effizienz steigernden Strategien unter Ausschluss der spezifischen Verhandlungssituation ist nach Meinung der Verfasserin jedoch nur beschränkt möglich. Auch die Beurteilung der Effektivität der Verhandlung gegenüber anderen Instrumenten der Konfliktlösung wird durch die Situation bestimmt.

Weil es in der Literatur an Untersuchungen fehlt, welche den Einsatz der Verhandlung als Führungsinstrument im Unternehmen bestätigen, steht in dieser Arbeit nicht die Untersuchung der Effizienz der Verhandlung im Vordergrund. Es geht vielmehr um die Analyse der Effektivität der intraorganisationalen Verhandlung, wobei die Kontextabhängigkeit der Untersuchung durch die Analyse im Rahmen der Strategieumsetzung sichergestellt ist.

2.5 Kontextualisierung der Verhandlungssituation

Die Art und Weise, wie man mit Verhandlungen umgeht, bestimmt sich durch den Kontext. Daher sind auch der Informationsaustausch, die Ziele, die Strategie und die Wahl des Verhandlungsstils vom jeweiligen Kontext abhängig (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 19). Die Kontextualisierung der Verhandlung machen auch Kramer/Messik (1995: viii f.) deutlich: „[...] in order to understand bargaining phenomena, one needs to take into account the impact of the social and organizational environments within which such phenomena are not occasionally, but inevitably, embedded.“ Entsprechend wird in diesem Kapitel zunächst der spezifische Verhandlungskontext vertieft. Zudem wird kurz auf die strukturellen, organisatorischen und historischen Verhandlungskontexte, welche sich bei Strauss (1978: 12 ff.) und Hall (1987: 6) finden, eingegangen. Auf den strukturellen und organisatorischen Kontext wird im Rahmen des konzeptionellen Bezugsrahmens dieser Arbeit noch detaillierter eingegangen, wobei die Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie analysiert wird.

2.5.1 Verhandlungskontext

„Die für die jeweiligen Verhandlungssituationen spezifischen Verhandlungskontexte stellen jene Faktoren dar, die direkt in die Verhandlung einfließen.“ (Sandner/Meyer 1994: 208). Obwohl mit Sicherheit zahlreiche Kontextvariablen (vgl. Strauss 1982: 362) bestehen, welche die Verhandlungssituation beeinflussen, beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf die von Spangle und Isenhardt (2003: 19 ff.) benannten sechs Einflussgrößen „[...] structure, norms, relationship, communication, interdependence, and power [...]“. Diese sind allerdings nicht immer klar voneinander abzugrenzen.

2.5.1.1 Struktur

Die strukturellen Variablen der Verhandlung sind vielseitig. „Structural components involve factors such as the number of parties negotiating, the amount of time available for negotiation, location, the type of decision-making process, and topics that are allowed on the agenda.“ (Spangle/Isenhardt 2003: 21). Die Komplexität der Zielerreichung wird durch die steigende Anzahl beteiligter Parteien (vgl. Thompson 2001: 188) vergrößert, da dies gleichzeitig die Anzahl unterschiedlicher Interessen, Meinungen, Ziele und potentieller Barrieren erhöht (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 21). Auch die zur Verfügung stehende Zeit beeinflusst den Prozess und das Resultat der Verhandlung. Der Zeitdruck bestimmt die Flexibilität, die Urteilskraft der Parteien, die Wahl der Verhandlungsstrategie, die Konstruktivität der Verhandlung und erhöht das Auftreten von Konzessionen (vgl. Lewicki/Litterer 1985: 151 f.). Zudem stellt die Komplexität des Verhandlungsgegenstandes eine wesentliche strukturelle Einflussgröße dar. Ist lediglich ein Aspekt Gegenstand der Verhandlung und kann dieser nicht erweitert werden, resultiert daraus eine distributive Verhandlung. Sind jedoch mehrere Aspekte, über welche im einzelnen verhandelt werden kann, unter dem Verhandlungsgegenstand zu subsumieren, wird eine integrative Verhandlung ermöglicht (vgl. Raiffa 1982: 131).

2.5.1.2 Kultur

Bei der Analyse der Verhandlung ist es notwendig, den sozialen Kontext, in welchem der Verhandlungsprozess stattfindet, zu betrachten. Die Normen und Werte in unterschiedlichen Kulturen sind von besonderer Bedeutung, da sie Elemente wie Konflikt, Macht, Kommunikation, die Wahl der Position, die Argumente, die Art und Weise wie Konzessionen gemacht werden sowie die erzielte Einigung beeinflussen (vgl. Pruitt/Carnevale 1993: 119 ff.). Deshalb muss man sich als verhandelnde Partei der Werte eines bestimmten Kontexts bewusst sein (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 25).

2.5.1.3 Beziehung

Die kontextbezogene Analyse der Verhandlung wird im Folgenden durch die Betrachtung der Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien erweitert. „The way people connect in relationship involves many factors, including trust, approachability, respect, commitment to outcomes, the willingness to disclose information, the willingness to listen, and the manner in which people talk about the issues.“ (Spangle/Isenhardt 2003: 26). Aus ökonomischer und insbesondere spieltheoretischer Betrachtung stellt die Verhandlung eine Transaktion dar. Eine Transaktion wird in diesem Kontext isoliert von den nichtökonomischen Elementen zwischen den Parteien, von ihrer Geschichte und ihrer zukünftigen Beziehung betrachtet. Die meisten Verhandlungen sind jedoch nicht einmalige Transaktionen (Watkins 2002: 15 f.), sondern basieren auf vorangegangenen Verhandlungen. Im Rahmen von intraorganisationalen Beziehungen wird dies noch deutlicher. Beziehungen zwischen Abteilungsleiter, zwischen Führungskräften untereinander oder mit Mitarbeitern sind langfristige und sich wiederholende Interaktionen.

2.5.1.4 Macht

Eng mit der zuvor erläuterten Einflussgrösse „Beziehung“ ist „Macht“ verbunden. Nach der Verhandlungstheorie sollte sich die Macht idealerweise durch das BATNA bestimmen. „[...] Studies suggest that people with the most power in a situation will use that power to gain advantage or behave exploitatively, and people with low power will tend to compromise more and behave submissively. In organizational [...] settings, less powerful parties will form alliances to offset the disadvantages of power.“ (Spangle/Isenhardt 2003: 35). Lytle/Brett/Shapiro (1999: 33) argumentieren, dass die Fokussierung auf Macht zu distributiven Verhandlungen und zu einem Bedürfnis nach Revanche sowie zukünftigen Konflikten führt.

2.5.1.5 Kommunikation

Die Kommunikation als Kontextgrösse der Verhandlung wurde in der Literatur bisher nicht eingehend erforscht. „One reason that communication processes in negotiation have received relatively little research attention is the high cost of studying this process.“ (Lewicki/Litterer 1985: 175). Die Kommunikation stellt jedoch eine notwendige Voraussetzung der expliziten Verhandlung dar. Hingegen wird sie bei der impliziten Verhandlung per Definition ausgeschlossen. Die Art und Weise der Kommunikation (direkt, indirekt) bestimmt sich durch die Kultur und beeinflusst den Informationsaustausch. Dieser wiederum stellt eine kritische Grösse im Rahmen von integrativen Verhandlungen dar.

2.5.1.6 Interdependenz

Die Verhandlung erfordert Abhängigkeiten zwischen den Parteien, damit sie diese dazu führen kann in Gespräche einzusteigen und gemeinsame Lösungen zu finden. Spangle/Isenghart (2003: 33) bezeichnen drei Faktoren, die das Ausmass der Interdependenz bestimmen:

- „Individualistic versus cooperative orientation [im Original kursiv]. The degree to which each party cares about the outcomes of the other.
- Distribution of power in the relationship [im Original kursiv]. The way power is balanced between parties.
- Sensitivity to the interpersonal aspects of the relationship [im Original kursiv]. The extent to which parties share interpersonal information, foster trust, and support others during negotiation.” (Spangle/Isenghart 2003: 33).

Integrative Lösungen basieren in den meisten Situationen auf einer hohen Kooperation, auf einer Gleichverteilung der Macht und auf einer hohen Bedeutung interpersonaler Aspekte in der Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien.

2.5.2 Struktureller Kontext

„In die strukturellen Kontexte fließen die umfassenden gesellschaftlichen Bezugspunkte, wie beispielsweise politische und rechtliche Rahmenbedingungen, ökonomischer Entwicklungsstand, Konjunkturlage, Religion, nationale Kultur, ein [...].“ (Sandner/Meyer 1994: 208). Bei der Eingliederung der Verhandlung in den Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 3) werden insbesondere der im Folgenden nur sehr kurz beleuchtete organisatorische Kontext, aber auch die ausserbetrieblichen und personellen Bedingungsgrössen detaillierter betrachtet.

2.5.3 Organisatorischer Kontext

„Der organisatorische Kontext ist zwischen Verhandlungskontext und strukturellem Kontext angesiedelt.“ (Sandner/Meyer 1994: 209). Der organisatorische Kontext bezieht sich auf relativ stabile Elemente und überdauernde Beziehungen, „[...] d. h. neben den organisatorischen Regeln vor allem auf Ziele, Hierarchien, Interessen und die für eine Organisation spezifischen kulturellen Normen und Werte.“ (Sandner/Meyer 1994: 209).

2.5.4 Historischer Kontext

Auch der historische Kontext macht deutlich, dass Verhandlungen stets als Prozesse betrachtet werden müssen. Kontexte sind Ergebnisse von vorangehenden Verhandlungen und können durch zukünftige Verhandlungen verändert werden. Vor dem Hintergrund eines zeitlich-

historischen Kontextes, welcher die Prozesshaftigkeit und die Relativität von sozialen Rahmenbedingungen aufzeigt, zeigt sich der bei einer punktuellen Betrachtung der Verhandlung vernachlässigte Entstehungsprozesses (vgl. Sandner/Meyer 1994: 209).

2.6 Anforderungsprofil eines effektiven Verhandlungsführers

Wie durch die dargestellte Analyse der wichtigsten Konzepte der Verhandlungstheorie deutlich wurde, handelt es sich bei der Verhandlung nicht um eine einzelne Fähigkeit, sondern um eine Methodenkompetenz. Die Verhandlung als Methodenkompetenz basiert auf einem Bündel von Fähigkeiten, über die der Manager verfügen muss, um erfolgreich zu verhandeln. Ziel dieses Kapitels ist es, die der Verhandlung zugrunde liegenden Fähigkeiten zu eruieren und zu analysieren. Die Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit führt dazu, dass die einzelnen Fähigkeiten gefördert werden. Jedoch stellt die Ausbildung der einzelnen Fähigkeiten eine notwendige nicht aber hinreichende Bedingung für die Aneignung der Verhandlungskompetenz dar. Die Aufzählung einzelner Fähigkeiten, über die ein Verhandler verfügen muss, um effektiv zu sein, ist problematisch, weil die erforderlichen Fähigkeiten von der jeweiligen Situation abhängig sind. Die Problematik wird auch in der bestehenden Literatur deutlich, indem der Verhandler nach Aussage von Fisher und Davis (1987: 117) über eine grosse Vielfalt von Fähigkeiten verfügen muss, die es ihm ermöglichen “[...] [to] change pace and approach [...], demonstrate independence while being cooperative [...], look for pragmatic solutions while being imaginative [...], maintain control while being expressive“. Obwohl die einzelnen Fähigkeiten sich entsprechend dem Kontext verändern, existieren bestimmte Faktoren, die über unterschiedliche Situationen hinweg konstant bleiben (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 120). Aus einer Analyse bisheriger Studien durch Spangle und Isenhardt (2003: 120) resultieren acht solche Fähigkeiten. Eine erste Fähigkeit stellt die systematische Vorbereitung dar, welche es den Parteien ermöglicht, Informationen zu erhalten. Die Vorbereitung wird jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als Fähigkeit, sondern als Phase des Verhandlungsprozesses betrachtet (vgl. Kapitel 2.4.3.1.1). Eine weitere Fähigkeit, die sich aus der Analyse von Spangle/Isenhardt (2003: 120) ergibt, ist „Good Questioning“. Die Fähigkeit, Fragen zu stellen, ist erforderlich, um integrative Lösungen zu erzielen, weil man nur mit der richtigen Fragestellung die Informationen erhält, die eine kreative Lösung des Problems ermöglichen. Zudem hat man herausgefunden, dass „people are very good at solving problems [...]; however, people are not very good at defining [im Original kursiv] problems.“ (Thompson 2001: 162). Die Fähigkeit zuzuhören ergibt sich als Gegenstück der zuvor genannten Fähigkeit. Dawson (1999: 17) besagt: „You get more by

finding out what the other person wants than you do by clever arguments supporting what you need“. Dabei ist es wichtig, sich auf gemeinsame Interessen und Ziele zu konzentrieren und Urteile zu vermeiden (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 125). Zudem nennen Spangle/Isenhardt (2003: 127 ff.) die Fähigkeit, mit Gefühlen umzugehen, und die Integrität. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass ein Verhandler [...] who acquires a reputation for genuineness, reliability, and trustworthiness will find that others are more willing to establish relationships and exchange information.“ (Spangle/Isenhardt 2003: 131). Der Aufbau von Beziehungen ist eine weitere Fähigkeit, die als Resultat der Untersuchung genannt wird. Der Aufbau und die Pflege von langfristigen Beziehungen erhöht das Vertrauen, die Kooperation und somit den Informationsaustausch zwischen den Parteien, was wiederum die Erreichung von integrativen Lösungen fördert (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 133). Zudem stellt die Kreativität eine bedeutende Fähigkeit dar, welche durch die Generierung verschiedener Alternativen, durch flexible Methoden der Problemlösung und Originalität die Erzielung von Mehrwert im Rahmen von integrativen Verhandlungen ermöglicht (vgl. Thompson 2001: 162; 177). Als eine weitere Fähigkeit wird „Speaking Clearly“ genannt. Die Fähigkeiten, welche Spangle/Isenhardt (2003: 131 f.) darunter subsumieren, ersetzt die Verfasserin durch die Kommunikationsfähigkeit. Die Kommunikationsfähigkeit bezeichnet die Effektivität der Kommunikation, d. h. das Ausmass, mit welcher sie die Zielerreichung unterstützt, sowie die Anpasstheit an die jeweilige Beziehung und den Kontext (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 136). Sie ist notwendiger Bestandteil der expliziten Verhandlung und ist, genauso wie diese, sehr vielschichtig. Deshalb ist die Kommunikationsfähigkeit auch nicht klar gegenüber den bisher genannten Fähigkeiten abzugrenzen. Die genannten Fähigkeiten beziehen sich auf explizite Verhandlungen. Bei der impliziten Verhandlung, in welcher kein direkter Kontakt zwischen den Parteien besteht, stellt die Kooperationsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung einer effektiven Verhandlung dar. Das Ausmass der Kooperation bestimmt sich nach Meinung der Verfasserin insbesondere durch die Führungs- und Unternehmenskultur. Entsprechend wird diese Thematik im konzeptionellen Bezugsrahmen vertieft (vgl. Kapitel 3).

Nach dieser differenzierten Betrachtung der Verhandlung als Methodenkompetenz wird deutlich, dass es sich bei der Verhandlung um ein Bündel einzelner Fähigkeiten handelt. Dies ermöglicht die Resultate der empirischen Studie differenzierter zu betrachten, was nützlich sein kann, wenn die Verhandlungsfähigkeit in den befragten Unternehmungen nicht ausgebildet wird und somit eine direkte Befragung entfällt. Eine detaillierte Analyse der einzelnen, der Verhandlung zugrunde liegenden Fähigkeiten wird im Rahmen dieser Arbeit nicht angestrebt

(vgl. dazu Spangle/Isenhardt 2003: 117 ff.; vgl. Fisher/Davis 1987). Im anschliessenden Kapitel (vgl. 2.7) folgt eine abschliessende Darstellung der konzeptionellen Grundlagen.

2.7 Zusammenfassende Darstellung der konzeptionellen Grundlagen

Im Kapitel 2 wurden die konzeptionellen Grundlagen der Verhandlung dargestellt. Aufgrund der Komplexität der Thematik wurde keine ganzheitliche Betrachtung und keine vollständige Abbildung der Verhandlung als multidimensionaler Prozess angestrebt. Entsprechend wurde ein kurzer Überblick über die für die vorliegende Analyse relevanten Elemente der Verhandlungstheorie erarbeitet. Die wichtigsten Bestandteile der konzeptionellen Grundlagen sind in der nachfolgenden Darstellung abgebildet.

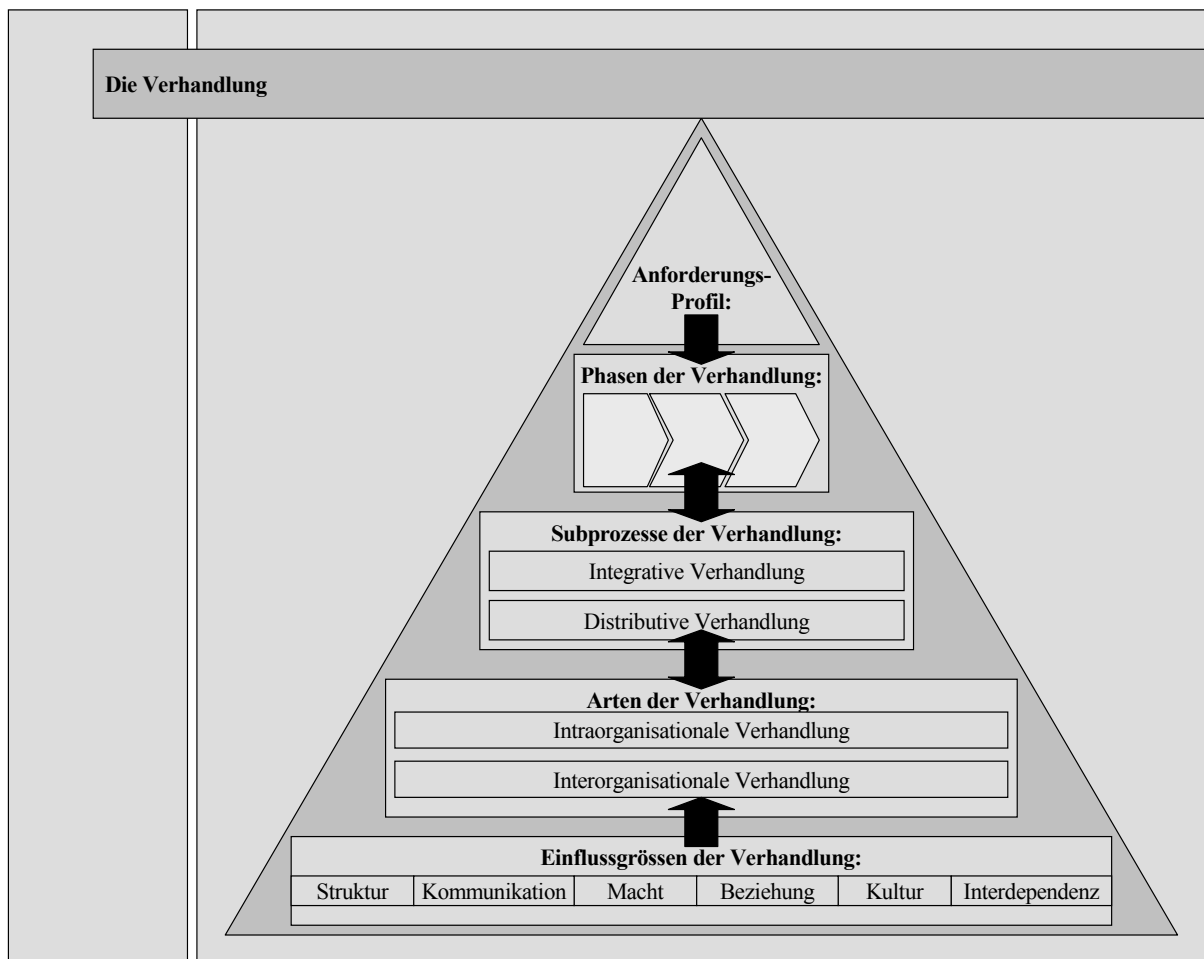


Abb. 8: Die Verhandlung (eigene Darstellung).

Zunächst wurde in die Verhandlung und Verhandlungsforschung eingeführt. Ausgehend von einigen verhandlungstheoretischen Konzepten und Begrifflichkeiten wurde die Verhandlung von der Verfasserin als multidimensionaler Prozess identifiziert und entsprechend konzeptualisiert. Sowohl die Phasen und Subprozesse wie auch die Einflussgrößen der Verhandlung verdeutlichen die Komplexität und Vielschichtigkeit der Thematik.

Um die Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit im Rahmen des konzeptionellen Bezugsrahmens zu vertiefen und insbesondere im Management-Development zu verankern, war es erforderlich, die der Verhandlung zugrunde liegenden Fähigkeiten zu ermitteln (vgl. Kapitel 2.6). Auf dieser Grundlage ist es nun möglich, die Verhandlung in den folgenden konzeptionellen Bezugsrahmen einzugliedern, um die Analyse der Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie fortzusetzen.

3. Konzeptioneller Bezugsrahmen der Verhandlung

Nachdem die theoretischen Grundlagen der Verhandlung erarbeitet wurden, stellt nun das vorliegende Kapitel den konzeptionellen Bezugsrahmen der Verhandlung dar. Dieser hat zum Ziel, die Einordnung der Verhandlung in das Führungsinstrumentarium vorzunehmen. Die Verhandlung wurde in der bisherigen Literatur kaum in den Kontext einer Unternehmung eingegliedert. Entsprechend soll der hier dargelegte Bezugsrahmen diese Eingliederung ermöglichen und die vielschichtigen Beziehungen der Verhandlungsprozesse im betrieblichen Umfeld systematisch zu analysieren helfen. Ziel ist es, die Bedeutung der Verhandlung als unmittelbaren Aktionsparameter zu untersuchen. Dabei werden die Verhandlungsprozesse im betriebswirtschaftlichen Umfeld mit betrieblichen und ausserbetrieblichen Faktoren sowie anhand der mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung dargestellt und erläutert.

3.1 Elemente des konzeptionellen Bezugsrahmens

Die Elemente eines Bezugsrahmens sind Bedingungsgrössen, Aktionsparameter sowie ein Effektivitäts- und Effizienzkonzept. Entsprechend der sachlich-analytischen Strategie, welche in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommt, geht es um „[...] die *Suche* nach neuen relevanten Grössen und nach neuen Aussagen über mögliche Beziehungen zwischen verschiedenen Grössen [...].“ (Grochla 1978: 72). Bei der Betrachtung der einzelnen Elemente des Bezugsrahmens der Verhandlung gibt es demnach keinen Schwerpunkt.

- *Bedingungsgrössen*: Der Begriff der Bedingungsgrössen wird in dieser Arbeit synonym zu den Begriffen Kontextvariablen sowie Einfluss- und Wirkungsgrössen verwendet. „Bedingungsgrössen sind Faktoren, welche die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Aktionsträger [...] zu einem gewissen Grad vorbestimmen und damit einschränken.“ (Friedli 2002: 43). Im Rahmen dieser Arbeit werden ausgewählte ausserbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrössen analysiert und deren Einflüsse auf die Verhandlungsprozesse im Unternehmen aufgezeigt. Die ausgewählten Kontextvariablen basieren auf dem Literaturstudium und somit auch auf der subjektiven Einschätzung und Selektion der Verfasserin. Entsprechend dem methodischen Vorgehen (vgl. Kapitel 1.5) werden die Bedingungsgrössen mit den Daten aus der empirischen Untersuchung präzisiert.
- *Aktionsparameter*: Aktionsparameter sind Handlungsgrössen, welche die Aktionsträger “[...] zur zweckadäquaten Verhaltens- und Funktionssteuerung einsetzen [...].“ (Grochla 1978: 30). Die Ausgestaltung der Aktionsparameter wird von den Bedingungsgrössen beeinflusst. Es lassen sich zwei verschiedene Arten unterscheiden: Die

mittelbaren und die unmittelbaren Aktionsparameter. Während die Massnahmen der mittelbaren Aktionsparameter eher langfristig angelegt und somit der strategischen Ebene zuzuweisen sind, handelt es sich bei den unmittelbaren Handlungsgrössen um operative Instrumente, die direkt zur Erreichung der Sach- und Formalziele beitragen (vgl. Zaugg 1996: 94). In der vorliegenden Arbeit gilt es, die Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu untersuchen. Dabei stellen die Unternehmensstruktur, das Personalmanagement und die Unternehmenskultur die mittelbaren Aktionsparameter dar. Die Führungskräfteentwicklung muss „[...] die Strategiefindung und Strategieumsetzung begleiten.“ (Hasenböhler 1994: 249). Entsprechend ist diese in das strategische Personalmanagement, d. h. in das generelle Führungsinstrumentarium von Strategie, Struktur und Kultur einzugliedern (vgl. Rühli 1988: 293). Die Verhandlung als Managementfähigkeit stellt im vorliegenden konzeptionellen Bezugsrahmen den unmittelbaren Aktionsparameter dar.

- *Effektivitäts- und Effizienzkonzept*: Die Entwicklung eines Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes ermöglicht eine Beurteilung der Wirkungszusammenhänge zwischen der Verhandlung als Managementfähigkeit und dem Zielsystem der Unternehmung. Dabei steht die Evaluation der zur Erfüllung des Sachziels (Effektivität) und des Formalziels (Effizienz) eingesetzten Massnahmen im Vordergrund (vgl. Grochla 1978: 23 f.). Aufgrund des relativ neuen Forschungsgegenstandes der Arbeit steht primär die Untersuchung der Effektivität und weniger die der Effizienz im Vordergrund. Zudem wird bei der Beurteilung der Verhandlung auf das Sachziel der Strategieumsetzung abgestellt.

Abbildung 9 stellt den konzeptionellen Bezugsrahmen der Verhandlung dar. In dieser Form gilt er als Grundgerüst zum Verständnis der Ausgangslage und wird im Laufe der Forschungstätigkeit weiter systematisiert und ergänzt (vgl. Friedli 2002: 45).

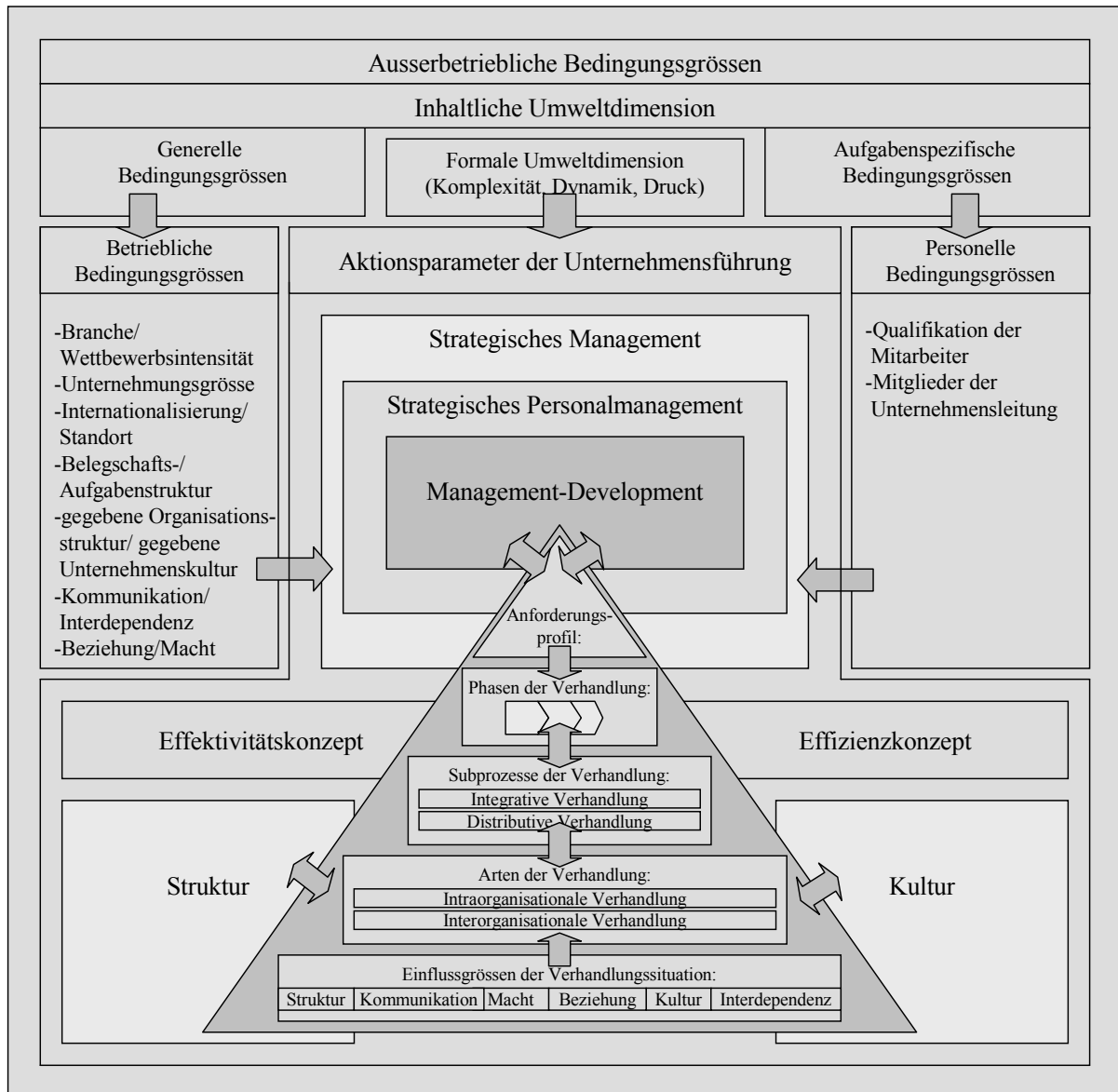


Abb. 9: Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Verhandlung (eigene Darstellung).

In den folgenden Kapiteln wird nun als erstes auf das strategische Management als Ausgangspunkt des Bezugsrahmens eingegangen. Anschliessend werden die Bedingungsgrößen, die mittelbaren Aktionsparameter sowie das Effektivitätskonzept entsprechend dem Bezugsrahmen vertieft.

3.2 Strategisches Management als Ausgangspunkt des Bezugsrahmens

Der Ausgangspunkt des Bezugsrahmens stellt das strategische Management dar. Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an der Forschungsfrage, inwiefern die Verhandlung als Managementfähigkeit eine strategische Bedeutung aufweist (vgl. Kapitel 1.3.1). Bei der Analyse der Frage, ob es sich bei der Verhandlung um einen direkten Aktionsparameter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie handelt, ist es erforderlich zu untersuchen, ob die Verhandlung die indirekten Aktionsparameter der Strategieumsetzung unterstützt.

Die Verhandlung als Managementfähigkeit wird im Rahmen des Management-Developments untersucht. Dieses „[...] versteht sich [ihrerseits] als Führungsmittel zur Umsetzung von Strategien [...]“ (Hasenböhler 1994: 248) und ist Bestandteil des strategischen Personalmanagements. Das strategische Personalmanagement ist in das strategische Management einzuordnen und gilt neben der Unternehmensstruktur und der Unternehmenskultur als mittelbarer Aktionsparameter der Strategieumsetzung (vgl. Zaugg 1996: 72). Entsprechend dieser Eingliederung und der daraus resultierenden Forschungsfrage ist es erforderlich, die Strategie und die Strategieumsetzung als Bestandteil des strategischen Managements zu vertiefen.

3.2.1 Entwicklung und Begriff des strategischen Managements

Der Terminus des strategisches Management wird erst seit den siebziger Jahren verwendet. Mit der Veröffentlichung von Ansoff/Declerck/Hayes (1976) zu dieser Thematik und insbesondere durch den klassische Konferenzband von Hofer/Schendel (1979) über die berühmte Strategiekonferenz in Pittsburgh, bildete sich das strategische Management als Disziplin heraus (vgl. u. a. Reuter 1998: 24 f.; Raps 2003: 16 f.; Knyphausen-Aufsess 1995: 14 f.). Das strategische Management hat einen historischen Prozess durchlaufen, dessen Nachzeichnung von der Multidisziplinarität und den unterschiedlichen Forschungstraditionen erschwert wird (vgl. Kammel 2000: 98). Grundsätzlich lassen sich jedoch einzelne Phasen erkennen. Beginnend mit der traditionellen Unternehmensplanung bzw. der finanziellen Planung in den fünfziger Jahren handelte es sich primär um eine operative Steuerung der Unternehmung (vgl. Kammel 2000: 98). Die Phase der „[...] Langfristplanung erfährt ihre entscheidene [sic] Weiterentwicklung in Konzepten der strategischen Unternehmensplanung [im Original kursiv] [...].“ (Kammel 2000: 99). In dieser Phase „[...] wurde verstärkt externen Faktoren wie Märkten und dem Wettbewerb Rechnung getragen; in dieser Phase wurde der Grundstein für die heute etablierte strategische Planung gelegt.“ (Raps 2003: 17). Ziel der strategischen Planung stellt die optimale Positionierung der Unternehmung in der spezifischen Aufgaben-umwelt und gegenüber den Interessengruppen der Umwelt dar (vgl. Kapitel 3.3.1.2.2). Das

strategische Management resultierte aus dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität und der Forderung nach einer Integration der strategischen Planung in grössere Gesamtzusammenhänge (vgl. Kammel 2000: 1000). Das strategische Management stellt eine systematischen Erweiterung der strategischen Planung durch die Aspekte der Strategieumsetzung und der strategische Kontrolle dar (vgl. Raps 2003: 18). Zudem werden „[...] zentrale organisationsinterne Parameter wie Struktur, Kultur und politische Prozesse[...]“ (Kammel 2000: 100) mit einbezogen. Hofer/Schendel (1979: 11) definieren strategisches Management als einen Prozess, dessen Gegenstände das unternehmerische Handeln, die innovative Weiterentwicklung, das Wachstum der Unternehmung und vor allem die Entwicklung von Strategien sowie deren Einsatz sind. In jüngster Zeit führt die Dynamisierung des strategischen Managements zu einem Konzept des strategischen Wandels. „Die disziplinären Wurzeln liegen aufgrund der Berücksichtigung [...] der internen Dynamik [...] in der Organisationstheorie [im Original kursiv] und der Literatur zur Organisationsentwicklung [im Original kursiv].“ (Kammel 2000: 106). Auch Miller/Friesen (1982: 868) beobachten, dass ein grosser Teil der bestehenden Literatur zur Organisationsentwicklung sich mit der Änderung von Unternehmensstrategien auseinandersetzt. Die Forderung nach einer dynamischen Sichtweise des strategischen Managements, welche auch von der Verfasserin dieser Arbeit ausgeht, basiert auf der Einsicht in die interdependenten Elemente einer Unternehmung und der Tatsache, dass Wettbewerbsvorteile keine überdauernden Elemente mehr darstellen (vgl. Lehner 1996: 30). Dies führt zu der Aussage, dass sich der Wandel durch die Veränderungen in der Systemumwelt nie vollständig vollzieht und eine andauernde Anpassung notwendig macht (vgl. Kammel 2000: 106). Der strategische Wandel erfordert neben den Änderungen von Strategien, Strukturen und Verhalten auch den Wandel von strategischen Fähigkeiten.

3.2.2 Strategie

Die Anwendung des Strategiebegriffs (vgl. Kapitel 1.8.5) „[...] auf allgemeine wirtschaftliche Phänomene geht auf von Neumann und Morgenstern (1947: 79 ff.) zurück und findet sich erstmals in ihrem grundlegenden Werk über Spieltheorie.“ (Reuter 1998: 24). Die Strategie wird entsprechend der Spieltheorie als Selektion bestimmter Handlungsalternativen in Abhängigkeit der Situation verstanden. Interessant ist „[...] die Tatsache, dass in dieser frühen Sicht strategischen Vorgehens eindeutig auf den Aktions- und Umsetzungsaspekt abgestellt wird und die Konzeptualisierung einer Strategie sowie deren Umsetzung untrennbar miteinander verbunden sind.“ (Reuter 1998: 24). Die implizite Verhandlung, welche aus der Spieltheorie abgeleitet ist, findet daher ihre Berechtigung im strategischen Management.

3.2.3 Strategieumsetzung

Auf das strategische Management übertragen kann unter der Strategieumsetzung ganz allgemein die Einbettung der Strategie in die Unternehmung verstanden werden (vgl. Huber 1985: 21). Lanner (1999: 19) bezeichnet die Strategieumsetzung als eine „[...] wichtige Phase des strategischen Managements, deren Aufgabe die Planung, Durchführung und Kontrolle von Massnahmen zur Verwirklichung der Strategien ist und die das Ziel verfolgt, die geplanten Strategien in strategiekonformes Handeln der Unternehmensmitglieder überzuführen.“

3.2.3.1 Inhalt der Strategieumsetzung

Obwohl die Literatur ein diffuses Bild des konkreten Inhalts der Strategieumsetzung wiedergibt, wobei die Ursache nicht zuletzt in den grossen begrifflichen Divergenzen liegt, kann folgende Grobunterteilung des Inhalts der Strategieumsetzung vorgenommen werden (vgl. Lanner 1999: 21). Es gibt einerseits „[...] Aktivitäten, die sich aus dem Sachinhalt der Strategien [im Original kursiv] ergeben.“ (Lanner 1999: 21). Andererseits definieren Kolks (1990: 84) und Kühn/Grünig (2000b: 415 f.) weitere Aufgaben, welche nicht unmittelbar Gegenstand der Strategien sind. „Hierzu zählen alle Aktivitäten, welche die Einbettung der Strategien in die Unternehmung unterstützen bzw. überhaupt erst ermöglichen.“ (Lanner 1999: 21). Neben der Unterscheidung von unmittelbar aus der Strategie resultierendem Umsetzungsbedarf und mittelbar ableitbaren Anpassungs- bzw. Unterstützungsmassnahmen lässt sich eine Unterteilung in Strategierealisierung und Strategieimplementierung vornehmen (vgl. Kühn/Grünig 2000b: 415 ff.).

3.2.3.1.1 Sachziel als Ausgangspunkt der Strategieumsetzung

Der Sachinhalt oder das Sachziel gilt als Ausgangspunkt der Strategieumsetzung und bestimmt somit das Ausmass der erforderlichen mittelbaren und unmittelbaren Anpassungsmassnahmen auf der Ebene der Strategierealisierung und Strategieimplementierung. Aufgrund der unternehmensspezifischen Gegebenheiten ist es auf der Sachebene kaum möglich, allgemeingültige Empfehlungen abzugeben.

3.2.3.1.2 Strategierealisierung und -implementierung als Systemziele

Die Systemziele beinhalten die Strategierealisierung und Strategieimplementierung. Bei der Strategieimplementierung stehen vorwiegend die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse im Vordergrund, wobei insbesondere Massnahmen wie Kommunikation der Strategie, Personalbedarfsplanung, Anpassung des Anreizsystems und Personalentwicklung wahrzu-

nehmen sind (vgl. Lanner 1999: 30). Die Strategieimplementierung orientiert sich primär an der Personalführung, wobei spezifische Massnahmen benötigt werden, um das Management und die Mitarbeiter für eine strategiegerechte Umsetzung zu motivieren und mögliche Widerstände abzubauen (vgl. Kühn/Grünig 2000a: 63 f.). Aufgrund der starken Interdependenz zur Strategierealisierung darf die Strategieimplementierung jedoch nicht zu eng definiert werden. Bei der Strategierealisierung handelt es sich um die auf das Sachziel bezogene Realisierung der strategischen Vorgaben. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Vorgaben „[...] in Grundsatzentscheiden, aber auch in den Aktivitäten des Unternehmensalltags berücksichtigt werden.“ (Kühn/Grünig 2000a: 63).

3.2.3.1.3 Massnahmen der Strategieumsetzung

Damit die sachbezogene Realisierung und die personenbezogene Implementierung sichergestellt werden können, existieren unmittelbare Massnahmen der Strategieumsetzung sowie mittelbare Anpassungs- und Unterstützungsmassnahmen, innerhalb derer es zwischen der Umsetzung über Programme und der Umsetzung mittels des Führungsprozesses zu differenzieren gilt (vgl. Kühn/Grünig 2000b: 420). Bei den in dieser Arbeit identifizierten mittelbaren Aktionsparameter (Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur und Personalmanagement) handelt es sich um mittelbare Anpassungs- und Unterstützungsmassnahmen auf der Ebene der Umsetzungsprogramme.

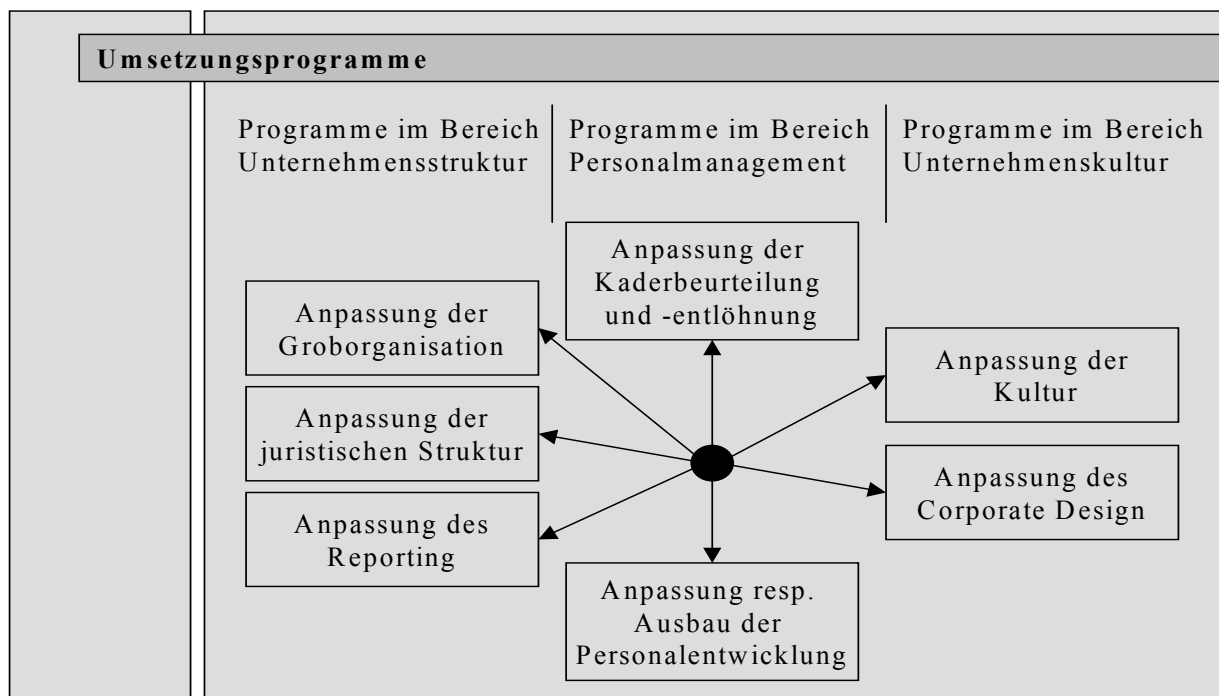


Abb. 10: Umsetzungsprogramme (vgl. Riekhof 1993: 294).

Wie in der Abbildung mit den Pfeilen zum Ausdruck gebracht wird, „[...] bestehen zwischen den einzelnen Programmen im Allgemeinen starke Abhängigkeiten, die durch entsprechende Programmabstimmungen zu berücksichtigen sind.“ (Kühn/Grünig 2000a: 65). Die Verhandlung als unmittelbarer Aktionsparameter dieser Arbeit wird dem entsprechend bei den unmittelbaren Massnahmen der Strategieumsetzung auf der Ebene der Umsetzung im Führungsprozess eingeordnet. Ihre Eingliederung als unmittelbaren Aktionsparameter resultiert aus der Tatsache, dass nur strategieabgeleitete Managementfähigkeiten der kontextbezogenen Analyse genügen (vgl. Kapitel 2.2).

Die erläuterte Systematik, auf welcher auch das Effektivitäts- bzw. Effizienzkonzept dieser Arbeit beruht (vgl. Kapitel 3.5), wird in der folgenden Abbildung visualisiert.

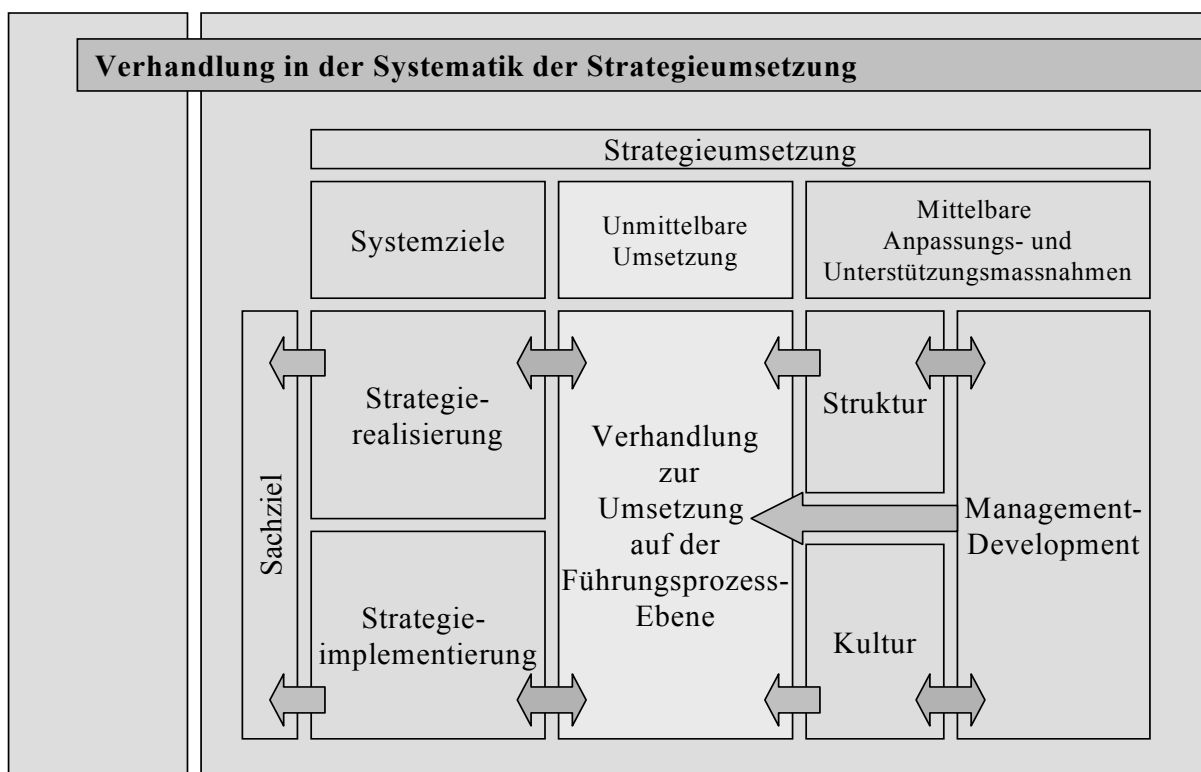


Abb. 11: Verhandlung in der Strategieumsetzung (vgl. Kühn/Grünig 2000b: 420)

Mit den Ausführungen zu der Strategieumsetzung im Rahmen des strategischen Managements wurde eine erste Einordnung der Verhandlung als Managementfähigkeit (vgl. Kapitel 2) in den Bezugsrahmen vorgenommen. Zudem wurde das relevante Zielsystem definiert, welches die Beurteilung der Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit ermöglicht. Bevor jedoch eine solche Beurteilung vorgenommen werden kann, erfolgt die Auseinandersetzung mit den Bedingungsgrößen und mittelbaren Aktionsparametern.

3.3 Bedingungsgrößen

Die in den nachfolgenden Abschnitten erläuterten ausserbetrieblichen, betrieblichen und personellen Bedingungsgrößen dienen dazu, die Betrachtung der Verhandlung als Managementfähigkeit einzugrenzen. Die Identifikation von Bedingungsgrößen, welche die Wirkungszusammenhänge zwischen der Verhandlung als Aktionsparameter und dem Zielsystem beeinflussen, ist dabei massgebend. Entsprechend stellt die Analyse von Einflussgrößen eine notwendige Voraussetzung bei der Ableitung von unternehmensspezifischen Handlungsempfehlungen dar, welche die Beurteilung der Effektivität und somit der strategischen Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit ermöglicht. Sowohl bei den ausserbetrieblichen wie auch bei den betrieblichen Einflussgrößen sind Entwicklungen erkennbar, welche für einen erhöhten Bedarf an Verhandlungsfähigkeiten im Unternehmen sprechen.

3.3.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen

Die Grundvorstellung, dass sich ein Unternehmen in fortlaufender Auseinandersetzung mit der sie umgebenden Umwelt bewähren muss, ist zum festen Bestandteil der organisations- und betriebswirtschaftlichen Forschung geworden (vgl. Schreyögg 1998: 305). Entsprechend muss die Unternehmensumwelt anhand ihrer Wirkungen auf das Unternehmen untersucht werden. Dies ermöglicht eine Analyse der ausserbetrieblichen Bestimmungsgrößen, welche die Verhandlung als Managementfähigkeit im Unternehmen determinieren. „Zur genaueren Erkundung der Umwelt einer Organisation ist eine klassifizierende Beschreibung ihrer möglichen Komponenten und deren Beziehungen zueinander hilfreich. Zu diesem Zweck wurde eine grosse Zahl von Schemata entwickelt [...]. Grob gesprochen lassen sich zwei Gruppen unterscheiden, nämlich formale und inhaltliche [im Original kursiv] Klassifikationskonzepte [...].“ (Schreyögg 1998: 310). Diese werden im Folgenden ausgeführt.

3.3.1.1 Formale Umweltdimension

„Die Mehrzahl der Ansätze versucht, die unüberschaubare Umwelt einer Organisation mit Hilfe von formalen Beschreibungsdimensionen [im Original kursiv] erfaßbar und dem Handeln zugänglich zu machen [...].“ (Schreyögg 1998: 311). Im Folgenden werden die drei Hauptdimensionen, nämlich Umweltkomplexität, Umweltdynamik und Umweltdruck näher beschrieben (vgl. Schreyögg 1998: 311).

3.3.1.1.1 Umweltkomplexität

Veränderungen in sozialer, technologischer und ökologischer Hinsicht, verbunden mit einer zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs, haben die Führung von Unternehmen zu einer ständig komplexer werdenden Aufgabe werden lassen. „Mit der Umweltkomplexität wird das Ausmaß der Vielgestaltigkeit und der Unübersichtlichkeit [im Original kursiv] der organisatorischen Umwelt bezeichnet.“ (Schreyögg 1998: 311). In Zukunft wird die Aufgabe der Führung unter komplexen Bedingungen das Anforderungsprofil des strategischen Managers im Wesentlichen bestimmen (vgl. Reuter 1998: 104).

3.3.1.1.2 Umweltdynamik

Mit der Umweltdynamik rückt die Veränderung der Umwelt im Zeitablauf in den Vordergrund (vgl. Schreyögg 1998: 314). „Eine Reihe von Autoren [...] geht davon aus, daß im Zuge der industriellen Entwicklung das Anschlußpotential der Umweltelemente (also die Binnenkomplexität der Systeme) als auch die Intensität der Interaktion zwischen diesen (z. B. zwischen Wirtschaft und Politik) beständig wächst; dadurch komme es zwangsläufig zu ständig neuen, unerwarteten Querverbindungen mit der Folge, daß die Umwelt [...] immer turbulenter werde.“ (Schreyögg 1998: 314). Vielen „[...] Ansätzen ist gemeinsam, daß sie Umwelt zunehmend als Feld interorganisationaler Beziehungen begreifen [...].“ (Schreyögg 1998: 314).

3.3.1.1.3 Umweltdruck

„Eng mit der Umweltdynamik verbunden, aber doch auf eine eigenständige Logik verweisend, ist schließlich eine dritte häufig verwendete Umweltdimension, der Umweltdruck oder die Illiberalität [im Original kursiv] [...]. Diese Dimension soll das Ausmaß des Anpassungsdrucks oder des Reaktionszwangs bezeichnen, dem die Organisation durch Kräfte der Umwelt ausgesetzt ist, [...].“ (Schreyögg 1998: 316). Ob ein spezifischer Faktor der Umwelt sich als „[...] unumgänglicher Druck geltend macht, hängt nicht zuletzt von der Konstitution der jeweiligen Organisation ab.“ (Schreyögg 1998: 316).

3.3.1.1.4 Implikationen auf den personalen Kontext

Die Komplexität und Dynamik der organisatorischen Umwelt wirken sich zunehmend auf die Arbeits- und Führungssituation von Führungskräften aus. Mit zunehmender Komplexität verändern sich die erforderlichen Leistungsvoraussetzungen von Führungskräften (vgl. Worriescheck/Deller 1994: 134). Aus der Analyse der formalen Umweltdimensionen resultie-

ren drei Kategorien von Umweltzuständen, wobei diese als theoretische Abstraktion zu verstehen sind. Die stabile Umwelt trifft auf Unternehmen zu, die sich in der Konsolidierungsphase befinden. Dies gilt in Oligopolmärkten mit stabilen Marktanteilen. Die turbulente Umwelt tritt dagegen in technologischen Branchen mit hoher Wettbewerbsintensität und hohem Innovationsdruck auf. Die Umwelt der in dieser Arbeit befragten international tätigen Schweizer Grosskonzerne wird als dynamisch/komplex betrachtet, wobei Abweichungen aus der Branche resultieren. Die Unternehmen weisen eine dezentrale Konzernstruktur auf und finden sich oft in einer Oligopolstruktur des Marktes. Jedoch werden die einzelnen Geschäftsbereiche der Konzerne mit kleineren, flexibleren Unternehmen konfrontiert, wodurch sich die Wettbewerbsintensität erhöht. Aus der Anpassung des Unternehmens an diese komplexe und dynamische Umwelt resultieren generelle Implikationen auf die personale Struktur wie sie in der folgenden Tabelle dargestellt werden.


Formale Umweltdimension			
Situation	stabil dynamisch/komplex turbulent 		
Charakterisierung	Konstante Marktverhältnisse	Rasche Veränderungen, Antizipierbar, hoher Innovationsdruck	Sehr komplex und dynamisch, hoher Umweltdruck
Unternehmenspolitische Entscheidungssituation	Eindimensionale Problemlösung	Wahl von Problemlösungstechniken im Vordergrund, mehrdimensional	vieldimensional Komplex
Anforderungen an unternehmenspolitische Entscheidungsträger	Durchsetzungsvermögen, affektive Orientierung	Gute Managementausbildung, Kooperationsfähigkeit, Kognitive Orientierung	charismatische Macher, normative Orientierung
Struktur	funktional, hierarchisch, eindimensional, Macht zentral	dezentral, Matrix, mehrdimensional, Macht dezentral	z. T. Rückgängigmachen der Dezentralisation
Menschenbild	Theorie X, Einfluss durch Zwang, personenorientiert	Theorie Y, Einfluss durch utilitaristische Prinzipien, aufgaben- & personenorientiert	Selbstverantwortung, Einfluss durch normative Werte, aufgabeorientiert
Führungsverhalten	autokratisch, bürokratisch, Individualverantwortung	partizipativ, demokratisch, Teamverantwortung	„Neo-charismatisch“, situativ

Abb. 12: Formale Umweltdimension (vgl. Staffelbach 1986: 126).

Im Rahmen der empirischen Studie gilt es die konkreten Einflussgrössen und die daraus resultierenden spezifischen Implikationen im Unternehmen zu vertiefen (vgl. Kapitel 6.2.2).

3.3.1.2 Inhaltliche Umweltdimension

„Die Probleme, die aus einer allzu abstrakten Fassung der Umweltdimensionen resultierten, haben in den letzten Jahren die Tendenz gefördert, sich mehr mit den konkreten Umweltkräften auseinanderzusetzen.“ (Schreyögg 1998: 316). Dabei geht es um die Frage, welche Umweltelemente Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen bzw. durch Führungsentscheidungen beeinflussbar sind. Dies führte zu der Analyse der Aufgabenumwelt, welche die Elemente beinhaltet, mit denen das Unternehmen in direkter Interaktion steht. Zudem wurde als weitere inhaltliche Umweltdimension die generelle Umwelt, welche die mittelbar relevanten Elemente abdeckt, in die Analyse einbezogen (vgl. Kubicek/Thom 1976; Sp. 3985 ff.).

Da es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, alle relevanten Bedingungsgrössen zu analysieren, beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen zu den generellen und den aufgabenspezifischen Umweltbedingungen darauf, ein Systematisierungskonzept vorzustellen.

3.3.1.2.1 Generelle Umweltbedingungen

Die generellen Bedingungen gelten in einem bestimmten geographischen Raum für eine grössere Anzahl Unternehmen mit unterschiedlichen Sachzielen (vgl. Kubicek/Thom 1976: Sp. 3988). Zu den Elementen der generellen Umweltbedingungen gehören die ökonomische, die technologische, die sozio-kulturelle, die ökologische und die rechtlich-politische Umwelt (vgl. Kubicek/Thom 1976: Sp. 3988). Für die vorliegende Thematik sind insbesondere die ökonomische, die technologische und die sozio-kulturelle Umwelt massgeblich.

- **Ökonomische Umwelt:** Die einzelnen Faktoren innerhalb der ökonomischen Umwelt sind vielseitig. Dazu gehören gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, wie z. B. die Konjunktur, das Wirtschaftswachstum, die Wettbewerbsbedingungen und die Handelsbeziehungen. Die zunehmende internationale Verflechtung und Globalisierung der Märkte wirkt für die Unternehmen komplexitätsverstärkend (vgl. Schreyögg 1998: 319; Kapitel 3.3.1.1.1). „Within this new global economy, old, long-standing relationships with a small number of stable clients or suppliers are soon likely to belong to the realm of nostalgia.“ (Robinson 1995: 199). “From a negotiation context, the implication is one of new partnerships and alliances being formed, new distribution networks that must be negotiated.” (Robinson 1995: 199). Gemäss der Aussage von Robinson

(1995) hat die internationale Verflechtung und Globalisierung einen direkten Einfluss auf interorganisationale Verhandlungen.

Der in mehrfacher Hinsicht intensive Wettbewerb führt zu einem verstärkten Innovationsdruck, der sich auf Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen erstreckt (vgl. Zaugg 1996: 78). Die Wettbewerbsbedingungen wirken sich auf die Strategie einer Unternehmung aus. Die Umsetzung der Strategie, welche spezifische strukturelle Veränderungen mit sich bringt, führt dazu, dass das Management-Development den Wandel durch den Aufbau entsprechender Managementfähigkeiten und der notwendigen Führungskultur unterstützt. Neben unternehmensspezifischen Auswirkungen der Wettbewerbsbedingungen gibt es generelle Entwicklungen, die für eine zunehmende Bedeutung von intraorganisationaler Verhandlungen sprechen (vgl. Kapitel 6.2.2; 6.4.1).

- **Technologische Umwelt:** Die technologische Umwelt ist einer fortwährenden Veränderung unterworfen (vgl. Schreyögg 1998: 318). Mit der zunehmenden Technologisierung und dem im Zusammenhang mit der ökonomischen Umwelt erwähnten Innovationsdruck ändern sich die Aufgabenstruktur (vgl. Kapitel 3.3.2.4) und damit die Anforderungen an das Management. Die technologische Umwelt wird im Rahmen dieser Arbeit in einem weiteren Sinne verstanden, so dass diese nicht nur produktionsorientierte, industrielle Technologien, sondern auch Konzepte, Methoden und Standards in Dienstleistungsbereichen umfasst.

Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und insbesondere die Entwicklungen von Verhandlungsprozesse unterstützenden Instrumenten, so genannte „E-Negotiation Systems“, ermöglichen den direkten Kontakt und somit die direkte Kommunikation zwischen den Parteien, was wiederum die Möglichkeit von expliziten Verhandlung erhöht.

- **Sozio-kulturelle Umwelt:** „Von besonderer Relevanz für das Verstehen der sozio-kulturellen Umwelt sind Ausprägung und Entwicklung demographischer Merkmale und vorherrschender Wertmuster [...] sowohl in nationaler wie auch in internationaler Sicht [...].“ (Schreyögg 1998: 318) Insbesondere der Wertewandel auf der Ebene der Mitarbeiter, der durch ein erhöhtes Bedürfnis nach Mitbestimmung und Partizipation gekennzeichnet ist (vgl. Woriescheck/Deller 1994: 134), erfordert Veränderungen in der Führungskultur. Interpersonelle Fähigkeiten wie Konfliktmanagement und Teamfähigkeit, aber auch Führungsmodelle wie der Ansatz der partizipativen Zielvereinbarung gewinnen an Bedeutung. Zudem argumentiert Robinson (1995: 193), dass sich

aus der Interaktion von Menschen mit unterschiedlichen sozio-kulturellen Hintergründen sowohl ausserhalb wie auch innerhalb der globalen Unternehmung ein erhöhten Bedarf an Verhandlungsfähigkeiten ergibt.

- Ökologische Umwelt: In der wirtschaftlichen Entwicklung „[...] ist die Beeinträchtigung der Natur und die Erschöpfung der natürlichen Ressourcen zu einem immer kritischeren Faktor für das organisatorische Handlungsgerüst geworden [...]“ (Schreyögg 1998: 319). Die Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf die Entwicklung der Umwelt werden genauer beobachtet und erfordern vermehrt externe Verhandlungen mit Interessengruppen.
- Rechtlich-politische Umwelt: Politische Faktoren, wie Infrastrukturmassnahmen und Eigentumspolitik, aber auch rechtliche Faktoren aus den Gebieten Steuerrecht, Haftpflichtregelungen, Rechtsformvorschriften bei Unternehmen, Arbeitsrecht oder Kartellrecht stellen Einflussquellen der betrieblichen Umwelt dar (vgl. Schreyögg 1998: 318).

Eine eindeutige Zuordnung ist aufgrund der Interdependenzen zwischen den einzelnen Bedingungsgrössen schwierig. Zudem sind die einzelnen Umweltdimensionen in Bezug auf das spezifische Unternehmen präziser zu bestimmen und werden daher in dieser Arbeit nicht detaillierter betrachtet.

3.3.1.2.2 Aufgabenspezifische Umweltbedingungen

Die Umwelt stellt innerhalb des strategischen Managements einen wesentlichen Faktor dar. Für unternehmensstrategische Entscheidungen gilt im Grunde, dass sie ein Unternehmen in eine vorteilhafte Relation zu seiner Umwelt setzen sollen. Dabei spielen insbesondere die aufgabenspezifischen Umweltbedingungen eine wesentliche Rolle, weil diese im Gegensatz zu den generellen Umweltbedingungen in direktem Bezug zur Bewältigung der Aufgabe stehen (vgl. Schreyögg 1998: 320). Die aufgabenspezifischen Bedingungen umfassen all jene Faktoren, „[...] mit denen eine Unternehmung zur Erreichung ihrer Sachziele interagiert, interagieren kann oder aufgrund verbindlicher Vorschriften interagieren muss [...]“ (Kubicek/Thom 1976: Sp. 3992). „Der „direkte Bezug“ als Abgrenzungskriterium wird häufig noch einmal differenziert nach (a) solchen Elementen der Umwelt, die in einem Kooperationsbezug mit der fokalen Organisation und (b) solchen, die mit der fokalen Organisation in Konkurrenz um Ressourcen stehen (Starbuck 1976).“ (Schreyögg 1998: 320).

Die konkrete Ausgestaltung der Aufgabenumwelt ist jedoch von der spezifischen Situation des Unternehmens abhängig. Als Interessengruppen sind externe Gruppierungen, wie z. B.

Aktionäre, Abnehmer, Lieferanten, Wettbewerber, Gewerkschaften oder Regierung denkbar, welche ihre je eigenen Ansprüche an die Unternehmung richten und potentiell Einfluss ausüben können (vgl. Schreyögg 1998: 322). Die einzelnen Interessen und Ansprüche können dabei sehr konfliktär sein. Für die Unternehmung und „[...] ihre Entscheidungsträger impliziert dieser Umstand die Notwendigkeit einer dauerhaften Auseinandersetzung mit den unterschiedlichsten Ansprüchen und nicht selten den ausbalancierten Umgang mit konträren Interessenlagen.“ (Schreyögg 1998: 322).

Im Rahmen von Strategiekonzeptionen dient die Unterscheidung zwischen der generellen Umwelt und der aufgabenspezifischen Umwelt der Systematisierung der Umweltanalyse (vgl. Minderlein 1993: 164). Dabei wird „[...] die Branche, der ein Unternehmen zuzuordnen ist, als den unmittelbar relevanten Umweltausschnitt bzw. als Aufgabenumwelt [...]“ (Minderlein 1993:164) betrachtet. „Von ihr geht der grösste externe Einfluss auf die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung im Unternehmen aus.“ (Minderlein 1993: 164).

3.3.2 Betriebliche Bedingungsgrössen

Betriebliche Bedingungsgrössen können von der Unternehmensführung kurz- bis mittelfristig nicht verändert werden. In der Literatur werden eine grosse Anzahl verschiedener betrieblicher Einflussfaktoren beschrieben. Die Wirkung dieser Einflussgrössen besteht darin, dass sie das Feld für den Einsatz der Verhandlung als direkter Aktionsparameter positiv oder negativ beeinflussen. Aufgrund fehlender Untersuchungen der Zusammenhänge von Einflussgrössen auf die Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit erfordern die im Folgenden aufgeführten Einflussgrössen eine Überprüfung anhand der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. „Viele Autoren weisen die Struktur, die Strategie und die Unternehmenskultur ebenfalls den betrieblichen Bedingungsgrössen zu.“ (Zaugg 1996: 89). Die Verhandlung wird in der vorliegenden Arbeit im Rahmen des Management-Developments untersucht. Wie im Bezugsrahmen ersichtlich, stellt das Management-Development als Element des strategischen Personalmanagements einen integrativen Bestandteil des strategischen Managements dar. Diese Eingliederung „[...] macht die Sichtweise der genannten Faktoren als mittelbare Aktionsparameter erforderlich.“ (Zaugg 1996: 89).

Die in der Literatur beschriebenen betrieblichen Einflussgrössen werden durch spezifische, bei der Analyse der Verhandlung im Unternehmen verwendeten Kontextgrössen erweitert (vgl. Spangle/Isenhardt 2003: 276 ff.). Dabei handelt es sich um die organisationspezifische Ausgestaltung der Kontextgrössen, wie sie bei der generellen Analyse der Verhandlung (vgl. Kapitel 2.5) beschrieben worden sind. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Einflussfak-

toren verunmöglicht eine eindeutige Abgrenzung. Daher werden die in der Literatur einzeln dargestellten betrieblichen Bedingungsgrößen z. T. zusammengefasst dargestellt.

3.3.2.1 Branche und Wettbewerbsintensität

Die in der Arbeit untersuchten Unternehmen sind in unterschiedliche Branchen tätig. Wie aus der Betrachtung der Aufgabenumwelt und der ökonomischen Umwelt deutlich wird, stellt die Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen mit Sicherheit eine wesentliche Bestimmungsgröße der Verhandlung als Managementfähigkeit dar. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der Einsatz der Verhandlungsfähigkeiten je nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmung unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt, die aus der formalen Umwelt resultieren. In engem Zusammenhang mit der Branche stehend, ist auch das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot eine wichtige Bestimmungsgröße, wobei ein Unterschied zwischen Dienstleistungsunternehmen und Produktionsunternehmen zu erwarten ist. Mit zunehmender Wettbewerbsintensität in produkteorientierten Industrien und dem daraus resultierenden Innovationsdruck besteht die Aufgabe der Führungskräfteentwicklung in der „[...] Förderung interner Innovationen [im Original fett] mit dem Ziel, die Innovationsdynamik des Marktes führend mitgestalten zu können.“ (Woriescheck/Deller 1994: 149). Die Förderung interner Innovationen und der Umgang mit der branchenspezifischen Dynamik erfordern flexible und kooperative Organisationsstrukturen, was mit dem Abbau von Hierarchien verbunden ist. Die durch die Wettbewerbsintensität der Branche erforderlichen Führungsinstrumente und strukturellen Anpassungen bedingen eine entsprechende Führungskultur, in der zunehmend implizite und explizite Verhandlungen notwendig sind.

3.3.2.2 Unternehmungsgröße

Mit zunehmender Größe der Unternehmung steigt die Komplexität und die Interdependenz der Aufgabenerfüllung. Die Komplexität zeigt sich in der Organisationsstruktur und in den Führungssystemen der Unternehmung. Die in der Untersuchung befragten Unternehmen sind international tätige Grosskonzerne. Die Verfasserin geht davon aus, dass die Unternehmungsgröße eine wesentliche Bestimmungsgröße der Verhandlung als Managementfähigkeit darstellt, weil die Komplexität der internen Strukturen den Bedarf an Verhandlungsfähigkeiten erhöht.

3.3.2.3 Internationalisierungsgrad und Standort

Für die vorliegende Arbeit wurden international tätige Schweizer Grosskonzerne untersucht. Die Internationalität der Unternehmung spielt insofern eine Rolle, als bei der Ausbildung von

Verhandlungsfähigkeiten unterschiedliche Kulturen, welche die Verhandlungssituation beeinflussen, zu berücksichtigen sind. Die strategische Bedeutung der Verhandlung als Methode der Konfliktlösung ist auch abhängig vom jeweiligen Standort der untersuchten Unternehmen. Die Untersuchung wurde auf der Ebene des Management-Developments von Schweizer Grosskonzernen durchgeführt und ist deshalb nicht uneingeschränkt auf andere Länder übertragbar.

3.3.2.4 Belegschaftsstruktur und Aufgabenstruktur

Die Belegschaftsstruktur, d. h. die strukturelle Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft im Allgemeinen, stellt in der vorliegenden Untersuchung keine wesentliche Bestimmungsgrösse dar, da im Rahmen des Management-Developments allein die Verhandlungsfähigkeit der Führungskräfte eine Rolle spielt. Die Struktur der Führungskräfte lässt sich jedoch dahingehend differenzieren, dass unterschiedliche, hierarchisch gegliederte Managementebenen bestehen. Dies erfordert möglicherweise eine Differenzierung in der Form der Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit, welche sich an Effizienzkriterien orientiert. Die strategische Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit und somit ihre Effektivität werden letztlich durch die Unternehmensziele bestimmt, aus denen sich die Aufgabenstruktur und somit die Anforderungen an das Managements ableiten lassen.

3.3.2.5 Gegebene Organisationsstruktur

Im Zuge zunehmender Dezentralisierung und Flexibilisierung auch der Führungskräfte rollen erhalten Manager mehr Handlungsspielraum bezüglich der Allokation von Ressourcen und mehr finanzielle sowie personelle Verantwortung (vgl. Storey 1992: 266). „Horizontale und externe Beziehungen [...] und Verhandlungen mit 'Stakeholdern' nehmen zu.“ (Kammel 2000: 274). Die Organisationsstruktur ist eine ganz wesentliche Bedingungsgrösse bei der Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit. Insbesondere der Abbau von Hierarchien sowie das Aufkommen von Projektmanagement und die Teamstrukturen machen die zunehmende Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen plausibel. Die Dezentralisierung und die Netzwerkstrukturen im Unternehmen erhöhen das Auftreten von Konflikten. Zudem führt die zunehmende Spezialisierung zu erhöhten externen und internen Interdependenzen (vgl. Thompson 2001: 247 f.).

3.3.2.6 Gegebene Unternehmenskultur und Kommunikation

Die in der Unternehmenskultur vorhandenen Werte, Normen und Verhaltensweisen bestimmen die Bedeutung, welche die Verhandlung in der Führungskultur des Unternehmens

einnimmt. "Climates may be cooperative or competitive, supportive or critical, friendly or unfriendly, open or closed, trusting or suspicious. Negotiation in an open and trusting climate involves a great deal more constructive problem solving than negotiation in a closed and suspicious climate." (Spangle/Isenhardt 2003: 282). Eine kooperative Unternehmenskultur fördert die implizite Verhandlung im Unternehmen. Jedoch schliesst eine kompetitive Unternehmenskultur die explizite Verhandlung aufgrund der distributiven Elemente, die jede Verhandlungssituation aufweist, nicht aus. Ein weiterer Faktor der Unternehmenskultur, der sich auf die Verhandlung auswirkt, ist das Ausmass der direkten oder indirekten Kommunikation. Nur die direkte Kommunikation im Unternehmen ermöglicht den Austausch von Informationen und bietet somit die Voraussetzung für explizite Verhandlungen.

3.3.2.7 Beziehungen und Interdependenzen

Die Notwendigkeit von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und die Bedeutung von Beziehungen im Unternehmen determinieren die Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen. „Organizations are networks of members intertwined by roles, relationships, and processes. Competition for control of resources, enhanced status, and financial reward creates boundaries between departments and us-versus-them polarizations among members. Negotiation functions as a tool for spanning boundaries and for creating linkages or strategic alliances. Negotiation serves as a medium for exchanging ideas that enable members with opposing views, agendas, and priorities to achieve both symbolic and actual coalitions for accomplishing organizational objectives." (Spangle/Isenhardt 2003: 282 f.).

Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die im Unternehmen vorhandenen Anreizsysteme eine wesentliche Rolle für die Frage spielen, ob die Parteien individuelle oder organisationale Ziele verfolgen.

3.3.2.8 Macht

In einem engen Zusammenhang mit der Unternehmens- bzw. Führungskultur, aber auch der im Unternehmen vorherrschenden Unternehmensstruktur stellt die Macht eine betriebliche Bedingungsgrösse der Verhandlung als Managementfähigkeit dar. Kochan/Verma (1984: 20) weisen darauf hin, dass jede Analyse, welche die Verhandlung als einen wichtigen Aspekt im Unternehmen untersuchen will, sich mit der Macht als bedeutendem Einflussfaktor auf die Dynamik des Entscheidungsprozesses auseinandersetzen sollte. Die legitimierte Macht, die aus der Struktur der Unternehmung resultiert, beeinflusst die Offenheit der Kommunikation, das Vertrauen und somit die Kooperationsbereitschaft sowie die Bereitschaft, verschiedene

Alternativen zu berücksichtigen. In „[...] egalitarian cultures one's BATNA and information are key sources of power (and status and rank are irrelevant). This is not necessarily true of hierarchical cultures.“ (Thompson 2001: 229).

3.3.3 Personelle Bedingungsgrößen

Im Rahmen der Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit stellen insbesondere die Qualifikation der Mitarbeiter und die Unterstützung durch die Unternehmensleitung wesentliche personelle Einflussgrößen dar. Zudem wären auch die Bedürfnisse, die persönlichen Zielsetzungen sowie die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter als personelle Bedingungsgrößen denkbar. Diese sind z. T. den betrieblichen Bedingungsgrößen wie Führungskultur und Macht zuzurechnen. Entsprechend wird an dieser Stelle nicht eigens auf sie eingegangen.

3.3.3.1 Qualifikation der Mitarbeiter

Die Betrachtung der Verhandlung als Fähigkeit des Managements resultiert aus der Annahme, dass insbesondere das Middle-Management aufgrund seiner Position im Unternehmen am ehesten mit Verhandlungen konfrontiert ist. Das Top-Management und die Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen wurden aus der Untersuchung bewusst ausgeklammert. Denn auf der Ebene des Top-Managements dominieren insbesondere externe und Strategiefindungsverhandlungen und für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion ist der Handlungs- und somit Verhandlungsspielraum sehr klein.

Die Qualifikation der Führungskräfte in einem Unternehmen stellt eine wichtige Einflussgrösse dar, weil es sich bei der Verhandlung um eine komplexe Methodenkompetenz handelt.

3.3.3.2 Mitglieder der Unternehmensleitung

Die strukturellen Aspekte des Management-Developments haben einen wesentlichen Einfluss auf die Ausbildungsinhalte im Unternehmen. Das Top-Management wiederum hat einen Einfluss auf die strukturelle Ausgestaltung des Management-Developments sowie auf einzelne Ausbildungsinhalte. Für eine stringente Ableitung von Managementfähigkeiten aus der Strategie ist die Unterstützung der Unternehmensleitung notwendig.

3.4 Mittelbare Aktionsparameter

Wie bereits angedeutet, lassen sich mittelbare und unmittelbare Aktionsparameter unterscheiden. Während der in dieser Arbeit definierte unmittelbare Aktionsparameter bereits ausführlich beschrieben wurde (vgl. Kapitel 2), werden im Folgenden die mittelbaren Aktionsparameter betrachtet. Als mittelbare Aktionsparameter der Strategieumsetzung werden im Bezugs-

rahmen das Personalmanagement bzw. das Management-Development, die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur unterschieden. Obwohl sich diese Aktionsparameter einer kurzfristigen und unmittelbaren Beeinflussung entziehen, bieten sie die Ausgangslage bei der Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.

3.4.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement wird als ein entscheidender Faktor einer erfolgreichen Strategieumsetzung erachtet. Entsprechend wird im Folgenden die Relevanz des Personalmanagement für die Strategieumsetzung erörtert. Die Ausführungen zu den begrifflichen und inhaltlichen Grundlagen des Personalmanagement sollen bewusst kurz gehalten werden. Anschliessend wird dieser Aktionsparameter der Strategieumsetzung vertieft bzw. seine Ausgestaltung zur Unterstützung der Strategieumsetzung erörtert, indem das Management-Development als grundlegende Herausforderung des strategischen Personalmanagements betrachtet wird. Das Management-Development bietet einerseits die Basis für die empirische Untersuchung und andererseits die Ausgangslage, um den Zusammenhang zwischen dem Management-Development als mittelbarem Aktionsparameter und der Verhandlung als Managementfähigkeit bzw. unmittelbarem Aktionsparameter aufzuzeigen.

3.4.1.1 Relevanz für die Strategieumsetzung

Der Faktor Humankapital wird als ein wichtiges Element der Strategieumsetzung betrachtet, wobei der direkte Zusammenhang mit der Strategieumsetzung in der Literatur oft vernachlässigt wird (vgl. Raps 2003: 152). „People [...] are either ignored or at best presumed somehow to follow. Substantial management experience, as well as recent research, suggests, that this laissez-faire approach may preclude alignment of human attitudes, behaviour and skill, and thus impede the effectiveness of strategic implementation.” (Beer/Eisenstat/Biggadike 1996: 167). Dabei ist es von Bedeutung, die Relevanz des Personalmanagements für die Strategieumsetzung als Ganzes und nicht ausschliesslich auf der Ebene der Strategieimplementierung zu erkennen. Die Ebene der Strategieimplementierung ist primär an der Personalführung orientiert und fokussiert sich oft auf die Motivation der Mitarbeiter, auf eine stufengerechte Kommunikation der Strategie und die Widerstandsproblematik. Bei der Untersuchung der Verhandlung als Managementfähigkeit (vgl. Kapitel 2.4.4.2) wurde deutlich, dass sich der Verwendungszweck nicht auf vertikale Beziehungen bzw. auf die Personalführung beschränkt. Eine Ausweitung der Betrachtung auf die Strategierealisierung ergibt sich somit aus der Verhandlungsfähigkeit als solcher und aus der Tatsache, dass die Massnahmen der

Implementierung einen wesentlichen Einfluss auf die Strategierealisierung bzw. die Erreichung der Sachziele haben.

3.4.1.2 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen

Das Personalmanagement lässt sich in verschiedene Funktionen unterteilen, wobei das strategische Personalmanagement die Metafunktion bildet. Die Personalbedarfsplanung, die Personalgewinnung, die Personalentwicklung, der Personaleinsatz, die Personalerhaltung, die Personalmotivation sowie die Personalfreistellung stellen so genannte Prozessfunktionen dar. Zudem gibt es Querschnittsfunktionen, welche durch das Personalmarketing, die Personalinformationswirtschaft, die Organisation des Personalmanagements sowie das Personalcontrolling repräsentiert werden (vgl. Thom/Zaugg 1994: 72). Die folgende Darstellung verdeutlicht diese Gliederung.

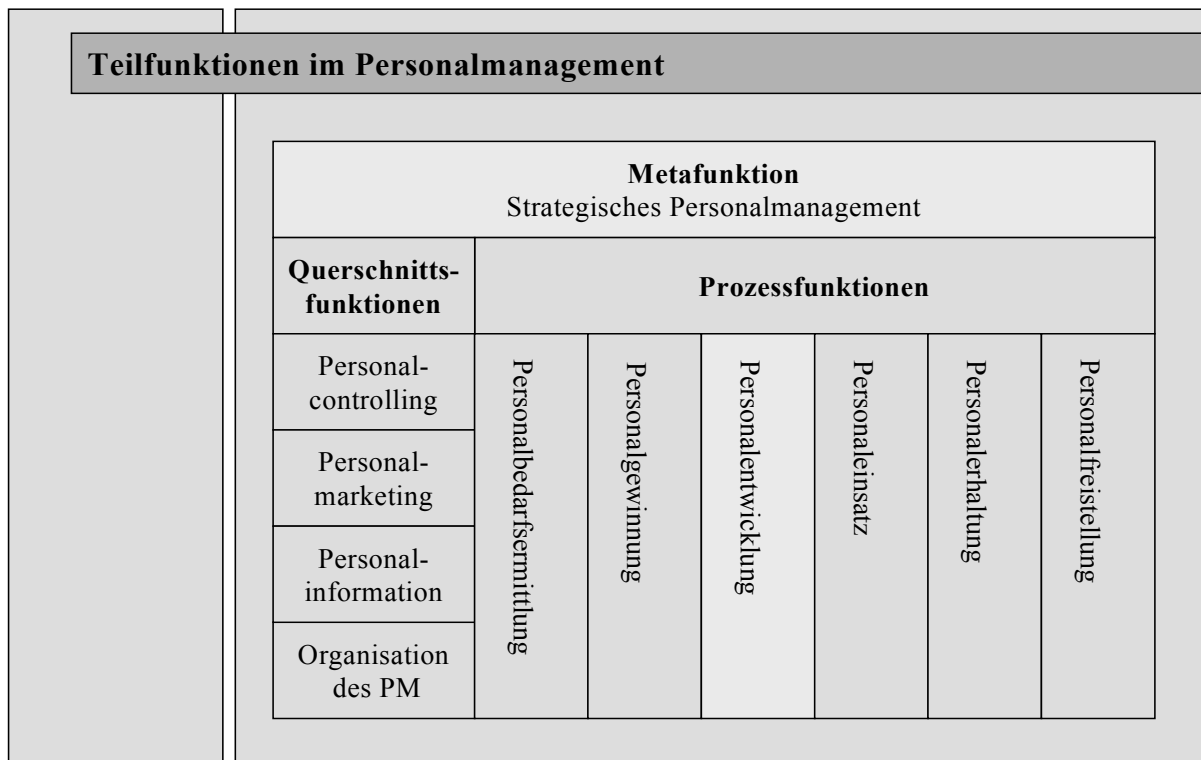


Abb. 13: Teilfunktionen im Personalmanagement (Thom/Zaugg 1994: 72).

Für die Eingliederung des Management-Developments in das Personalmanagement spielt insbesondere das strategische Personalmanagement (vgl. Kapitel 3.4.1.3) als Metafunktion und die Personalentwicklung (vgl. Kapitel 1.8.4) als Prozessfunktion der vorangehenden Systematisierung eine wichtige Rolle.

3.4.1.3 Strategisches Personalmanagement

„Nachdem gegen Ende der siebziger Jahre Galbraith und Nathanson (1978: 90 ff.) die Notwendigkeit einer gegenseitigen Abstimmung von Personalmanagement und Unternehmensstrategie erkannt hatten, folgte eine Flut von Ansätzen zur Thematik des strategischen Personalmanagements.“ (Zaugg 1996: 61). Die Notwendigkeit dieser Abstimmung bzw. der „[...] Grund für die Entwicklung strategischer Personalmanagement-Konzepte liegt zweifellos in der hohen Änderungsdynamik des betrieblichen Umsystems. Aufgrund immer häufigerer und rascherer Veränderungen in den externen und internen Rahmenbedingungen sehen sich viele Unternehmen gezwungen, Konzepte zu entwickeln, die ein proaktives Handeln ermöglichen.“ (Zaugg 1996: 63)

Das strategische Personalmanagement kann definiert werden als: „[...] Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, zum Erhalt, zur Nutzung oder zum Abbau von Personalpotentialen.“ (Drumm 1995: 533). Mit dem Bewusstsein, dass das Personalmanagement mehreren Anforderungen genügen muss, um als strategisch zu gelten, rückt in der vorliegenden Arbeit die folgende Anforderung in den Vordergrund: „Das strategische Personalmanagement muss den Handlungsspielraum des Management durch geeignete Massnahmen absichern und v. a. ausweiten. Es trägt dadurch zum Aufbau und zum Erhalt von Personalpotentialen [im Original kursiv] [d. h.] personalbezogenen Wettbewerbsvorteilen [im Original in Klammer] [...] bei.“ (Zaugg 1996: 62). Als Ansätze des strategischen Personalmanagements sind der Michigan-Ansatz, der Harvard-Ansatz, der Insead-Ansatz und der Zürcher-Ansatz zu nennen (vgl. Thom 2000a: F. 45 f.). Die Verbindung zwischen strategischem Management und dem Personalmanagement, wie sie im Bezugsrahmen der Arbeit vorliegt, entspricht den Darstellungen des Insead-Ansatzes und des Zürcher-Ansatzes. Entsprechend liegt der Anwendungsschwerpunkt des Insead-Ansatzes bei diversifizierten und international tätigen Unternehmen, welche auch die Zielgruppe der empirischen Studie dieser Arbeit repräsentieren. Zudem beschäftigt sich dieser Ansatz mit dem Personalmanagement als Mittel zur Strategieformulierung und Strategieimplementierung (vgl. Drumm 1995: 543; Conrad 1991: 422), welches der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit entspricht. Die amerikanischen Ansätze zum strategischen Personalmanagement „[...] legen explizit oder implizit ein Harmonisierungsmodell zugrunde, das für europäische Verhältnisse ungeeignet ist.“ (Liebel/Oechsler 1994: 13). Das problemlose Nebeneinander verschiedener Interessengruppen und somit das Ausblenden von Interessenkonflikten entspricht dem Kontext der industriellen Beziehungen in den USA, ist aber auf europäische Verhältnisse kaum anzuwenden (vgl. Liebel/Oechsler 1994: 13). Durch die strategischen Kriterien des

Insead-Ansatzes (vgl. Evans 1986: 150 f.) wird jedoch der Konfliktregelung, welche den Managementprozess u. a. bestimmt, durch die Zielsetzung der managerialen Bewältigung von Problemen menschlicher und sozialer Art innerhalb der Organisation Rechnung getragen. Bei den Effizienzkriterien handelt es sich einerseits um die Human- und Sozialziele des Unternehmens, welche einen unternehmensinternem Fokus einnehmen, und andererseits um die Implementierung der Unternehmens- und Geschäftsstrategie, die den unternehmensexternen Fokus berücksichtigt. Zudem stellen die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität, die sich auf eine dynamische Umwelt beziehen, und die Integration von Organisationseinheiten, welche sich an diversifizierten Unternehmungen orientiert, Effizienzkriterien des strategischen Personalmanagement dar (vgl. Evans 1986: 150 f.).

Auch die Überlegungen, die sich bei Staffelbach (1986) und Rühli/Wehrli (1987) in der Tradition des Zürcher-Ansatzes finden, entsprechen der Eingliederung, wie sie im Bezugsrahmen vorliegt. Dies wird dadurch deutlich, dass Staffelbach (1986: 86; 109 f.) der Ansicht ist, „[...] dass das strategische Personalmanagement integraler Bestandteil des strategischen Management ist [...]“, und „[...] die Generierung und der Einsatz von Human Potentialen im situativen Kontext von Struktur, Kultur und Politik“ (Rühli/Wehrli 1987: 44) beinhaltet. Zudem stellt das *Management-Development* u. a. eine durch das strategische Personalmanagement konkret zu lösende Aufgabe dar.

3.4.1.4 Management-Development

Bezüglich der Ausgestaltung des Personalmanagements zur Unterstützung der Strategieumsetzung wird im Folgenden auf das Management-Development eingegangen. Das Management-Development stellt als Element des strategischen Personalmanagements einen interdependenten Bestandteil des Führungsinstrumentariums sowie die empirische Untersuchungseinheit der Verhandlung als Managementfähigkeit dar.

3.4.1.4.1 Einführung

Unternehmen sind gezwungen, die permanenten Veränderungen der Umwelt und des Wettbewerbsumfeldes zu antizipieren bzw. nachzuvollziehen, um wettbewerbsfähig und somit überlebensfähig zu bleiben. Aus dem strategischen Management resultiert unter diesen Umständen ein „Management des Wandels“ (vgl. Rother 1996: 70; vgl. Kapitel 3.2.1). Bei der Eingliederung des Management-Developments in das strategische Management ist auf die inhaltsorientierte Strategiekonzeption des Dynamic-Capability-Ansatz, welcher in direkter Folge auf dem Resource-based View aufbaut, abzustellen (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1990:

17). Dieser macht die organisationalen Fähigkeiten (Organizational Capabilities) zu einem konstitutiven Element langfristig anhaltender Wettbewerbsvorteile (vgl. Knyphausen-Aufsess 1995: 88) und ist daher eng mit dem Wissensmanagement verknüpft. Empirische Untersuchungen belegen, dass organisationale Fähigkeiten einen mindestens ebenso grossen Teil der Performancevarianz erklären wie wettbewerbsökonomische Faktoren (vgl. Knyphausen-Aufsess 1995: 93). „Damit kommt der Möglichkeit, entsprechende Capabilities im Unternehmen zu fördern oder aufzubauen, wettbewerbsentscheidende Bedeutung zu.“ (Rother 1996: 70). Inwieweit die Bezeichnung der Verhandlung als „Corporate Capability“ (vgl. Ertel 1999: 101) berechtigt ist, gilt es im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu prüfen. Für das weitere Vorgehen ist es notwendig, das Ziel und die Aufgabe einer in das strategische Management eingegliederten Führungskräfteentwicklung präzise zu fassen.

3.4.1.4.2 Begriffliche Ausgangsbasis

Eine einheitliche und weitgehend akzeptierte Definition von Management-Development liegt bislang nicht vor. „Despite considerable recent attention to the topic, management development may still be one of the most ill-defined and variously interpreted concepts in the management literature.“ (Keys/Wolfe 1988: 227). Entsprechend wurden definitorische Erfordernisse in dieser Arbeit aus dem Begriff der Personalentwicklung abgeleitet (vgl. Kapitel 1.8.4). Zudem besteht in der Literatur „[...] eine inkonsistente terminologische Vielfalt, indem [...] z. B. von „Führungskräfteentwicklung“, „Managemententwicklung“, „Executive Development“, „Leadership Development“, „Führungskräfteweiterbildung“, „Führungsausbildung“ oder „Managementqualifizierung“ gesprochen wird.“ (Kammel 2000: 52). In dieser Arbeit werden die Begriffe Management-Development, Managemententwicklung und Führungskräfteentwicklung synonym verwendet. Bei der Eingliederung des Management-Development in das strategische Management stehen nicht die Bildungsinteressen der Führungskräfte im Vordergrund. Es geht vielmehr um die Sicherstellung bestmöglicher Verwertbarkeit von Personalentwicklungs- und Qualifikationsanstrengungen zum Zwecke der Flexibilisierung und Verbesserung strategischer Zielerreichungsmöglichkeiten. Entsprechend wird in dieser Arbeit von der Definition des strategischen Management-Developments nach Kammel (2000: 58) ausgegangen:

- Das strategische Management-Development ist „die Gesamtheit theoriegestützter, auf einem multidisziplinären Fundament basierenden Erklärungsansätze, Leitideen, Strategien, Aktionsfelder und multiplen Technologien,

- mit dem Ziel, den strategischen Erfolg und Wandel von Organisationen und die Etablierung dauerhafter strategischer Wettbewerbsvorteile zu unterstützen sowie eine kontinuierliche Veränderungsfähigkeit von Management und Organisation zu erreichen,
- indem proaktiv und potentialorientiert gestalterisch Einfluß genommen wird auf den Wissensbestand, die Qualifikationen, die Einstellungen, das Lernen und die Arbeitsbedingungen der Gruppe der Führungskräfte in einer Organisation
- im Hinblick auf zielgerichtete Verhaltensweisen und -veränderungen in sozialen, multipersonalen, Problemlösungs-, Entscheidungs- und Lernprozessen im Rahmen der Strategieformulierung und -implementierung.“

3.4.1.4.3 Inhalt und Abgrenzung

Das Management-Development umfasst „[...] die Gesamtheit der institutionellen und funktionalen Erscheinungen, die der Entwicklung des Management im Hinblick auf bestimmte Anforderungen dienen.“ (Staffelbach 1986: 119). Nach Meinung von Staffelbach (1986: 119) sind aus Sicht des strategischen Personalmanagements die folgenden drei Element Inhalt des Management-Developments, wobei in der vorliegenden Arbeit insbesondere der letztgenannte Punkt von Interesse ist:

- „Die einzelnen Personen der unternehmungspolitischen Organe, d. h. die unternehmungspolitischen Entscheidungsträger [...]
- Das Management-System auf oberster Ebene, d. h. Strukturen und Verhalten der unternehmungspolitischen Organe [...]
- [Das] Management-Development als Instrument der Strategieimplementierung.“ (Staffelbach 1986: 119).

Nach Meinung von Grochla (1982: 83 f.) steht das Konzept der Personalentwicklung in einem engen Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung. Den wesentlichen Unterschied sieht Grochla (1982: 83 f.) darin, dass „[...] die Instrumente der Organisationsentwicklung ihren Schwerpunkt eher auf die Vermittlung von Fähigkeiten zur Teamarbeit, zur Kooperation mit anderen und zur Konfliktaustragung und damit die Schaffung von Interaktionskompetenz legen, [während] [...] die Massnahmen im Rahmen der Personalentwicklung mehr auf die Vermittlung von Wissen und Können, das für die Erfüllung von spezifischen betrieblichen Ausgaben erforderlich ist [ausgerichtet sind].“ Betrachtet man das Management-Development nicht als Trainingsfunktion, sondern als Unternehmungsführungsfunktion, dessen oberste Zielsetzung es, ist einen signifikanten Beitrag zum strategischen Wandel zu leisten, so ist diese Differenzierung nicht korrekt (vgl. Kammel 2000: 58 f.). Entsprechend ist die Ableitung

der definitiven Erfordernisse aus dem Begriff der Personalentwicklung ungenügend. Das strategische Management-Development beinhaltet eine umfassende Management- und Unternehmensentwicklung. Dabei haben die bildungsbezogenen Massnahmen in der Führungskräfteentwicklung „[...] die Bildung von adäquaten Qualifikations-, Organisations-, Interaktions-, Rollen- und Kommunikationsstrukturen auf strategischer Ebene [...]“ (Staffelbach 1986: 122) sowie der Entwicklung der Führungssysteme, des Führungsverhalten, der Führungskultur und somit auch der Unternehmenskultur zum Ziel. Entsprechend gilt es, das Management-Development als integrale, systemorientierte Führungskräfteentwicklung zu betrachten (vgl. Schwaninger 1984: 234).

3.4.1.4.4 Funktionen des Management-Developments

Bei den funktionalen Kategorien des Management-Developments handelt es sich um „[...] Ziele, Gestaltungs- und Aktionsfelder, Inhalte und Aufgaben.“ (Kammel 2000: 72). Aus der Tatsache, dass das von personalen und situativen Bestimmungsgrößen determinierte Leistungsverhalten den Erfolg von Führungshandeln und den Organisationserfolg beeinflusst, resultiert die Betrachtung des Management-Developments als Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und den Führungskräften (vgl. Kammel 2000: 72). „Als allgemeine Zielsetzung des Management Development kann zunächst die verbesserte Gesamtzieelerreichung der Organisation [im Original kursiv] herausgestellt werden.“ (Kammel 2000: 72). „Die konkreten Ziele, die aus Unternehmenssicht für ein Führungskräfteentwicklungssystem formuliert werden, müssen sich deshalb am übergeordneten unternehmerischen Zielsystem orientieren – im Idealfall aus diesem abgeleitet sein.“ (Hungenberg 1990: 34). Ausgehend von der in dieser Arbeit verwendeten Definition, den Inhalten und der allgemeinen Zielsetzung des Management-Developments, ist die im Bezugsrahmen vorgenommene Eingliederung in das strategische Management berechtigt. Inwiefern diese Einordnung und die Ableitung der Ziele und Ausbildungsinhalte aus der Unternehmensstrategie von der Praxis bestätigt werden, ist in den Resultaten der Empirie (vgl. Kapitel 6.2) ersichtlich. Für die weitere Analyse ist es notwendig, die allgemeinen Zielsetzungen des Management-Developments zu präzisieren. Dazu sind spezielle Zielsetzungen zu formulieren. „Diese Ziele sind vorwiegend ökonomischer Art: Sachziele und Wirtschaftlichkeit sollen mit dem Instrumentarium des Management Development einfacher und rascher realisiert werden. Neben einer reinen Sachfunktion werden aber auch soziale Funktionen erfüllt.“ (Kammel 2000: 73). Dem Management-Development lassen sich die folgenden Einzelfunktionen zuordnen.

- **Qualifizierungsfunktion:** Bei der Qualifizierungsfunktion geht es darum, das Qualifikationsniveau zu heben, das Management an die gestellten Anforderungen im Führungsbereich anzupassen, Qualifikationslücken zu schliessen und die betriebliche Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit sich verändernden Aufgaben, Organisationsstrukturen, Verhaltensanforderungen und Kontexten zu erhalten und zu verbessern (vgl. Kammel 2000: 73). „Durch die Qualifikation (Wissen, Einstellungen, Können, Verhalten) soll die Bestandssicherung und der erfolgreiche Wandel erreicht und ganz wesentlich unterstützt werden.“ (Kammel 2000: 73). Die konkrete Ableitung von Führungsqualifikationen und -anforderungen aus der Unternehmensstrategie sowie die Messbarkeit aufgrund multidimensionaler Einflussgrößen stellt allerdings in der Praxis eine Schwierigkeit dar. Zudem sind im strategischen Zusammenhang „[...] stets neue Managementaufgaben und -inhalte zu berücksichtigen und vor allem „Metaqualifikation“ von Bedeutung.“ (Kammel 2000: 73). Bei der Untersuchung der Verhandlung als Managementfähigkeit steht diese Funktion des Management-Development im Vordergrund.
- **Versorgungsfunktion:** Bei der Versorgungsfunktion handelt es sich um die Personalbeschaffung und die Nachfolgeplanung. Dabei soll sichergestellt werden, dass sämtliche Führungspositionen gegenwärtig und zukünftig, qualitativ wie quantitativ mit geeigneten Personen besetzt werden können (vgl. Kammel 2000: 74). Auf diese Funktion wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen, weil es sich bei der Verhandlungsfähigkeit um eine Qualifikationsfunktion bzw. um bildungsbezogene, also nicht stellenbezogene Massnahmen handelt.
- **Integrations- und Kohäsionsfunktion:** Die Integration der Mitarbeiter in das normative und qualifikatorische Gefüge sowie in die Struktur einer Organisation stellt eine wichtige Einzelfunktion im Management-Development dar (vgl. Laske 1987: Sp. 1661). Hierzu zählen insbesondere die Vermittlung der Organisationsphilosophie, der Führungskultur, von unternehmensspezifischen Normen und Werthaltungen sowie von bestimmten Denkhaltungen („Commitment“), die Reduzierung von Konfliktpotenzial und die Verbesserung des Führungs-, Kooperations- und Kommunikationsverhaltens (vgl. Kammel 2000: 74). „Der Ausgangspunkt der Überlegungen ist, daß durch die Systemdifferenzierung [sic] in komplexen Organisationen Abstimmungsprobleme entstehen, die nicht allein durch einen auf Integration gerichteten Organisationsaufbau und in ihm verankerte Koordinationsmechanismen bewältigt werden können.“ (Kammel 2000: 74). In dieser Funktion des Management-Development wird die Bedeutung

der Verhandlung in ihrer Koordinations- und Integrationsfunktion deutlich (vgl. Kapitel 2.4.4.2).

- **Flexibilisierungsfunktion:** Die Flexibilisierungsfunktion soll dazu beitragen, dass „[...] die Einsatzmöglichkeiten der Führungskräfte durch Polyvalenz der Qualifizierung zu vergrößern und ihre Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Wettbewerbsbedingungen zu verbessern [...].“ (Kammel 2000: 75). Das Management-Development kann zur Flexibilitätserhöhung beitragen, indem es die vertikale und die horizontale Mobilität der Führungskräfte erhöht sowie als Instrument zur Veränderung von Wertvorstellungen und Einstellungen der Führungskräfte und zur Bildung von Schlüsselqualifikationen dienen kann (vgl. Kammel 2000: 75; vgl. Storey 1989: 5 ff.).
- **Akquisitions- und Imagefunktion:** Es geht darum, dass mit attraktiven Konzeptionen „[...] Wettbewerbsvorteile am externen Arbeitsmarkt für Führungskräfte erzielt werden mit der Intention, „talentierten“ Führungsnachwuchs zu gewinnen. Gleichzeitig können positiv bewertete Programme des Management Development [sic] zur Verbesserung des Unternehmensimages insgesamt beitragen.“ (Kammel 2000: 75).
- **Motivationsfunktion:** Das Management-Development „[...] wird zur Verbesserung der Managementeffizienz nur dann entscheidend beitragen können, wenn hierdurch eine motivierende Wirkung auf die Adressaten ausgeht.“ (Kammel 2000: 75). Entsprechend sollte eine weitgehende Zielkongruenz zwischen den Unternehmenszielen, welche in das Management-Development einfließen, und den individuellen Interessen und Bedürfnissen angestrebt werden.

3.4.1.4.5 Prozessuale und strukturelle Aspekte

Kammel (2000: 78 f.) unterscheidet im Zusammenhang mit dem strategischen Management-Development verschiedene Prozessvarianten. Dazu gehören Lernprozesse und interpersonelle Prozesse innerhalb von Gruppen sowie Prozesse der Sozialisation. „Besonders in Arbeitsgruppen mit mehrdeutigen und unstrukturierten Aufgaben haben Werte und Normen, die u. a. auch von Management Development- und Sozialisationsprozessen geformt werden, die Funktion, Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren, Regulative für die Lösung der zu bewältigenden strategischen Aufgaben vorzugeben, Ziele zu legitimieren sowie deren Realisierung sicherzustellen.“ (Kammel 2000: 79). Des Weiteren sind Kommunikationsprozesse, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse von Bedeutung. Wird das Management-Development als integraler Bestandteil des strategischen Managements aufgefasst, erfolgt eine funktionale Prozessintegration und -koordination. (vgl. Kammel 2000: 78). Im Rahmen

der prozess- bzw. phasenbezogenen strategischen Dimensionen (Planung, Umsetzung, Kontrolle) muss festgelegt werden, welchen Einfluss einzelne Massnahmen des Management-Developments auf die Strategieformulierung und -implementierung ausüben sollen. „Nicht selten werden Lern- und Problemlösungsprozesse durch „mikropolitische“ Prozesse [im Original kursiv], in Organisationen durch machtbasierte Einflussnahme, durch Sanktionen, Überzeugung, Verhandlung [Beispiele im Original in Klammer] [...] und durch Konflikte „überlagert“.“ (Kammel 2000: 78. f.). Dabei lassen sich intra- und interindividuelle Konflikte sowie Intra- und Intergruppenkonflikte unterscheiden, welche aus knappen Ressourcen, unzulänglichen Organisationsstrukturen, divergierenden Wertesystemen und konkurrenzierenden Entscheidungen von Führungskräften unterschiedlicher vertikaler oder horizontaler Positionen resultieren (vgl. Kammel 200: 79).

Das Management-Development kann über prozessuale Kategorien hinaus „[...] als strukturelles Phänomen [im Original kursiv], d. h. als ein komplexes Beziehungsgefüge von Elementen analysiert werden.“ (Kammel 2000: 79). Die Management-Development-Struktur bestimmt sich durch die Träger (Verantwortliche), die Adressaten bzw. die Zielgruppe, durch Ziele und Inhalte, Instrumente und Methoden, situative Bedingungen und die Zuordnung zu einer bestimmten Managementebene (vgl. Kammel 2000: 79 f.). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die strategisch relevante Aufgabenstellung des Management-Developments, die eine zentrale Orientierungsfunktion für operative Entscheidungen darstellt. Entsprechend basiert die Empirie auf der konzeptionellen Ebene des Management-Developments. Inwiefern strukturelle Unterschiede im Management-Development der Unternehmen vorliegen, zeigt sich in den Resultaten der Empirie (vgl. Kapitel 6.1.1).

3.4.1.4.6 Determinanten des Management-Developments

Die externen Einflussgrössen bzw. die organisationsexterne Systemumwelt des Management-Developments lässt sich aufgrund der Eingliederung in das strategische Management anhand der genannten ausserbetrieblichen Bedingungsgrössen bestimmen (vgl. Kapitel 3.3.1). Die bereits beschriebenen Umweltdimensionen wirken „[...] auf die Subsysteme und Elemente der Organisation ein, indem durch externe Grössen der Handlungs- und Gestaltungsspielraum strategischen Managements und des Management-Development je nach Situation mehr oder minder stark beeinflusst und vorgegeben wird.“ (Kammel 2000: 80). Von strategischer Bedeutung sind insbesondere das Wettbewerbsumfeld und die aufgabenspezifische Umwelt. Auch die Annahmen bezüglich Umweltdynamik, Komplexität und Unsicherheit beeinflussen

die Inhalte eines strategischen Management-Development im Unternehmen (vgl. Kammel 2000 80 f.).

Zudem beeinflusst die organisationsinterne Systemumwelt das Management-Development. „Im grossen und ganzen zählen hierzu unter anderem die Einflussbereiche Technologie, Organisationskultur, Führungsstil und informelle Netzwerke, Organisationsgrösse, und -struktur, Organisationspolitik und die Ziele, die das Systemverhalten und die Gestaltungsräume des Management Development [sic] festlegen.“ (Kammel 2000: 81).

3.4.2 Unternehmungsstruktur

Wie bereits im Rahmen der betrieblichen Bedingungsgrössen (vgl. Kapitel 3.3.2) deutlich wurde, bestimmt u. a. die Organisationsstruktur die Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit. Um die Verhandlung als unmittelbare Massnahme im Führungsprozess der Strategieumsetzung beurteilen zu können, gilt es die Organisationsstruktur als entscheidender Faktor einer erfolgreichen Strategieumsetzung zu betrachten. Dies resultiert zudem aus der Aufgabe des Management-Developments, welche im Rahmen der Qualifikationsfunktion (vgl. Kapitel 3.4.1.4.4) darin besteht, die betriebliche Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit sich verändernden Aufgaben und Organisationsstrukturen zu erhalten und verbessern. Entsprechend werden im Folgenden die Relevanz der Organisationsstruktur für die Strategieumsetzung sowie deren Ausgestaltung zur Unterstützung der Strategieumsetzung erörtert. Die Ausführungen zu den begrifflichen und inhaltlichen Grundlagen der Organisationsstruktur werden dabei bewusst kurz gehalten.

Es gilt zu berücksichtigen, dass sowohl die Ausführungen zu der Unternehmensstruktur als auch zu der Unternehmenskultur als mittelbare Aktionsparameter der Strategieumsetzung stark von der spezifischen Unternehmung und dem Sachziel der Strategieumsetzung geprägt sind. Entsprechend wird keine abschliessende Analyse, sondern eine theoretische Grundlage für die anschliessende empirische Untersuchung angestrebt.

3.4.2.1 Relevanz für die Strategieumsetzung

Die Strategieumsetzung stellt einen „[...] komplexen, multipersonalen und stark arbeitsteiligen Prozess dar.“ (Raps 2003: 97). Die im Zusammenhang mit der Umsetzung durchzuführenden Massnahmen sind grösstenteils auf mehrere Organisationsmitglieder verteilt. Daher müssen die verschiedenen Aufgaben mit den jeweiligen Personen koordiniert werden (vgl. Raps 2003: 97). Bei der Erreichung der organisatorischen Gestaltungsziele stellt die Koordination einen bedeutenden Aktionsparameter dar. Das Ziel ist es, die „[...] arbeitsteilige Aufgabenerfüllung

der Teilbereiche auf die Ziele der Unternehmung aus[zu]richten und aufeinander ab[zu]stimmen.“ (Thom 2000b: F. 150). Darüber hinaus sollen die organisatorischen Lösungen eine Erhöhung der Flexibilität bewirken und zu einer Steigerung der Entscheidungsqualität führen (vgl. Kolks 1990: 227). Entsprechend wird die Organisationsstruktur in der betriebswirtschaftlichen Literatur als eine zentrale Quelle unternehmerischer Erfolge angesehen (vgl. Dernbach 1996: 189; vgl. Link 1989: 408). Diese Bedeutung lässt sich auf die Strategieumsetzung übertragen, wobei die Erfolgchancen sich erhöhen, wenn die Ausgestaltung der Organisation an die Strategie angepasst wird (vgl. Raps 2003: 98 f.). Dies machen auch Miller/Dess (1996: 329) deutlich: „A change of strategies usually requires the organization to move in new directions, and strategy implementation is inextricably intertwined with organizational change.“

3.4.2.2 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen

Nach einer strukturalen bzw. instrumentalen Begriffsauffassung kann die Organisation als System formaler Regeln oder als Ordnungsrahmen einer zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten definiert werden (vgl. Hoffmann 1980: Sp. 1427). Trotz der Heterogenität der Literatur zur Organisationstheorie besteht Einigkeit darüber, dass Organisationen das Verhalten der Organisationsmitglieder koordinieren und zur Leistungssteigerung dienen (vgl. Wiendieck 1999: 620). Im Rahmen der Strategieumsetzung ist der instrumentale Organisationsbegriff zu verwenden, wobei die Organisation als Mittel der Zielerreichung des sozioökonomischen Systems zu verstehen ist (vgl. Grochla 1982: 3). Der instrumentale Organisationsbegriff umfasst einerseits die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation (Prozesse) und andererseits die organisatorische Gestaltung (vgl. Grochla 1982: 1 ff.).

3.4.2.3 Umsetzungsfördernde Ausgestaltung der Organisationsstruktur

Um aus der Sichtweise der Organisationsstruktur einige Element aufzuzeigen, mit denen die Umsetzung gefördert werden kann, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. In der Literatur werden in der Regel die einzelnen Organisationsformen auf ihre Eignung für die Umsetzung untersucht (vgl. Raps 2003: 103). Wie jedoch aus den Bedingungsgrößen dieser Arbeit hervorgeht, handelt es sich bei den untersuchten Unternehmen um Grosskonzerne mit entsprechend komplexen Organisationsstrukturen. Im Folgenden soll nicht überprüft werden, inwiefern diese Strukturen sich für eine Strategieumsetzung eignen. Vielmehr sollen generelle Entwicklungen innerhalb von Organisationsstrukturen, welche aus einer erhöhten Umweltdynamik und Komplexität resultieren, betrachtet werden. In der Literatur wird häufig die

Fragestellung nach einem adäquaten organisatorischen Rahmen für die Strategieumsetzung thematisiert (vgl. Stonich 1982: 47 f.). Mit der Wahl der geeigneten Organisationsform soll die Unternehmungsentwicklung bestmöglich genutzt werden, dient sie doch als Mittel zur Realisierung der Unternehmungsstrategie (vgl. Grochla 1982: 90). Dabei besagt die herrschende Meinung in der Literatur, dass die Umsetzung von Strategien im Rahmen eines Projektmanagements durchgeführt werden soll, wobei nachdrücklich gefordert wird, die Umsetzung aus den routinemässigen Arbeitsabläufen herauszulösen (vgl. Steiger 1988: 151). Konstitutive Projektmerkmale, welche zur Abgrenzung von Projekten gegenüber sonstigen Leistungserstellungsprozessen dienen, sind Einmaligkeit, Zielvorgabe, zeitliche Begrenzung, Ressourcenabgrenzung und projektspezifische Organisation (vgl. Mörsdorf 1998: 55 f.). Anhand dieser Merkmale wird deutlich, dass der Strategieumsetzung keinesfalls unkritisch Projektcharakter unterstellt werden darf. Dies basiert darauf, dass die Unternehmung als Ganzes flexible und umsetzungsfördernde Strukturen aufweisen muss, um der geforderten Flexibilität und Innovationsfähigkeit, welche aus einer dynamischen und komplexen Umwelt resultiert, gerecht zu werden. Aus dieser Sichtweise wird klar, dass die Strategieumsetzung weder einmalig noch zeitlich begrenzt ist und somit nur in Sonderfällen als Projekt definiert werden sollte (vgl. Raps 2003: 105 f.). Obwohl sich der Projektcharakter der Umsetzung vor dem Hintergrund praktischer Überlegungen rechtfertigen lässt, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die im Rahmen der Strategieumsetzung durchzuführenden Aktivitäten zu Routineprozessen transformiert werden können und die Umsetzung daher nicht als Sonderprozess aufgefasst werden soll (vgl. Raps 2003: 106). Diese Betrachtungsweise wird durch die Tatsache nahegelegt, „[...] dass eine Implementierung erst dann als gänzlich abgeschlossen gilt, wenn sämtliche Maßnahmen der im Zeitablauf als letzte auszuführenden operativen Pläne vollständig realisiert sind. [...] Schließlich muss die implementierte Strategie auch permanent aktiv begleitet und tatsächlich 'gelebt' werden.“ (Raps 2003: 106). Gemäss der formulierten Annahmen muss die generelle Strategieumsetzung als Form einer Organisationsentwicklung aufgefasst werden. Somit kann das Unternehmen seine Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit durch die Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität, die Förderung der Innovationsfähigkeit und Lernbereitschaft verbessern (vgl. Thom 1998b: F. 148). Im Sinne eines integrierten „Managements des Wandels“ soll der Fokus bei der Ausgestaltung der Organisationsstruktur zur Unterstützung der Strategieumsetzung auf die Frage gerichtet sein wie die Umsetzung durch geeignete Massnahmen gefördert werden kann (vgl. Raps 2003: 107). Bei der Schaffung von umsetzungsfördernden Strukturen, welche sich durch Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Lernfähigkeit auszeichnen, stellt die Koordination als Aktions-

parameter der organisatorischen Gestaltung ein zentrales Konzept dar. „Das Koordinationsproblem liegt in der Existenz vielfältiger Abhängigkeiten in der Leistungserstellung unter spezialisierten Aufgabenträgern begründet.“ (Radel 1999: 46). Die Koordination bzw. organisatorische Integration erfolgt über Kommunikations- und Informationssysteme sowie über Entscheid- und Weisungsbefugnisse. „Vergegenwärtigt man sich die vielschichtigen Verflechtungen von Unternehmen, die Globalität der Märkte oder die Komplexität der Produkte, so ist ein ständig steigender Koordinationsbedarf zu erkennen. Verstärkt wird er durch die Vielzahl oft komplementärer, aber auch konfliktärer Ziele im Gesamtzielsystem der Unternehmungen.“ (Specht/Beckmann 1996: 35). Die steigende Komplexität von Organisationsstrukturen führt zu einer Entscheidungsdezentralisation (divisionale Organisationsstruktur) sowie zu erhöhtem Konfliktpotenzial (Matrix-Organisation) (vgl. Thom 2000b: F. 155 f.). Sandner/Meyer (1994: 185) machen geltend, dass Verhandlungsprozesse in der organisatorischen Gestaltung eine zentrale Position einnehmen. Sie weisen darauf hin, dass die „Organisationsstrukturen [...] – als Zusammenspiel von Regeln und Ressourcen – [...] das Produkt der Verhandlungen der Organisationsmitglieder“ im Unternehmen sind. Die geltende Ordnung entsteht durch interessengeleitete Interaktionen der Beteiligten und ist das Ergebnis unzähliger Verhandlungsprozesse (vgl. Sandner/Meyer 1994: 189). Auch Radel (1999: 266) stellt bei der Betrachtung von intraorganisationaler Koordination fest, dass die hierarchische Struktur aufgrund der Auflösung interner Grenzen einem grundlegend veränderten Organisationsverständnis gewichen ist. Entsprechend erweisen sich die Verhandlungsprozesse nicht nur in dezentralen und komplexen Netzwerken als typisch, sondern es handelt sich um ein Grundmuster, welches sich in den meisten innerbetrieblichen Organisationsformen einstellt. Zur Analyse der Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit wird jedoch im Folgenden systematisch auf die Elemente umsetzungsfördernder Strukturen eingegangen.

- Die Hierarchie als Koordinationsprinzip in einer dynamischen und komplexen Umwelt wird zunehmend kritisch betrachtet. Die *Flexibilität* soll insbesondere durch eine Abflachung der Organisationsstruktur bzw. den Abbau von Hierarchien stattfinden. Mit der Reduktion von klassischen Koordinationsmechanismen steigt die Bedeutung der Kooperation im Unternehmen. „Coordination stemming from cooperation seems particularly important in today’s new organizational forms, where relationships are much more voluntary and self-defined than organizationally mandated.“ (Smith/Carroll/Ashford 1995: 11). Dabei gewinnen komplementäre Kommunikations-, Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozesse auf allen Unternehmensebenen an Bedeutung (vgl. Reichwald/Koller 1996: 212).

- Um die *Innovationsfähigkeit* im Unternehmen sicherzustellen, sind innovations- und kooperationsfördernde Führungssysteme zu entwickeln, wobei sich insbesondere immaterielle Anreizsysteme positiv auf die Innovativität auswirken (vgl. Specht/Beckmann 1996: 23). „Neben der individuellen Eigenschaften der [...] Mitarbeiter beeinflussen deren interpersonelle Beziehungen bzw. Interaktionen [im Original kursiv] den Erfolg von F&E. In diesem Zusammenhang spielen beispielsweise die Kommunikation, die gegenseitige Anerkennung, die Art der Zusammenarbeit, der Abbau von Rivalitäten zwischen einzelnen Mitarbeitern, Gruppen oder Bereichen [...]“ (Specht/Beckmann 1996: 34) eine wichtige Rolle. Bei der Schaffung von integrativen Strukturen sind zudem die Bildung von interfunktionellen Projektteams, innovationsfördernder Kommunikationsstrukturen, Kooperationsbereitschaft und der Abbau von Ressortegoismus und innovationshemmenden Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse unerlässlich (vgl. Specht/Beckmann 1996: 39 ff.).
- Die *Lernfähigkeit* als weiteres Merkmal umsetzungsfördernder Strukturen stellt die Verbindung zwischen Management-Development und Organisationsentwicklung dar und macht deutlich, dass es sich beim Wandel um einen Bestandteil des betrieblichen Geschehens und nicht um ein separates Problem handelt. Ertel (2000: 124 f.) argumentiert, dass die Verhandlungsfähigkeit ein organisationales Lernen ermöglicht, indem er die Kollektivierung und anschließende Institutionalisierung der Verhandlungsfähigkeit vorschlägt.

3.4.3 Unternehmenskultur

Auch die Unternehmenskultur als mittelbare Unterstützungsmassnahme in der Strategieumsetzung beeinflusst die Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit im Rahmen der Führungsprozess bezogenen Umsetzung. Entsprechend wird im Folgenden auf ihre Relevanz für die Strategieumsetzung eingegangen. Die begrifflichen Grundlagen dienen dabei der Betrachtung von umsetzungsfördernden Führungskulturen. Die theoretischen Ausführungen zu der Unternehmenskultur und insbesondere der Führungskultur werden aufgrund der unternehmensspezifischen Ausgestaltung kurz gehalten. Die empirischen Resultate werden diese Ausführungen entsprechend erweitern (vgl. Kapitel 6.4.2).

3.4.3.1 Relevanz für die Strategieumsetzung

Je nach Ausmass des Sachziels der Strategieumsetzung ist eine Veränderung von bisherigen Denk- und Handlungsweisen erforderlich. Da die Strategieumsetzung auf der Ebene der

mittelbaren Anpassungs- und Unterstützungsmassnahmen nicht ausschliesslich über Programme (3.2.3.1.3) stattfindet, sondern die Umsetzung auch auf der Ebene der Führungsprozesse abläuft, stellt die Führungskultur einen wichtigen Aspekt des Management-Developments dar. Es ist die Aufgabe des Management-Developments, im Rahmen der Qualifikationsfunktion (vgl. Kapitel 3.4.1.4.4) Führungsgrundsätze und Verhaltensweisen aufzubauen, welche die Führungskultur bestimmen und somit die Strategieumsetzung unterstützen. Wird der Notwendigkeit einer kulturellen Transformation nicht Rechnung getragen, kann sich die Ausprägung der aktuellen Führungskultur, d. h. die dominierenden Werte, Normen und Einstellungen, als Hindernis bei der Strategieumsetzung erweisen (vgl. Raps 2003: 122 f.).

3.4.3.2 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen

Unter der Unternehmenskultur versteht man „[...] die Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen [...].“ (Ulrich 1993: Sp. 4352). Die Unternehmenskultur darf jedoch nicht als Managementinstrument verstanden werden, welches beliebig verändert werden kann (vgl. Specht/Beckmann 1996: 44). Im Folgenden wird ein in der Literatur weit verbreiteter Ansatz (vgl. Quinn 1988: 51 ff.) im Bereich der typologieorientierten Studien vorgestellt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Unternehmenskultur durch die Verwendung von Typologien zu fassen versuchen. Dabei werden vier verschiedene Kultur-Typen unterschieden:

- Die Clan-Kultur zeichnet sich durch ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine familiäre Atmosphäre aus. Der Führungsstil ist patriarchalisch, und die Loyalität sowie die Tradition haben einen hohen Stellenwert.
- Die Adhocracy-Kultur ist durch Dynamik, Risikobereitschaft und Unternehmertum gekennzeichnet. Der Führungsstil ist auf diese Eigenschaften ausgerichtet. Durch Innovationen soll Wachstum generiert und durch Akquisitionen soll der Zugriff zu neuen Ressourcen ermöglicht werden.
- Die Hierarchie-Kultur lässt sich durch einen hohen Formalisierungs- und Standardisierungsgrad charakterisieren. Der Führungsstil ist stark bürokratisch. Anhand festgelegter Regeln sollen Konstanz und Stabilität reibungslose Abläufe gewährleisten.
- Die Markt-Kultur zeichnet sich durch ein hohes Mass an Leistungsorientierung und Wettbewerb aus. Der Führungsstil ist entscheidungsorientiert. Durch die Ausrichtung

an Aufgaben und Zielerreichung sollen Wettbewerbsvorteile geschaffen und Markterfolge erzielt werden.

Die dargestellte Typologisierung macht die Schwierigkeit der Abgrenzung unterschiedlicher Unternehmenskulturen deutlich. Die Literatur zur Unternehmenskultur ist sehr komplex und kann im Rahmen dieser Arbeit nur in sehr vereinfachter Form aufgegriffen werden. Die aufgeführten idealtypischen Ausprägungsformen sind daher nur ein Anhaltspunkt für mögliche Gestaltungsempfehlungen bezüglich einer umsetzungsorientierten Unternehmenskultur.

3.4.3.3 Umsetzungsfördernde Ausgestaltung der Führungskultur

Im Folgenden wird von einer vom Management-Development aufzubauenden umsetzungsfördernden Führungskultur ausgegangen. Bei der Führungskultur als Bestandteil der Unternehmenskultur handelt es sich um ein sehr komplexes und unternehmensspezifisches System. Es lassen sich verschiedene Führungstaktiken unterscheiden, wobei die unterschiedlichen Arten der strategischen Führung mit der vorangehend beschriebenen Organisationsstruktur eng verknüpft sind.

Aufgrund der Entwicklungen in der Organisationsstruktur, innerhalb deren strukturelle Koordinationsmechanismen an Bedeutung verlieren (vgl. Kapitel 3.4.2.3), wird vermutet, dass eine starke Führungskultur „[...] den Koordinationsbedarf innerhalb des Unternehmens reduzieren [kann], indem sie die strukturellen Koordinationsmechanismen wie persönliche Weisungen, Selbstabstimmungsprozesse, Pläne und Programme durch einheitliche Werte und Normen unterstützt.“ (Specht/Beckmann 1996: 45). Diese Werte und Normen können den Führungskräften als Leitlinie bei der Entscheidungsfindung dienen und gleichzeitig die Koordination erleichtern (vgl. Specht/Beckmann 1996: 45). Da die Führungskultur dem Sachziel der Strategieumsetzung und der Unternehmensstruktur entsprechen muss, sollte der Aufbau einer Führungskultur im Rahmen der Qualifikationsfunktion des Management-Developments wahrgenommen werden.

3.5 Effektivitätskonzept

Zur abschliessenden Betrachtung des Bezugsrahmens der Verhandlung wird auf das Effektivitätskonzept eingegangen, wobei dieses bereits durch die Eingliederung in das strategische Management bzw. in die Strategieumsetzung (vgl. Kapitel 3.2.3.1.3) dargestellt wurde. Unter der Effektivität versteht man die „[...] grundsätzliche Eignung eines Mittels, ein Ziel mit Hilfe dieses Mittels zu erreichen.“ (Fessmann 1980: 30). Die Effektivitätsbetrachtung ermöglicht es, die grundsätzliche Eignung einer Alternative im Hinblick auf ein Zielsystem zu beurteilen,

aber erst eine Effizienzbetrachtung erlaubt es, die bestgeeignete Alternative auszuwählen. Thom (1988: 325) bezeichnet Effizienz als die „[...] Leistungswirksamkeit oder [das] Erfolgsniveau im Hinblick auf die Formalzielsetzung einer Unternehmung.“ Es geht darum, das Input-Output-Verhältnis einer Massnahme und somit ihren einsatzbezogenen Zielerreichungsgrad zu untersuchen.

Wie bereits in Kapitel 3.1 erläutert, ermöglicht das Effektivitäts- und Effizienzkonzept eine Beurteilung der Wirkungszusammenhänge zwischen der Verhandlung als führungsprozessbezogenem Aktionsparameter und dem Zielsystem der Unternehmung. Das Zielsystem der Unternehmung wird durch die Bestimmung eines für den vorliegenden Bezugsrahmen relevanten Zielsystems (vgl. Kapitel 3.2.3.1.3) spezifiziert. Dabei wird insbesondere die Effektivität der Verhandlung als unmittelbarer Massnahme in Bezug auf die Erreichung der Systemziele der Strategieumsetzung untersucht.

In der theoretischen Fundierung wurde aufgezeigt, dass die Verhandlung als Managementfähigkeit im Rahmen der Entscheidungsfindung, der Personalführung, aber auch im Umgang mit knappen Ressourcen und als Integrations- und Koordinationsfunktion im Unternehmen durchaus ihre Berechtigung hat (vgl. Kapitel 2.4.4.2). Um jedoch die strategische Bedeutung bzw. die Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit (vgl. Kapitel 1.3.1) zu beurteilen, ist es erforderlich, sich am Management-Development als mittelbarer Unterstützungsmassnahme in der Strategieumsetzung und als empirischer Untersuchungseinheit zu orientieren. Die allgemeine Zielsetzung des Management-Developments besteht darin, die Qualität der Gesamtzielerreichung zu erhöhen. Entsprechend sollten die Qualifizierungsmassnahmen aus der Strategie abgeleitet werden. Dies wird in der Praxis als Schwierigkeit erachtet. Auch in der Literatur gibt es keine gesicherten Ergebnisse zu den Inhalten von effektiven Managementfähigkeiten und zu optimalem kontextbezogenem Managementverhalten. Entsprechend wäre es in der vorliegenden Arbeit vermessen eine direkte Ermittlung der Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit vorzunehmen. Unter Berücksichtigung der ausserbetrieblichen, betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen geht es vielmehr darum zu untersuchen, ob die Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit den Funktionen des Management-Developments entspricht und ob die Effektivität der Verhandlung indirekt aus der Führungskultur und der Unternehmensstruktur resultiert, insofern ihre Ausgestaltung die Strategieumsetzung fördert. Die Resultate der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 6) sollen die Beurteilung der Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit ermöglichen. Unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse wird im Kapitel 7 dieser Arbeit die

abschliessende Beurteilung der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie vorgenommen.

4. Integration der theoretischen Fundierung

Mit diesem Kapitel wird der Teil I, welcher die theoretische Fundierung der Arbeit beinhaltet, abgeschlossen. Bevor im Teil II auf die empirische Fundierung eingegangen wird, soll dieses Kapitel einen abschliessenden Überblick über die theoretische Fundierung bieten. In der Ausgangslage wurde festgestellt, dass eine genauere Analyse des Einsatzes und der Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen fehlt. Dies führte zu der theoretischen Zielsetzung, die strategische Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu analysieren.

Dazu wurde zunächst die Verhandlung als unmittelbarer Aktionsparameter erläutert, indem eine kritische Beleuchtung der Rolle der Verhandlung in der Unternehmensführung vorgenommen wurde. Mit der Erarbeitung der verhandlungstheoretischen Grundkonzepte, insbesondere bezogen auf intraorganisationale Verhandlungen, wurde die Eingliederung in den Bezugsrahmen ermöglicht. Um eine kontextbezogene Analyse im Unternehmen vorzunehmen, wurde die Verhandlung als führungsprozessbezogener Aktionsparameter der Strategieumsetzung untersucht. Die Bedingungsgrössen und die mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung bildeten den Rahmen der theoretischen Beurteilung der Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit. Dabei galt es, die Anwendung der sachlich-analytischen Forschungsstrategie zu berücksichtigen. Entsprechend richtete sich die theoretische Fundierung auf die Durchleuchtung komplexer Zusammenhänge und die Suche nach neuen relevanten Grössen und Aussagen über mögliche Beziehungen zwischen verschiedenen Elementen, wobei Plausibilitätsüberlegungen die Erarbeitung von Handlungsgrundlagen ermöglichten (vgl. Grochla 1978: 72 f.). Aufgrund fehlender gesicherter Ergebnisse zu genauen Inhalten von effektiven und kontextbezogenen Managementfähigkeiten stellt die Überprüfung der Effektivität der Verhandlung als Managementfähigkeit eine Schwierigkeit im Rahmen dieser theoretischen Fundierung dar. Die folgende empirische Fundierung der Arbeit hat deshalb zum Ziel, die Ergebnisse aus der Literaturanalyse zu erweitern und neue relevante Aussagen und Erkenntnisse aus der Praxis zu liefern. Im Rahmen des Teils II werden zunächst der Aufbau der empirischen Studie erläutert (vgl. Kapitel 5) und anschliessend ihre Resultate vorgestellt (vgl. Kapitel 6).

Teil II: Empirische Fundierung der Arbeit

5. Aufbau der empirischen Studie

5.1 Ziel der Untersuchung

Durch die erweiterte Literaturanalyse wurden im Rahmen der theoretischen Fundierung der Arbeit die konzeptionellen Grundlagen erarbeitet sowie der konzeptionelle Bezugsrahmen entwickelt. Der konzeptionelle Bezugsrahmen ermöglichte die theoretische Auseinandersetzung mit der Verhandlungsfähigkeit als Element strategieabgeleiteter Anforderungsprofile bei bildungsbezogenen Managemententwicklungsmassnahmen. Diese theoretische Fundierung ist „[...] die Voraussetzung für zweckmäßige, praxisorientierte Aussagen [...]“ (Grochla 1978: 54) und Handlungsanweisungen und somit die Basis für die Erreichung des praktischen Ziels dieser Arbeit.

Das Ziel der qualitativen Studie ist es, die Aspekte der vorangegangenen Problemanalyse durch Daten aus der Praxis zu ergänzen sowie den Bezugsrahmen zu präzisieren. Dabei wird mit Hilfe von Experteninterviews untersucht, inwiefern in der Praxis im Rahmen der Managemententwicklung der Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit Rechnung getragen wird. Eine zentrale Forschungsfrage lautet daher, wie die Rolle des Managers als Verhandlungsführer in der Managemententwicklung wahrgenommen und gefördert wird. Es soll einerseits herausgefunden werden, ob das Management-Development auf die Strategie abgestimmt bzw. in das strategische Management integriert ist, und andererseits mit welchen Methoden und aus welchen Gründen Verhandlungsfähigkeiten in den untersuchten Unternehmen entwickelt wird (vgl. Kapitel 1.3.2).

5.2 Begriffsbestimmung der qualitativen Analyse

Die qualitative Analyse stellt sich verschiedenen Aufgaben, wie beispielsweise derjenigen der Hypothesenfindung und Theoriebildung. Dieser klassische Bereich der qualitativen Forschung beinhaltet zum einen die „[...] Aufdeckung der für den jeweiligen Gegenstand relevanten Einzelfaktoren, zum anderen die Konstruktion von möglichen Zusammenhängen dieser Faktoren.“ (Mayring 2003: 20). Diese zur Hypothesenfindung angewandten qualitativen Analysen lassen sich zur Theoriebildung ausweiten (vgl. Mayring 2003: 20).

Zudem nennt Mayring (2003: 21 ff.) weitere Anwendungsgebiete der qualitativen Analyse, wie z. B. Pilotstudien, Vertiefungen, Prozessanalysen, Einzelfallstudien, Klassifizierungen sowie Theorie- und Hypothesenprüfung.

Qualitative Forschungsergebnisse gelten aufgrund ihrer facettenreichen Beschreibungen und Erklärungen als „[...] naturgetreu und der spezifischen Konzeptualisierung einer Problemsituation näher als rein quantitative.“ (Böttcher 1996: 10). Dies gilt insbesondere für die in dieser Arbeit untersuchten Verhandlungsprozesse als Koordinationsmechanismen innerhalb organisatorischer Gestaltung (vgl. Kapitel 3.4.2.3). Dabei nimmt man an, „[...] daß wesentliche Teile des Forschungsgegenstandes in organisationale Prozesse eingebettet sind, die sich einer oberflächlichen Inspektion verschließen, [...]“ (Radel 1999: 75).

5.2.1 Erhebungsverfahren

Als Erhebungsverfahren wird im Rahmen dieser Arbeit das problemzentrierte Interview angewendet, welches sich für die vorliegende theoriegeleitete Forschung besonders eignet (vgl. Mayring 2002: 70). Dabei ist es notwendig, den Begriff der qualitativ orientierten Interviewformen als Verfahren der qualitativen Analyse zu definieren. Diese Begriffsbestimmung ergibt sich nach Mayring (2002: 66) anhand von drei Merkmalen. Einerseits handelt es sich bezüglich des Freiheitsgrades des Befragten um ein offenes Interview. Das heisst, dass der Befragte, ohne Antwortkategorien zu berücksichtigen, frei formulieren kann, was ihm in Bezug auf das Thema bedeutsam erscheint. Das zweite Merkmal bezieht sich auf den Freiheitsgrad des Interviewers. Bei qualitativ orientierten Interviewformen handelt es sich oft um ein unstrukturiertes bzw. unstandardisiertes Interview. Dabei ist der Interviewer nicht an einen starren Fragekatalog gebunden, was ihm ermöglicht, die Fragen je nach Interviewsituation frei zu formulieren. Bei der Qualitativität als drittem Merkmal handelt es sich um die Art der Auswertung des Interviewmaterials mit Hilfe qualitativ-interpretativer Techniken.

Nach dieser Terminologie stellt das problemzentrierte Interview ein offenes, halbstrukturiertes und qualitatives Verfahren dar (vgl. Mayring 2002: 67). „Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“ (Mayring 2002: 67).

5.2.1.1 Interviewleitfaden und Forschungsfragen

Das Leitfadeninterview ist die gängigste Form qualitativer Befragungen. „Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Dennoch lässt es genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einzubeziehen oder bei der Interviewauswertung auch Themen herauszufiltern, die bei der Leitfaden-Konzeption nicht antizipiert wurden.“ (Bortz/Döring 2002: 315). Der in dieser Arbeit verwendete Leitfaden (vgl. Anhang 3) umfasst neun thematisch gegliederte Bestandteile und ist so konzipiert worden, dass die einzelnen Interviews nicht länger als 90 Minuten dauern. Den Interviewpartnern wurden in einem ersten Teil Informationen über Aufbau und Dauer des Interviews gegeben. Zudem wurde die Vertraulichkeit der Daten bestätigt, und die Interviewpartner wurden auf die Tonbandaufzeichnung hingewiesen. Ein zweiter Teil umfasste allgemeine Fragen zu der Person des Experten und der Management-Development-Abteilung im Unternehmen. Die Teile drei bis sieben des Interviewleitfadens orientierten sich an den Elementen des Bezugsrahmens. Entsprechend wurde im dritten Teil auf externe Bedingungsgrößen, im vierten und fünften Teil auf das strategische Management sowie auf bildungsbezogene Elemente des Management-Developments eingegangen. Im sechsten, zentralen Teil bezogen sich die Fragen auf die Verhandlungsführung im Unternehmen. Der siebte Teil beinhaltet interne Bedingungsgrößen, während der achte und der neunte Teil des Interviewleitfadens offen waren für Anmerkungen, Ergänzungen und abschliessende Bemerkungen.

5.2.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden problemzentrierten Interviews wurden im Januar 2004 in acht Unternehmen durchgeführt. Die Interviewpartner wurden nach dem Verfahren der bewussten Auswahl bestimmt. Dabei war es auf der Ebene der Unternehmen ausschlaggebend, dass es sich um international tätige Schweizer Grosskonzerne handelt. Mit dem Entscheid für Grosskonzerne sollte sichergestellt werden, dass eine institutionalisierte und ausreichend grosse Management-Development-Abteilung im Unternehmen besteht. Der Anspruch der Internationalität der Unternehmen entsteht aus der zugrunde liegenden Analyse, welche wie bei Fayerweather (1976: 1) folgender Annahme folgt: „[...] [For] the *international corporation* [Hervorhebung durch die Verfasserin] there are two areas of overriding importance: strategy formulation and negotiation skill.“

Bei der Auswahl der Interviewpartner innerhalb der Unternehmen bestand die primäre Voraussetzung darin, dass es sich um eine für das Management-Development verantwortliche Person handelt. Der Entscheid, die Interviews auf der Ebene des Management-Developments durchzuführen, resultierte aus der Annahme der Verfasserin, dass sich diese Stelle im Unternehmen konkret mit Managementfähigkeiten und Anforderungen auseinandersetzt.

Da es bei der Organisation der Personalmanagement-Abteilungen zwischen den Unternehmen grosse Unterschiede gibt und meist keine bestimmte Stelle zu bezeichnen war, mussten bei der Auswahl der Personen folgende Kriterien kumulativ erfüllt sein:

- Die Person muss für die Managemententwicklung im Unternehmen verantwortlich sein und dabei
- massgebend an der Entwicklung der Ausbildungsmodule in der Managemententwicklung beteiligt sein sowie
- Kenntnis der strategischen Hintergründe haben, welche als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Ausbildungsmodule dienen.

Trotz der zeitlich leicht versetzten Auswertungsarbeit gingen Erkenntnisse bereits während der Interviewphase wieder in die laufende Erhebung ein. So führten einzelne Interviewaussagen und Resultate dazu, dass weitere Gesprächspartner aus diesem Tätigkeitsbereich im Unternehmen einbezogen und weitere Fragen aufgenommen wurden.

5.2.2 Aufbereitungsverfahren

Mit dem Einverständnis der Gesprächspartner wurden die Interviews auf Tonband aufgenommen. Mit Hilfe der wörtlichen „[...]“ Transkription wird eine vollständige Textfassung [des] verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet.“ (Mayring 2002: 89). Da man im vorliegenden Fall jedoch vorwiegend an der inhaltlich-thematischen Seite des Materials interessiert ist und nicht am konkreten Wortlaut oder an der Interviewsituation, wurde im Rahmen dieser Arbeit auf eine wörtliche Transkription verzichtet und stattdessen ein zusammenfassendes Protokoll erstellt (vgl. Mayring 2002: 94 ff.). Dabei besteht die Möglichkeit, bereits beim Abhören des Tonbands aus eine Zusammenfassung vorzunehmen. Diese Vorgehensweise ist bei den vorliegenden Daten der Interviews auch sinnvoll, wäre eine wörtliche Transkription zu uninteressant. Die Tatsache, dass der Untersuchungsgegenstand sehr neu ist, erforderte es, die Interviewpartner in die Thematik einzuführen. Dazu wurden den Experten im Vorfeld Informationen über die Problemstellung und Ausgangslage zugestellt. Die meisten Experten der Verhandlungstheorie befinden sich ausserhalb von Unternehmen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es jedoch,

die Verhandlungstheorie aus praxisorientierter Sicht in das Unternehmen zu integrieren, und dazu wurden Experten des Management-Developments befragt, nicht solche der Verhandlungstheorie. Aus dieser Konstellation resultieren nicht immer ganz präzise Aussagen, was die Verwendung des zusammenfassenden Protokolls rechtfertigt. Damit eine solche Zusammenfassung methodisch kontrolliert abläuft, ist in der vorliegenden Arbeit die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. 5.2.3) eingesetzt worden.

5.2.3 Auswertungsverfahren

Als Auswertungsverfahren wird die qualitative Inhaltsanalyse angewendet. Dieses Verfahren ermöglicht es, Texte systematisch zu analysieren, indem es das Material „[...] schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet.“ (Mayring 2002: 114). Das Kategoriensystem, welches die Expertenaussagen verarbeitet, resultiert aus einem Verallgemeinerungsprozess direkt aus dem Material. Die weitere Auswertung geschieht, indem das Kategoriensystem in Bezug auf die Fragestellungen und der zugrunde liegenden Theorie interpretiert wird. Das in dieser Arbeit verwendete Ablaufmodell ist in der folgenden Darstellung abgebildet.

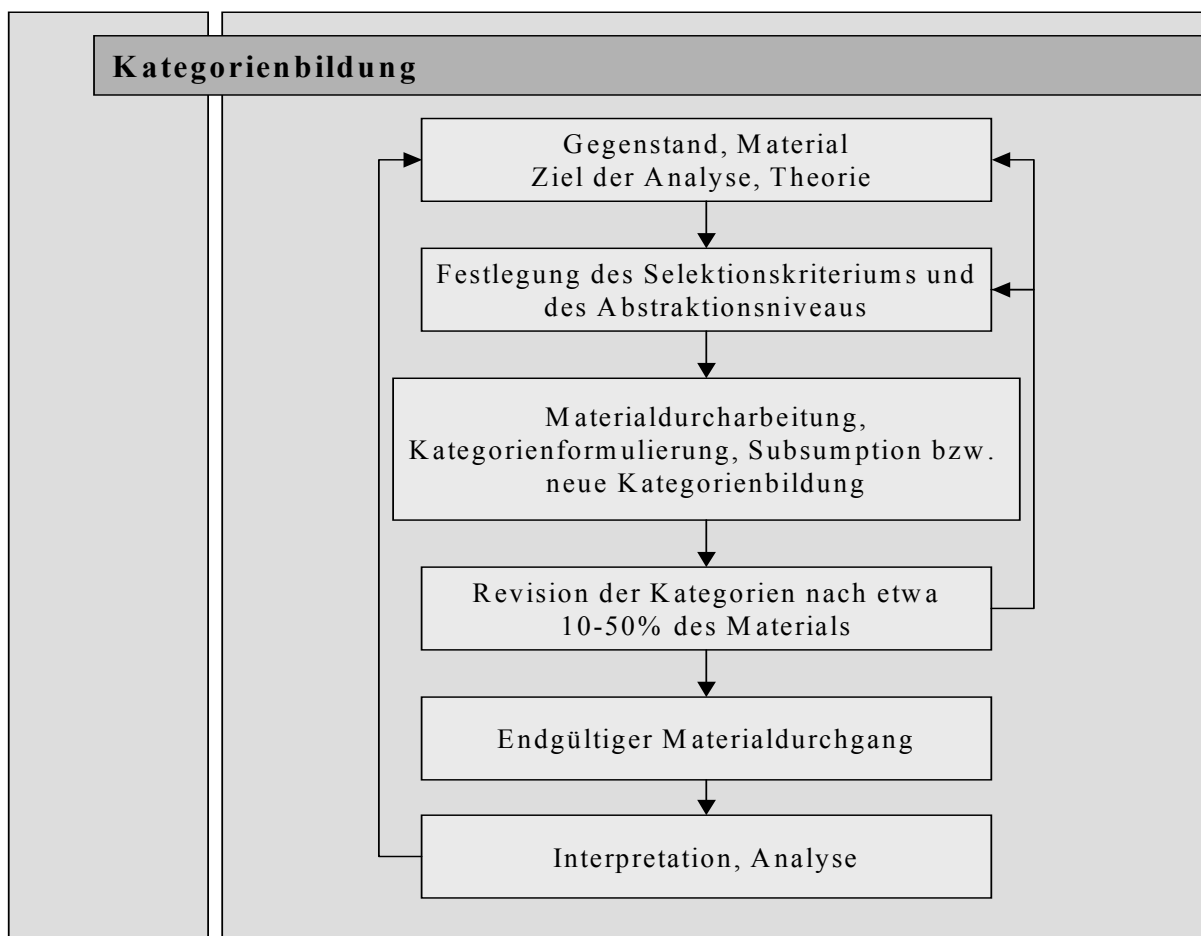


Abb. 14: Prozessmodell der Kategorienbildung (Mayring 2003: 75).

„Die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muß an den konkreten Gegenstand, das Material angepaßt sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden.“ (Mayring 2003: 43). Das im Vorfeld entwickelte Ablaufmodell unterstützt die Definition der einzelnen Analyseschritte und die Festlegung ihrer Reihenfolge (vgl. Mayring 2003: 43). Mayring (2002: 114) schlägt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse vor:

- Die Zusammenfassung: Diese Analyse hat zum Ziel, das Material in mehreren Schritten so zu reduzieren, dass die wesentlichen Aussagen und Kategorien herausgearbeitet werden können.
- Die Explikation: Während die Zusammenfassung das Material reduziert, versucht die explizierende qualitative Inhaltsanalyse, den Inhalt resp. einzelne Textteile durch kontextbezogene zusätzliche Informationen zu erweitern und zu erläutern (vgl. Diekmann 1998: 512).
- Die Strukturierung: Das Ziel dieser Analyseform ist es, die Strukturmerkmale aus dem Datenmaterial herauszufiltern. „In der Logik der Inhaltsanalyse muß vorab das Thema der Kategorienbildung theoriegeleitet bestimmt werden, also ein Selektionskriterium eingeführt werden, das bestimmt, welches Material Ausgangspunkt der Kategoriendefinition sein soll. Dadurch wird Unwesentliches, Ausschmückendes, vom Thema Abweichendes ausgeschlossen.“ (Mayring 2003: 76).

In der vorliegenden Arbeit wurde eine Kombination dieser Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. Die als Ergebnis dieses Prozessmodells der Kategorienbildung resultierenden fünf Hauptkategorien sind im Folgenden dargestellt.

Inhaltliche Kategorien der Datenauswertung	
1	Strukturelle Aspekte des Management-Developments
2	Verhandlung als Element strategieabgeleiteter Anforderungsprofile
3	Verhandlung als Managementfähigkeit/-rolle
4	Verhandlung zur Unterstützung von Struktur und Kultur
5	Strategische Bedeutung der Verhandlung und Ausblick

Abb. 15: Inhaltliche Kategorien der Datenauswertung (eigene Darstellung).

Bei der Darstellung der Resultate der qualitativen Analyse werden die Textstellen, die den einzelnen Kategorien zugeordnet werden, in Bezug auf die zugrunde liegende Theorie und Fragestellung interpretiert. Durch die Offenheit der Befragung wurden die Fragen im Experteninterview unterschiedlich intensiv diskutiert. So kommt es vor, dass eine Frage ausgelassen wurde, um den Fluss des Gesprächs nicht zu unterbrechen. Dies erklärt, wieso nicht von allen befragten Experten Aussagen zu den Fragen innerhalb der Kategorien vorliegen.

5.2.4 Kritische Würdigung des Vorgehens

Für die Beurteilung qualitativer Forschung wird eine Reihe spezifischer Regeln vorgeschlagen, die sich von denen quantitativer Vorgehensweisen unterscheiden. Mayring (2002: 140 ff.) nennt dazu Gütekriterien wie Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationssicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. Diese Kriterien bilden die Eckpfeiler eines systematischen Prozesses, der das Vertrauen in die Forschungsergebnisse rechtfertigen soll.

Im Hinblick auf diesen Kriterienkatalog ist das gesamte Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit als *Verfahrensdokumentation* zu betrachten, in der das Analyseinstrumentarium sowie die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung dokumentiert ist. Die Qualitätssicherung stützt sich in der qualitativen Forschung auch auf die *argumentative Interpretationssicherung*. Diese wird dadurch gewährleistet, dass sowohl die Resultate aus dem Literaturstudium wie auch die empirischen Daten in einen erweiterten Bezugsrahmen Eingang finden und durch die entsprechende Einbindung in dessen Struktur und Beziehungszusammenhänge systematisch interpretiert werden. Zudem soll die Qualität der Interpretation durch das schrittweise, sequentielle Vorgehen erhöht werden (vgl. Mayring 2002: 146). In der vorliegenden Arbeit wurden die Analyseschritte im Voraus festgelegt, und das Material wurde in sinnvolle Einheiten unterteilt. In den Ausführungen zur Auswertungsmethodik wurde das systematische und *regelgeleitete Vorgehen* in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse beschrieben. Mit der Durchführung der Interviews im unmittelbaren Arbeitsumfeld der Befragten, erfolgte die Erhebung ebenfalls in einer gewissen *Nähe zum Gegenstand*, was einem weiteren Leitgedanken qualitativ-interpretativer Forschung entspricht. Eine wesentliche Bedeutung im qualitativen Forschungsprozess hat ferner die *kommunikative Validierung*. Damit ist gemeint, dass man die Gültigkeit der Ergebnisse und der Interpretationen auch dadurch überprüfen kann, indem man sie den Befragten nochmals vorlegt (vgl. Mayring 2002: 147). Dieses Kriterium ist in der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung. Um sorgfältige und wahrheitsgetreue Daten in Form von zusammenfassenden Protokollen sicherzustellen, wurden die Resultate der

jeweiligen Interviews mit Hilfe der oben genannten Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren dokumentiert und den jeweiligen Interviewpartnern zur Genehmigung vorgelegt. Dadurch wurden die Ergebnisse aufgrund dieses Gütekriteriums als gültige Aussagen verifiziert. Bei der *Triangulation* geht es um den Versuch, für eine Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden (vgl. Mayring 2002: 147). Ein Vergleich von Daten aus qualitativen und quantitativen Analyseschritten erfolgte in dieser Arbeit nicht, welches sich jedoch aus dem Umfang einer Lizentiatsarbeit ergibt.

6. Resultate der empirischen Studie

Praktisches Ziel der Arbeit (vgl. Kapitel 1.3.2) und somit der folgenden qualitativen Daten ist es, den aus der Literaturanalyse erarbeiteten Bezugsrahmen mit der Praxis von Management-Development-Abteilungen in Schweizer Grosskonzernen zu konfrontieren und mit entsprechenden Informationen zu erweitern und zu präzisieren.

Im vorliegenden Kapitel werden die Resultate der Interviews entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch mit dem theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem (vgl. Kapitel 5.2.3) dokumentiert. Zugleich werden die Resultate entsprechend der vorliegenden Problemstellung kommentiert und interpretiert. Bei der Auswertung der Interviewdaten hat sich die Verfasserin entschieden, die auf Tonband aufgezeichneten Gespräche mittels zusammenfassender Protokolle aufzubereiten (vgl. Kapitel 5.2.2). Dabei war das Ziel, die erhobenen Daten zu reduzieren und zu bündeln, ohne ihre grundsätzliche Bedeutung zu verändern. „Die Reduktion des Materials geschah insofern methodisch kontrolliert, als lediglich bedeutungsgleiche Aussagen (Wiederholungen) und übertrieben detaillierte Ausführungen zu Einzelaspekten gekürzt wurden.“ (Zaugg 1996: 260).

Die Aussagen der Experten (vgl. Anhang 2) werden in den nachfolgenden Daten anonymisiert. Die zusammenfassenden Protokolle der Experten werden den inhaltlichen Kategorien zugeordnet wobei eine klare Abgrenzung der Meinungen der Experten nicht immer vorzunehmen war. Diese Tatsache verdeutlicht, dass die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen als sehr komplexer und interdependenter Prozess betrachtet werden muss.

Im Folgenden werden jeweils die einzelnen Kategorien und die dazugehörigen Fragestellungen erörtert und anschliessend die Aussagen der Experten, welche mit Experte A bis I bezeichnet werden, zusammenfassend dargestellt. Auf dieser Basis findet am Ende jeder am Bezugsrahmen orientierten Kategorie ein Teilfazit aus den Protokollen statt.

6.1 Strukturelle Aspekte des Management-Developments

In einer ersten Fragestellung ging es darum, die Management-Development-Struktur (vgl. Kapitel 3.4.1.4.5) der einzelnen Unternehmen zu erfassen. Strukturelle Aspekte des Management-Developments, wie z. B. die Träger, die Zielgruppe, die Ziele und Inhalte sowie Instrumente und Methoden als auch die Zuordnung zu einer bestimmten Managementebene, stellen wesentliche indirekte Einflussgrössen auf die Resultate der empirischen Studie dar.

Die vorliegenden Informationen ermöglichen zudem eine Überprüfung der Kriterien, welche bei der Auswahl der Interviewpartner erfüllt werden sollten (vgl. 5.2.1.2). Auch die Abklä-

Frage, welchen Stellenwert bildungsbezogene Massnahmen im Management-Development der jeweiligen Unternehmen haben, ist Ziel der vorliegenden Fragestellung. Beim Management-Development als Bestandteil des strategischen Personalmanagements handelt es sich um den in der vorliegenden Fragestellung wichtigsten mittelbaren Aktionsparameter. Einerseits handelt es sich um einen mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung, andererseits bietet das Management-Development die Basis der Befragung. Dabei beruhen die vorangegangenen Überlegungen der Verfasserin, die Interviews im Management-Development der Unternehmung anzusiedeln, auf der Annahme, dass sich die Stellen in dieser Abteilung bewusster mit Managementanforderungen und Managementfähigkeiten auseinandersetzen. Entsprechend sollte die Befragung von verantwortlichen Personen in diesem Bereich effektiver sein als die direkte Befragung von Personen in Managerpositionen. Bei der Frage nach den strukturellen Aspekten der Management-Development-Abteilung gibt es unterschiedliche Resultate innerhalb der befragten Unternehmen.

Experte A erklärt, dass es im vorliegenden Unternehmen vier Hierarchiestufen gibt. Diese bestehen aus der Geschäftsleitung, dem Leitungsteam, welches das Middle-Management darstellt, den Teamleitern und der Mitarbeiterstufe. Die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen konzentriert sich vor allem auf die Teamleiterstufe und weniger auf die Stufe des Middle-Managements. Dies begründet der Experte damit, dass sich die Personen auf der Ebene des Leitungsteams kaum einen Weiterbildungsbedarf eingestehen würden. Zudem ist eine Hierarchiestufen übergreifende Ausbildung aufgrund der hierarchischen Kultur im Unternehmen nicht denkbar. Die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen bietet sowohl Schulungen als auch Beratung und Coaching an. Ein systematisches und effektives Management von Führungsfähigkeiten ist im vorliegenden Unternehmen nicht etabliert. Zurzeit wird jedoch an einer Analyse des Zusammenhangs zwischen der Ausrichtung der Unternehmung und den entsprechenden Fähigkeiten, welche ausgebildet werden sollen, gearbeitet. Zusammen mit der Geschäftsleitung wird ein so genanntes Fähigkeitsportfolio für das Unternehmen erarbeitet. In diesem Portfolio findet eine Eingliederung der definierten Fähigkeiten nach deren Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens und der effektiv im Unternehmen vorliegenden Ausprägung bzw. Qualität der Fähigkeit statt. Aus dieser Analyse sollen Prioritäten der im Unternehmen zu entwickelnden Fähigkeiten resultieren.

Experte B betrachtet das Management-Development als ganz vordringliches Thema in der aktuellen Unternehmung. Nach Meinung des Experten folgt die Führungskräfteentwicklung

der Zielsetzung, jede Stelle und Schlüsselposition im Unternehmen mit den richtigen Personen optimal zu besetzen und falls möglich geeignete Nachfolgekandidaten zu definieren. Der beschriebene ideale Zustand sollte mit den geeigneten Mitteln der Führungskräfteentwicklung und durch die entsprechende Ausrichtung der Management-Development-Programme angestrebt werden. Eine weitere Aufgabe in der Unternehmung ist es, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Dabei müssen Stärken und Schwächen identifiziert werden, um die Stärken auszubauen und die Schwächen mit den geeigneten Massnahmen zu kompensieren. Bei dem in der Unternehmung vorhandenen „Executive-Development Program“ konzentriert man sich auf eine so genannten „off-the-job/on-the-job“- Ausbildung. In dieser Ausbildung arbeiten die Führungskräfte ausserhalb der Unternehmung in Zusammenarbeit mit externer Unterstützung durch Professoren an konkreten betrieblichen Fragestellungen sowie eigenen Projekten und deren Umsetzung. Ein erster Teil dieser Ausbildung besteht in der Vorbereitung und dem Studium der Seminarinhalte. In einem zweiten Teil wird das Gelernte im Rahmen des Seminars im konkreten Projektmanagement angewendet und somit in das betriebliche Umfeld übersetzt. Es existieren keine Ausbildungsblöcke. Stattdessen werden konkrete Projekte aus dem Unternehmen von der Idee bis hin zur Konzeption und der Umsetzung durch das externe Management-Development- Seminar begleitet. Dabei sind Aspekte, wie beispielsweise Leadership, Konfliktlösung und Change-Management, integraler Bestandteil der im Rahmen des Seminars bearbeiteten Projekte. Die genannten Fähigkeiten sollen nach Meinung des Experten im Sinne eines „Selbstlernansatzes“ durch das entsprechende Coaching während des Seminars verbessert werden.

Experte C beschreibt den Aufbau und die Funktionsweise des Management-Developments so, dass im Unternehmen ein so genannter „Management-Development Pool“ existiert. Dazu wurden weltweit 100 „Key Positions“ im Unternehmen bestimmt. Diese Positionen zeichnen sich durch ihre strategische Bedeutung und dadurch aus, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf das Endresultat der Unternehmung haben. Zudem besteht ein weiterer Pool in welchem ca. 100 Personen enthalten sind. Diese Personen stehen in Zukunft, bei geplanter Entwicklung, für eine der „Key Positions“ zur Verfügung. Hierarchisch tiefer angesiedelt befindet sich das „Leadership-Development Program“, in welchem ca. 5% des Personals Zugang finden. Im Unterschied zum „Management-Development Pool“ handelt es sich hierbei um Entwicklung und nicht um Nachfolgeplanung. Der Filter, um in dieses „Leadership-Development Program“ zu gelangen, bestimmt sich durch ein Kompetenzenmodell (Leadership Profile), welches einem Satz von zehn Kernkompetenzen entspricht. Die Zielgruppe

innerhalb des Management-Development beschränkt sich in der vorliegenden Unternehmung auf „High Potentials“ und umfasst nicht alle Führungskräfte.

Experte D erklärt, dass die Führungskräfteentwicklung Schweiz neben der Lehrlingsausbildung und Weiterbildung Bestandteil der lokalen Personalabteilung ist. Diese wiederum ist den „Corporate Services“ im Unternehmen zugeordnet. Die Aufgabe der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen besteht einerseits darin, Kurse und Seminare anzubieten, andererseits muss sie Massnahmen ergreifen, um die Zielgruppe der lokalen Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben zu unterstützen. Dabei handelt es sich nicht um eine fachliche Ausbildung der Führungskräfte, sondern um die Frage, über welche weiteren Kenntnisse und Fähigkeiten eine Führungskraft verfügen muss. Dazu gehören beispielsweise Führungsfähigkeiten im Sinne von Personalführung und Kommunikationsfähigkeiten, aber auch Managementfähigkeiten im Sinne von spezifischen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen ist gegliedert in ein „impulse prepare“, welches ein Trainingangebot für angehende Führungskräfte darstellt, zudem in ein „impulse specific“, welches sich an Führungskräfte aller Stufen richtet, die kürzlich eine Führungsaufgabe im Unternehmen übernommen haben. Zusätzlich gibt es ein „impulse basic“ und ein „impulse advanced“, die beide Ausbildungsmodule darstellen, die sich an Führungskräfte mit direkter Linienverantwortung richten, und ein „impulse strategic“, welches für Führungskräfte konzipiert wurde, die ihrerseits Führungskräfte führen.

Neben der Führungskräfteentwicklung als „Corporate Service“ der Unternehmung gibt es auch dezentrale, auf spezifische Anforderungen ausgerichtete Personalentwicklungsstellen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Zudem existiert ein so genanntes „Corporate Executive-Development“, welches die Ausbildung des Top-Managements umfasst. Wobei sich das Top-Management als eine Führungsebene, welche direkte Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis hat, definiert.

Experte E erläutert, dass im Unternehmen seit des Jahres 2004 eine neue Ausbildungsstruktur vorliegt, welche alle dezentralen Ausbildungsaktivitäten in einem zentralen Ausbildungsressort zusammenfasst. Innerhalb dieses Ressorts liegen prozessorientierte Strukturen vor, die sich in zwei Einheiten gliedern. Auf der einen Seite definiert die Development-Einheit, was das Unternehmen auf der Ausbildungsebene braucht, indem sie die strategischen Bedürfnisse der einzelnen Bereiche durch so genannte „Account Management Services“ analysiert. Andererseits besteht ein so genanntes „Educational Architecture & Offering“. In diesem

Bereich werden die Ausbildungsstrategie und die Ausbildungsarchitektur konzeptionell aufgebaut, welche die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen soll. Bei der Leadership-Ausbildung stellen die Führungskräfte die Zielgruppe dar, d. h. es gibt im Unternehmen keine unterschiedlichen Führungsebenen hinsichtlich der Zuständigkeit oder der Führungsausbildung-Architektur.

Experte F leitet die Gruppe „Training & Development“, welche ein Dienstleistungs- und Profitcenter innerhalb der „Human Resource Schweiz“ darstellt. Die Abteilung umfasst die gesamte Personalentwicklung und Organisationsentwicklung auf einer lokalen Ebene bis hin zum unteren Management. Das Management-Development der Unternehmung findet global statt und erfordert eine weitere Differenzierung. Einerseits besteht eine Talent-Management-Gruppe, welche sich mit der Entwicklungsplanung, der Nachfolgeplanung, den erforderlichen Kompetenzen und den „Organizational Changes“ auseinandersetzt. Diese Gruppe befindet sich grösstenteils in den USA. Zudem besteht eine „Corporate-Learning-Gruppe“, welche für die „Management Education“ und die „Learning Programs“ und somit vor allem für das Top-Management und das Middle-Management im Unternehmen verantwortlich ist.

Abgesehen vom Training, besteht die generelle Zielsetzung in diesem Bereich darin, die richtigen und wenn möglich die besten Personen an den notwendigen und wichtigen Stellen in der Unternehmung zu positionieren. Nach Aussage des Experten ist es wichtig, dass Nachfolgepläne für die „Key Positions“ vorliegen und dass im Unternehmen zu einem grossen Teil intern rekrutiert wird. Auf der Trainingsseite ist es das Ziel, eine gemeinsame Führungskultur aufzubauen und insbesondere in Bereichen, die strategisch wichtig sind, ergänzende Schulungen anzubieten, die es ermöglichen, die Strategie umzusetzen. Falls also beispielsweise die Verhandlung tatsächlich ein zentrales Thema ist, um eine Strategie der Unternehmung erfolgreich umzusetzen, so ist im Normalfall ein solches Managementausbildungsprogramm für die entsprechende Zielgruppe enthalten. Im Bereich Verhandlungsfähigkeit ist dies im betreffenden Unternehmen der Fall.

Experte G erklärt, dass die Abteilung aufgeteilt ist in Management-Development & Recruiting. Die Zielsetzung des Recruiting ist es, das Unternehmen mit den geeigneten Personen und Talenten auszustatten, so dass das Unternehmen seine heutigen wie auch zukünftigen Ziele erreichen kann. Die langfristige Planung und Vision ist dabei von besonderer Bedeutung im Unternehmen. Die Verknüpfung des Recruitings mit dem Management-Development ergibt sich daraus, dass die Aufgaben sehr ähnlich sind. Bei der internen Ausbildung von

Talenten sowie bei der externen Rekrutierung von Personen handelt sich immer um die Bestimmung von Anforderungen in Zusammenarbeit mit der Linie. Das Ziel des Management-Development & Recruiting ist es, die Aufgaben der Management-Development-Abteilungen in den einzelnen geographischen Zonen zu ergänzen. Daraus resultiert ein Überblick über die weltweit im Unternehmen vorhandenen Talente und „Key Positions“ nach Funktionen. Diese werden in ihrer Karriere und Entwicklung durch das Management-Development unterstützt.

Experte H erläutert, dass in seinem Unternehmen im Rahmen des Talententwicklungsprozesses zwischen einem Basis-Level (Mitarbeiter Ebene), einem Level 1 (Führungskräfte, die Mitarbeiter führen), einem Level 2 (Führungskräfte, die Führungskräfte führen), und der Ebene des Top-Managements differenziert wird. Das Management-Development im Unternehmen ist aufgliedert in einen Bereich Managemententwicklung und einen Bereich Leadershipentwicklung. Wobei die Leadershipentwicklung in Form international ausgerichteter Programme auf die Zielgruppe der oberen Führungsebenen (Level 2 bis und mit „Managing Directors“) ausgerichtet ist und in Zusammenarbeit mit externer Unterstützung durch Professoren oder anderen kompetenten Persönlichkeiten erfolgt. Die internationalen Programme legen den Schwerpunkt vermehrt auf die Strategie, und es werden Projekte initiiert, welche über die Seminardauer hinaus begleitet werden. Die Managemententwicklung hingegen ist vermehrt moderativ und nicht bloss inhaltlich tätig und lokal auf die Level 1 bis Level 2 ausgerichtet. Bei der Managemententwicklung liegt der Schwerpunkt auf der Organisation und der Umsetzungsorientierung. Sie umfasst sowohl den Entwicklungspfad der Kundenberater, die Führungslaufbahn und die Fachspezialisten. Es besteht einerseits eine standardisierte Managemententwicklung, welche sieben Führungsseminare und vierzehn weitere Seminare zur Förderung methodischer Kompetenzen, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen beinhaltet. Andererseits gibt es im Ressort so genannte Key-Account-Manager, welche für die sieben Divisionen verantwortlich sind, und deren Aufgabe darin besteht, allfälligen Zusatzbedarf an massgeschneiderten Ausbildungsangeboten zu erheben und diesen abzudecken.

Die wichtigsten Ergebnisse zu den strukturellen Aspekten des Management-Developments: Aus den Informationen zu den Management-Development-Abteilungen der befragten Unternehmen ist zu erkennen, dass diese sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Elemente aufweisen. Bezüglich der Zielgruppe gibt es in den meisten Unternehmen eine Unterscheidung zwischen dem Management-Development und dem Executive-Development.

Die Ausbildung für das Top-Management findet in den meisten Fällen extern in Zusammenarbeit mit Professoren renommierter Universitäten und mit Hilfe eines Coachings statt. Das Management-Development findet in den meisten Unternehmen intern statt. Innerhalb der Führungskräfteentwicklung gibt es jedoch bezüglich der Zielgruppe grosse Unterschiede. Zentrale Aufgaben des Management-Development sind im Wesentlichen die Nachfolgeplanung, die Rekrutierung und die Ausbildungsmaßnahmen, wobei die Versorgungsfunktion bzw. die stellenbezogenen Massnahmen eine Kernaufgabe der Management-Development-Abteilungen der befragten Unternehmen darstellen. Bezüglich der Ausgestaltung der Management-Development-Abteilungen ist festzustellen, dass diese in den Unternehmen oft zentral wie auch dezentral geführt werden, wobei ein Trend zur Zentralisierung zu erkennen ist. Das Management-Development ist zudem in einzelnen Fällen auf zwei Managementebenen verteilt. Entsprechend gibt es eine Abteilung, die auf der konzeptionellen Ebene in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung arbeitet, und eine operative Ebene, in welcher die Durchführung und die effektive Ausgestaltung der Inhalte der Führungskräfteausbildung im Vordergrund stehen. Aus dieser Aufteilung der Management-Development-Abteilung ergab sich für die Arbeit die Problematik, dass die Interviewpartner je nach Eingliederung und Aufgabe der Management-Development-Abteilung im Unternehmen unterschiedliche strategische Kenntnisse aufweisen. Obwohl die Auswahlkriterien klar an die potentiellen Interviewpartner herangetragen worden waren, war die Voraussetzung, dass den befragten Personen die strategischen Hintergründe von Entscheiden bekannt sind, nicht durchgehend erfüllt. Dies resultierte daraus, dass nur auf der Ebene des konzeptionellen Management-Developments (sofern eine solche Aufteilung im Unternehmen besteht) eine Zusammenarbeit mit dem Top-Management besteht. Dies führte in Einzelfällen dazu, dass Entwicklungsmaßnahmen durch die Experten nicht begründet werden konnten.

Bei den Ausführungen von Experte F ist erkennbar, dass die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung im Unternehmen eng verflochten sind, wobei die bildungsbezogenen Massnahmen darauf abzielen, die Strategieumsetzung zu ermöglichen. Diese Aussagen entsprechen der in dieser Arbeit vorliegenden Auffassung des Management-Developments als Aktionsparameter der Strategieumsetzung. Zudem wird von diesem Experten bestätigt, dass die Verhandlung im Unternehmen ein zentrales Thema bei der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie darstellt.

6.2 Verhandlung als Element strategieabgeleiteter Anforderungsprofile

Dem Management-Development kommt im Rahmen des strategischen Managements (vgl. Kapitel 3.4.1.4.4) und somit im Umgang mit der Komplexität und Dynamik der Umwelt (vgl. 3.4.1.4.6) eine wesentliche Schlüsselfunktion im Unternehmen zu. Entsprechend soll in der vorliegenden Fragestellung untersucht werden, ob die im Bezugsrahmen vorgenommene Eingliederung des Management-Developments in das strategische Management in der Praxis bestätigt wird. Die daraus resultierende Fragestellung lautet, inwiefern die Unternehmensstrategie sowie die ausserbetrieblichen Bedingungsgrössen, insbesondere die Wettbewerbsumwelt, die Inhalte von Management-Development-Massnahmen und im Speziellen die Fähigkeiten und Anforderungen an das Management definieren.

Die Verfasserin betrachtet die stringente Ableitung von Anforderungen aus der Unternehmensumwelt und der Unternehmensstrategie als unerlässlich. Sie ist sich jedoch bewusst, dass insbesondere die Bestimmung von abteilungs- und bereichsspezifischen Anforderungen durch Befragungen der Linie erfolgen muss. Bei der vorliegenden Analyse der Anforderungsermittlung wird jedoch nicht von den Mitarbeiterzielen sondern ausschliesslich von Unternehmenszielen ausgegangen. Bei der Frage, wie die Inhalte der bildungsbezogenen Management-Development-Massnahmen im Unternehmen festgelegt und entwickelt werden, besteht bei den Experten mehrheitlich Einigkeit darüber, dass die Bestimmung von Anforderungen und Fähigkeiten des Managements aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden sollte. Eine solche stringente Ableitung der Managementfähigkeiten aus der Unternehmensstrategie ist jedoch nicht in allen befragten Unternehmen gleichermassen erfüllt. Zudem gibt es Unterschiede bei der Gewichtung von den aus Unternehmenszielen bestimmten Anforderungsprofilen und den aus Mitarbeiterzielen abgeleiteten Fähigkeitsprofilen.

6.2.1 Strategische Eingliederung des Management-Developments

Experte A erklärt, dass das Management-Development zwar auch am strategischen Management orientiert ist, aber zu einem grösseren Teil Basisfähigkeiten umfasst. Bei spezifischen Managementfähigkeiten, welche die Basisfähigkeiten, über die eine Führungskraft verfügen muss, übersteigen, orientiert sich das Management-Development jedoch bewusst an der aktuellen strategischen Ausrichtung der Unternehmung. Insbesondere bei der Schwerpunktsetzung der Ausbildungsinhalte spielt die Unternehmensstrategie eine Rolle. Entsprechend ist die Geschäftsleitung der Auftraggeber der Management-Development-Abteilung im Unternehmen.

Experte B erklärt, dass die Ausbildungsinhalte im Unternehmen ausschliesslich an der Unternehmensstrategie orientiert sind. Die Ableitung der Anforderungsprofile resultiert aus einem stringenten Prozess von der Vision über die Mission hin zu der Strategie und den Zielen, wobei die einmal abgeleiteten Anforderungsprofile weitgehend konstant bleiben.

Experte C beschreibt, dass die Bedürfnisse der Führungskräfteentwicklung aus den Resultaten der unternehmensintern durchgeführten Assessments resultieren. Diese wiederum basieren auf dem im Unternehmen entwickelten Kompetenzen-Modell. Bei der Entwicklung dieses Modells hat man sich im Unternehmen überlegt, in welchen Bereichen der zukünftige und ideale Manager seine Stärken haben sollte. Die einzelnen Kompetenzen innerhalb des „Leadership Development Program“ wurden dabei eindeutig aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Entsprechend werden die im Unternehmen entwickelten zehn Leadership-Kompetenzen aus den Managementrollen abgeleitet, und diese wiederum resultieren aus dem „Strategic Business Context“. Der „Strategic Business Context“ beinhaltet einerseits die Umwelt in der Form der einzelnen unternehmensspezifischen Umweltdimensionen und der Aufgabenumwelt sowie andererseits die unternehmensspezifischen Ressourcen und der leistungsorientierte Kontext. Das Ziel der Ableitung der Leadership-Kompetenzen war es, die Unternehmensstrategie zu operationalisieren. Entsprechend musste man sich im Unternehmen überlegen, welche Implikationen die Resultate auf die Verhaltensebene, die Ebene der Führung und die Ebene der Fähigkeiten des Managements haben.

Experte D erklärt, dass die Ausbildungsinhalte in der Führungskräfteentwicklung an dem, was das Unternehmen als Fähigkeiten und Charakteristika ihrer Führungskräfte haben möchte, abgeleitet wird. Dazu gibt es einen Katalog von detailliert beschriebenen Eigenschaften. Bei der Entwicklung von Ausbildungsinhalten muss der Experte sicherstellen, dass diese mit den genannten Charakteristika bzw. mit der Nachfrage der Führungskräfte im Einklang steht. Der Eigenschaftskatalog basiert auf den Unternehmensgrundsätzen, welche die grundlegenden Überzeugungen des Unternehmens darstellen. Die Entwicklung und Überarbeitung dieser Grundsätze findet im Auftrag der Konzernleitung im „Executive Committee“, in welchem auch die „Corporate Executive-Development“-Abteilung angegliedert ist, statt. Ansonsten basieren die Ausbildungsinhalte auf den Teilnehmerfeedbacks aus den Seminaren, aus den Qualifikationsgesprächen und den Ausbildungsanträgen, welche von verschiedener Seite der Linie an die Management-Development-Abteilung herangetragen werden.

Experte E erläutert, dass die bestehenden Business-Pläne aus den einzelnen Bereichen sowie der Business-Plan des Gesamtunternehmens in Ausbildungen übersetzt werden. Aufgrund der neuen Struktur der Ausbildungsaktivitäten konzentriert man sich im Unternehmen darauf, Ausbildungsziele und Inhalte aus der Strategie abzuleiten. Zuvor war die Ausbildung im Unternehmen dezentral organisiert. Man hatte jedoch im Unternehmen festgestellt, dass hervorragende Strategien vorliegen und der Unterschied zu den Mitbewerbern nur mit den Mitarbeitern erreicht werden kann. Durch diesen Entscheid, die positive Differenzierung am Markt durch die Mitarbeiter zu erreichen, wurde die Ausbildung zum strategischen Marketinginstrument. Diesem Entscheid folgte die Einsicht, dass das Unternehmen eine Führungskultur braucht, eine Verkaufskultur und eine neue Art der Lernkultur. Um diese neue Kultur zu erreichen, stellt die Ausbildung neben der Rekrutierung, Incentivierung und dem Performance-Management ein zentrales Instrument dar. Mit der Ausbildung verändert sich die individuelle Einstellung und das Verhalten. Mit dieser ändert sich auch die individuelle Leistung und die organisationale Leistung, was sich schliesslich in verbesserten Unternehmensresultaten niederschlägt. Entsprechend soll die Ausbildung die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Insbesondere die Verbesserung der Leadership-Ausbildung stellt ein Ziel der Geschäftsleitung der Unternehmung dar.

Die Effektivität dieser Ausbildungsbemühungen wird gemessen anhand der Frage, wie Business-Ziele erreicht werden. In der Konsequenz ist dies sehr weitreichend. Bietet man im Unternehmen eine Ausbildung an, welche die Unternehmensziele unterstützt, dann wird die Effektivität daran gemessen, ob die Ziele erreicht worden sind. Die Problematik stellen selbstverständlich weitere Einflussgrössen dar. Jedoch ist der Gedanke, die Ausbildung an der Erreichung der Unternehmensziele zu messen, neu, hat man die Bewertung der Ausbildung früher ausschliesslich anhand von Seminarfeedbacks vorgenommen.

Experte F ist der Meinung, dass sich die Inhalte des Management-Developments einerseits aus einem Bedarf, der aus der Geschäftstätigkeit als solcher resultiert, ergeben. Andererseits gibt es einen systematischen Ansatz, wobei für jede Stelle im Unternehmen Jobprofile erstellt werden. Diese Jobprofile bauen auf einem Kompetenzen-Modell auf. Darunter versteht man ca. neun generelle Kompetenzen, welche die Werte und Verhaltensweise der Unternehmung widerspiegeln, und zusätzliche funktionale Kompetenzen, die sich je nach Abteilung unterscheiden. Die Ausbildungsinhalte werden anschliessend aus entsprechenden Gap- Analysen eruiert. Das Kompetenzen-Modell bildet somit die Basis für den Weiterbildungsbedarf des Einzelnen. Die Bestimmung der Anforderungsprofile wird einerseits in einem Prozess zwi-

schen der Human-Resource-Abteilung und dezentralen Linienverantwortlichen erarbeitet. Auf der anderen Seite fließen natürlich auch die operativen Zielsetzungen, die jeweilige Geschäftsstrategie und die Unternehmensstrategie in die Bestimmung der insbesondere über die Basisfähigkeiten hinaus notwendigen Anforderungen ein. Die grundsätzlichen, weltweit einheitlichen neun Werte und Verhaltensweisen der Unternehmung, welche in Zusammenarbeit zwischen der Konzernleitung und der Harvard Business School erarbeitet worden sind, basieren eindeutig auf der Unternehmensstrategie. Grundsätzlich handelt es sich um Fähigkeiten, Werte oder auch Kompetenzen, die notwendig sind, um im Unternehmen erfolgreich zu sein. Die einzelnen Positionen im Management-Development sind als Aufgabe wie auch als Funktion im strategischen Management der Unternehmung eingegliedert. Dabei wird das konzeptionelle Management-Development direkt von der Konzernleitung beeinflusst. Der Entscheid für oder gegen ein Ausbildungsmodul (z. B. Verhandlung) entsteht für das Top-Management in der Konzernleitung. Hingegen liegt der Entscheid für untere Managementebenen und die Mitarbeiterebene bei der verantwortlichen Stelle im Unternehmen, welche diesen auf der Basis von Bedarfsanalysen fällt.

Experte G ist der Meinung, dass die Inhalte des Management-Developments ganz klar von der Unternehmensstrategie beeinflusst werden. Es ist die Rolle der Führungskräfteentwicklung, die Unternehmensstrategie zu unterstützen. Ziel ist es dabei sicherzustellen, dass die Mitarbeiter, welche die wichtigste Ressource im Unternehmen darstellen, die heutigen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens erfüllen. Im Unternehmen legt man sehr viel Wert auf „Soft Skills“, weil sich der Erfolg nach Meinung des Experten daraus ergibt, inwiefern die Personen den Werten und der Kultur der Unternehmung entsprechen. Aktuell wird ein für das ganze Unternehmen einheitliches Konzept des Performance-Management entwickelt, während dies früher dezentral gemacht wurde. Dieses Konzept beinhaltet verschiedenen Kompetenzen, welche die Kultur, die Werte und die Unternehmensstrategie repräsentieren. Somit wird sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, welches die Kernfähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen sind. Der Inhalt des im Unternehmen vorhandenen „Leadership-Programms“ wurde einerseits mit Hilfe von unternehmensweit und somit weltweit durchgeführten Interviews erarbeitet. Dabei wurde in Zusammenarbeit mit der London Business School Fragen nach Kultur, Wandel, Herausforderungen und Managementprinzipien der Unternehmung erfragt. Auf der Basis dieser Resultate wurde das Leadership-Program gemeinsam mit der Geschäftsleitung erarbeitet. Daraus resultierte einerseits, dass das Unternehmen funktional sehr stark ist und über äusserst gut qualifizierte Personen verfügt.

Andererseits muss jedoch heute aufgrund der veränderten Organisationsstruktur den Beziehungen im Unternehmen eine grössere Bedeutung beigemessen werden. Es gibt sehr viele Geschäftsbereiche, die aufgrund der Kundennähe dezentral in allen Ländern vorhanden sind. Diese werden neuerdings zentral und nicht mehr dezentral geführt werden. Dies erfordert ein neues Verständnis von der Art der Interaktionen und der Rollen. Ohne die Beziehungsfähigkeit kann man nach Meinung des Experten aufgrund der veränderten Umwelt und den entsprechenden Veränderungen in der Organisation heute nicht mehr führen. Entsprechend müssen Interdependenzen und Auswirkungen, welche Entscheide und Handlungen in einem Land bzw. Geschäftsbereich auf andere Länder bzw. Geschäftsbereiche haben, erkannt werden. Daraus wurde für das Unternehmen abgeleitet, dass die so genannten Leadership-Fähigkeiten – dazu gehört die Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, Personen zu motivieren, sein Wissen zu teilen – zunehmend an Bedeutung gewinnen. Zudem resultierte aus der Analyse im Unternehmen, dass Innovationen, Risikofreudigkeit, aber auch das Verhalten in einer Netzwerkorganisation, d. h. interpersonelle Fähigkeiten gefördert werden sollen.

Experte H macht darauf aufmerksam, dass die Inhalte der bildungsbezogenen Managemententwicklung nicht ausschliesslich aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind. Auch die Bedarfsanalyse bei den einzelnen Divisionen ist bei der Behebung von Schwächen und der Intensivierung von Stärken und somit für die Managemententwicklung von Bedeutung. Grundsätzlich hat man sich im Unternehmen bei der Bildung der Ausbildungsschwerpunkte und bei der Bestimmung von zukünftig wichtigen Fähigkeiten eindeutig an der Unternehmensstrategie und den Divisionsstrategien orientiert. Auf der anderen Seite sind auch Vorgaben der Unternehmenskultur zu erfüllen. Ein Ziel, das sich im Unternehmen aus einer solchen Strategieableitung ergeben hat, ist somit der Aufbau einer Führungskultur. Entsprechend ist die Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses von Werten und Verhaltensweisen in der Führung erforderlich, so sind bspw. die Fähigkeit schwierige Entscheide zu fällen, eine hohe Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zur Projektmitarbeit Teil der Kultur und stellen Rollen dar, die Führungskräfte beherrschen müssen. Der Entscheid, die Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der Managemententwicklung auszubilden, entstand sowohl aus dezentralen Bedarfsanalysen als auch als Resultat strategieabgeleiteter Fähigkeiten. Die strategische Ableitung der Verhandlungsfähigkeit basiert im Unternehmen einerseits auf dem Ziel der Kunden- und Verkauforientierung. Hierbei ergibt sich die Verhandlung als Fähigkeit nach aussen, zum Kunden. Andererseits ist die Verhandlungsfähigkeit auch intern, z. B. aufgrund der verstärkten Arbeit in Projekten, eine notwendige Fähigkeit. Es ist wichtig, auch intern den bestmöglichen

Konsens für das Unternehmen zu erhalten. Aus der Sichtweise der Divisionen gab es zudem die Erfahrung, dass Projekte nicht realisiert werden konnten, weil kein Konsens zustande kam. Entsprechend bestätigte auch die Bedarfsanalyse die Notwendigkeit, Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen auszubilden. Eine zusätzliche Begründung ergibt sich aus dem Ziel, Menschen zu mobilisieren, was den Leadership-Prioritäten des Unternehmens entspricht.

Experte I erklärt, dass die Tatsache, dass das Top-Management sich für die Verhandlungsfähigkeit als eine kritische Leadership-Fähigkeit ausgesprochen hat und jede Führungskraft darüber verfügen muss, verdeutlicht, dass es sich bei der Verhandlung um eine Fähigkeit handelt, die aus der Strategie abgeleitet ist. Auch generell stimmt der Experte zu, dass die Ausbildungsinhalte im Unternehmen aus der Strategie abgeleitet sind. Die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen ist auf Innovation, Wachstum und somit auf die Strategie ausgerichtet.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Eingliederung des Management-Developments in das strategische Management: Nicht in allen befragten Unternehmen findet sich eine systematische Ableitung von Managementfähigkeiten aus der Strategie und der Umwelt des Unternehmens. Das Ausmass, in dem Anforderungen aus der Strategie abgeleitet werden, ist dabei abhängig von der Struktur und Eingliederung der Management-Development-Abteilung. Der Trend der Zentralisierung von Führungskräfteentwicklungsaktivitäten im Unternehmen führt dazu, dass zunehmend an einer systematischen Ableitung von Management-Development-Inhalten gearbeitet wird. Der Einfluss der Strategie auf die Anforderungsprofile ist zudem abhängig von der Zielgruppe. Beschränkt sich die Zielgruppe auf Führungskräfte, welche eine strategisch wichtige Position und somit einen Einfluss auf das Endresultat haben, so werden Anforderungen aus der Strategie abgeleitet. Auf hierarchisch tieferen Managementebenen werden vermehrt dezentrale Bedarfsanalysen durchgeführt und die Strategie spielt insbesondere bei der Bestimmung von Ausbildungsschwerpunkten eine Rolle.

Die Bestimmung von relevanten Managementfähigkeiten wird in Zusammenarbeit mit dem Top-Management vorgenommen und insbesondere von der Person des CEO beeinflusst. Die im Bezugsrahmen vorgenommene Eingliederung des Management-Developments in das strategische Management des Unternehmens wird von den meisten Experten unterstützt. Bei der Beurteilung der Verhandlung als strategiegeleiteter Fähigkeit erklärte ein Experte, dass der Entschluss, Verhandlungsfähigkeiten auszubilden, sowohl aus der Strategie als auch aus dezentral durchgeführten Bedarfsanalysen entstand. Die Verfasserin konzentriert sich jedoch

darauf, die Verhandlung als eine aus der Strategie abgeleitete Fähigkeit zu analysieren. Einerseits erachtet die Verfasserin die Identifikation einer mangelnden Verhandlungsfähigkeit durch dezentrale Befragungen aufgrund eines fehlenden Verständnisses für die Verhandlungstheorie als ungenügend. Das soll nicht bedeuten, dass die Bedarfsanalysen für eine Bestätigung des Bedarfs nicht hinzugezogen werden können.

Bei den vorliegenden Aussagen wurde deutlich, dass insbesondere die Integrations- und Kohäsionsfunktion (vgl. Kapitel 3.4.1.4.4) des Management-Developments an Bedeutung gewinnt. Entsprechend wird in den meisten befragten Unternehmen eine einheitliche Führungskultur aufgebaut. Auch durch die Erarbeitung von Kompetenzen-Modellen wird ein gemeinsames Verständnis von Werten und Verhaltensweisen in der Führung gefördert. Dabei wurden von den Experten die Konfliktfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, interpersonellen Fähigkeiten, die Projektarbeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, Personen zu motivieren und sein Wissen zu teilen, als Bestandteile der Führungskultur bezeichnet.

Aus den genannten Elementen sowie auch aus der Tatsache, dass Interdependenzen und Auswirkungen, welche Entscheide und Handlungen auf andere Bereichen haben, erkannt werden müssen, lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen insbesondere im Rahmen der Integrations- und Kohäsionsfunktion des Management-Developments einen direkten Aktionsparameter darstellt.

6.2.2 Wettbewerbsumfeld und sein Einfluss auf Managementfähigkeiten

Experte A sieht aufgrund starker Regulationen in der Branche eine sehr beschränkte Möglichkeit für Kooperationen. Anstelle einer langfristigen, strategischen Planung dominiert im Unternehmen eher kurzfristiges und taktisches Verhalten im operativen Geschäft.

Experte B erklärt, dass das ganze Wettbewerbsumfeld sich in einem ständigen Fluss befindet und sich permanent verändert. Im Bereich Einkauf werden Allianzen und Kooperationen gegründet. Der Experte ist jedoch der Meinung, dass sich das Umfeld aufgrund immer kleiner werdender Margen und Spielräume als immer schwieriger darstellt. Die Möglichkeit, durch Verhandlungen etwas zu beeinflussen, nimmt tendenziell immer mehr ab, weil der Verhandlungsspielraum immer kleiner wird. Ziel der Unternehmung ist es, permanent innovativ zu sein, neue Produkte auf den Markt zu bringen, um somit einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen. Dieser Wettbewerbsvorteil ermöglicht dem Unternehmen, eine Situation der Verhandlungsmacht zu erreichen. Nach Einschätzung des Experten konnte man früher mit der Verhandlung absolut betrachtet sehr viel mehr erreichen. Bezogen auf den verbleibenden

Verhandlungsspielraum und die Marge ist die Bedeutung der Verhandlung jedoch immer noch sehr gross. Während Kooperationen und Allianzen für ein Unternehmen im Bereich der Airline-Industrie absolut überlebensnotwendig sind, stellen sie im Bereich Hightech-Business keine Notwendigkeit dar und sind höchstens als Einkaufskooperationen vorstellbar. Die Notwendigkeit und das Ausmass von Kooperationen und Allianzen ist eindeutig branchenabhängig. Grundsätzlich liegen sie in Branchen vor, die global anbieten müssen und alleine, ohne Kooperationen, nicht in der Lage sind, dem Kunden das gewünschte Produkt anzubieten, wie z. B. Unternehmen der Logistikbranche. Der Experte ist der Meinung, dass nach wie vor Akquisitionen getätigt werden. Er kann sich jedoch vorstellen, dass in den meisten Industrien in der Zukunft noch viel mehr kooperiert wird und Allianzen eingegangen werden. Nach Aussage des Experten sind sowohl im Markt als auch innerhalb des Konzernunternehmens Beziehungen, welche sowohl Elemente der Kooperation wie auch der Konkurrenz beinhalten, möglich und auch üblich. Oft findet zur gemeinsamen Lösung von Problemen, zur Markterweiterung oder zur Erzielung von Synergien in unterstützenden Aufgaben eine Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten statt. Wettbewerb findet grundsätzlich vor dem Hintergrund von Beziehungen statt, und das Vertrauen, welches abhängig ist von der Wettbewerbsintensität der Branche, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Der Anreiz des Einzelnen, zum eigenen Vorteil von einer solchen Kooperation abzuweichen, schätzt der Experte aufgrund des Risikos der Bestrafung durch die Branche als sehr gering ein.

Beim Unternehmen von **Experte C** ist dieser Einfluss sehr gut ersichtlich, hat man sich bei der Entwicklung des „Leadership-Profile“ nicht nur unternehmensintern, sondern auch an den unternehmensspezifischen Umweltdimensionen, wie der politischen, sozialen und technologischen Umwelt, orientiert. Auch die Arbeitsmarktumwelt und die Wettbewerbsumwelt wurden bei der Ableitung von Managementfähigkeiten berücksichtigt. Dieser Zusammenhang geht auch aus Dokumentationen der Unternehmung hervor: „The Leadership Profile was developed specifically for [...] in light of the Group’s strategic business context and the drivers that shape our environment. From this, in turn, are derived the organisational capabilities that are central for the company’s success. The organisational capabilities dictate the leadership roles needed in the firm. Ultimately the profile sets forth a set of leadership competencies.” (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht angegeben). Zu den Veränderungen in den Beziehungen zu Marktpartnern ist der Experte der Meinung, dass Beziehungen heute möglicherweise emotionaler sind als früher. Ein Trend zu kooperativen Verhaltensweisen ist auf jeden Fall vorhanden. Man hat durchaus ähnliche Überlegungen hinsichtlich von Strategien

und Strategiekonzeptionen, jedoch werden Beziehungen differenzierter betrachtet. Der Experte sieht in der Möglichkeit, innerhalb der gleichen Beziehung sowohl zu kooperieren wie sich auch kompetitiv zu verhalten, einen Wettbewerbsvorteil. Die interne Beziehungspflege stellt im Unternehmen als eine der zehn Leadership-Kompetenzen unter dem Stichwort „Building the Firm“ zudem eine wesentliche kulturelle Komponente dar. Auch die Verhandlung sollte sich nach Aussage des Experten entgegen der klassischen Verhandlungssituation vermehrt auf die zugrunde liegende Beziehung konzentrieren und nicht auf das einzelne Geschäft.

Experte D stellt fest, dass dauernde technologische und marktwirtschaftliche Veränderungen vorliegen. Dieser Wandel, die Veränderungen im Wettbewerb und die entsprechenden internen Rollenveränderungen und Anpassungen, wirken sich auch auf die Anforderungen an die Führungskräfte aus. Die tatsächliche Operationalisierung dieser Einflussgrößen und die konkrete Umsetzung auf Verhaltensweisen des Managements ist jedoch nach Meinung des Experten D sehr schwierig.

Experte E ist der Meinung, dass im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmer durchaus integrative Verhandlungen stattfinden. Beispielsweise findet im Bereich von Supportprozessen eine Zusammenarbeit mit Konkurrenten statt, oder das Unternehmen geht Kooperationen mit anderen Mitbewerbern ein, um den gemeinsamen Markt zu vergrößern. Auf der anderen Seite befindet sich das Unternehmen in einer Erneuerung, um sich von einem stark strukturierten und intern regulierten Unternehmen hin zu einer flexibleren Organisation zu bewegen, was wiederum des Aufbaus einer entsprechenden Kultur bedarf. Das Ziel eines integrierten Konzerns ist es, dem Kunden das ganze Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dies erfordert eine Koordination und Kooperation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen.

Experte G erklärt, dass sich das Unternehmen in einem progressiven Transformationsprozess befindet. Durch die getätigten Akquisitionen soll ein verstärkt auf Nahrungsmittel und Wellness ausgerichtetes Unternehmen entstehen. Zudem versucht sich das Unternehmen zu einer Netzwerk- bzw. Plasmaorganisation zu wandeln, d. h. die Organisation soll flexibler werden und weniger strukturiert und hierarchisch. „The traditional organisation chart does not any longer reflect the need of cross-functional or cross-national cooperation. Flexible cooperation patterns provide a better combination of skills and a better design of focus.“ (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). Das Unternehmen ist in fast allen

Ländern der Welt vertreten, was dazu führt, dass die einzelnen nationalen Unternehmen geradezu unabhängig voneinander bestehen. Durch den Aufbau von regionalen Länderbereichen soll eine verstärkte Kooperation erzielt werden. Dieser Wandel beeinflusst die Rolle der Personen sowie die Fähigkeiten, welche das Unternehmen zur Erreichung der Ziele braucht. Entsprechend stellen Leadership, sowie die Fähigkeit zu kommunizieren und Wissen auszutauschen Kernelemente der Anforderungsprofile im Unternehmen dar. Die Aufgabe des Management-Developments ist es, diese Veränderung auf der Personenebene zu unterstützen. Dazu wurde ein „Corporate Development Program“ entwickelt.

Die Beziehungen sind nach Meinung des Experten aufgrund der Globalisierung für jede Branche von grosser Bedeutung. Man steht immer in Kontakt mit anderen Marktpartnern und Kunden. Auch unternehmensintern sind Beziehungen in einem dezentralen Unternehmen zur Sicherstellung der Nutzung von Synergien, von Wissen und Erfahrung von grosser Bedeutung. Die Vorstellung, dass ein grosses etabliertes Unternehmen keine Abhängigkeiten und lediglich Marktmacht aufweist, wäre vermessen. Grosse Unternehmen sind sehr verletzlich, entsprechend gibt es im Unternehmen einen konstanten „Innovation-Renovations“-Gedanke, welcher als ständiger Verbesserungsprozess verstanden wird. Man muss im Unternehmen sicherstellen, dass man dieselbe Nähe zum Markt hat wie kleinere Mitbewerber. Kleinere, flexiblere Unternehmen sind eine Herausforderung für das Unternehmen. Die Frage, ob auch der Markt kooperative und netzwerkartige Elemente aufweist, bejaht der Experte aus verschiedenen Gründen. Oft wird kooperiert, um effizienter zu sein oder um gemeinsam soziale Verantwortung zu übernehmen. Eine engere Zusammenarbeit mit Partnern oder Kunden macht nach Meinung des Experten langfristig einen Unterschied. Früher bestand der Einkauf in vielen Unternehmen darin, grosse Rabatte zu erhalten. Jedoch kann es nicht im Interesse des Unternehmens sein, wenn der Lieferant dadurch am Markt nicht überlebt. Insbesondere dann, wenn man mit dem Lieferanten Wissen austauscht, ist es das Ziel, dass der Einkauf sowohl die Steigerung der Effizienz als auch die Partnerschaft langfristig sicherstellt. Die Wirtschaft braucht mehr Partnerschaft und Kooperation und nicht kurzfristige Gewinne. Der Experte ist der Meinung, dass das Unternehmen sich durch diese langfristige Sicht auszeichnet.

Experte H. Es gibt langfristige Beziehungen, die man pflegt und verhandelt, um somit die Vorteile einer solchen nachhaltigen Beziehung, wie Zufriedenheit, Zuverlässigkeit und Kulanz, zu nutzen. Auf der anderen Seite gibt es ganz klar Beziehungen, die sich nur über den

Preis bestimmen. Das Anstreben einer qualitativen Beziehung findet der Experte jedoch durchaus erstrebenswert.

Experte I erklärt, dass sich das Unternehmen in einem Umfeld mit Kunden und Lieferanten befindet, in welchem Verhandlungen ein ganz wesentlicher Bestandteil darstellen. Detaillierte Angaben kann der Experte dazu nicht machen, denn dadurch würden gewisse Strategien, des Unternehmens aufgezeigt. Die Industrie, in der das Unternehmen tätig ist, ist sehr stark in kleineren und grösseren Akquisitionen und in der Lizenzierung von Produkten involviert. In dieser Branche ist man permanent in Kontakt mit Lieferanten oder anderen Firmen. Der Experte ist der Meinung, dass die Verhandlung als Managementfähigkeit in technologieorientierten Unternehmen, die sich in einem dynamischen und innovationsorientierten Umfeld befinden und sehr stark mit externen Anbietern und Firmen zusammenarbeiten, sehr wichtig ist. Bei der im Markt gegebenen Wettbewerbsintensität, wo die Marktanteile zwischen 4 und 7% liegen und Akquisitionen einen hohen Bestandteil darstellen, wird die Bedeutung der Verhandlung deutlich. Der Experte ist der Meinung, dass die Verhandlung in Unternehmen, die sich in einer wachstumsintensiven Branchen mit bis zu 10 bis 15% Marktwachstum befinden, von viel grösserer Bedeutung ist als in einem Unternehmen, das sich in einer Konsolidierungsphase befindet. Zudem besteht auch unternehmensintern eine hohe Dynamik. Ein erfolgreiches Unternehmen ist nach Meinung des Experten in der Lage, funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten. Research muss mit Development zusammenarbeiten, Development mit Marketing, Marketing mit Sales. In einem sehr dynamischen Unternehmen müssen die einzelnen Bereichsegoismen vollkommen aufgelöst sein, es muss eine ständige Kooperation zwischen allen Funktionen vorherrschen. Entsprechend sind Verhandlungsfähigkeiten gefragt. Verhandlungsfähigkeiten ermöglichen es zudem, im Unternehmen die gleiche Sprache zu sprechen, was dazu führt, dass jeder weiss, wofür es geht, und weiss, was der andere erwartet. Dadurch wird im Unternehmen Kooperationen und Informationsaustausch gefördert.

Die wichtigsten Ergebnisse zum Wettbewerbsumfeld und seinem Einfluss auf Managementfähigkeiten: Bezüglich der generellen Entwicklung im Wettbewerbsumfeld wird argumentiert, dass sich die Bedeutung von Kooperationen, Partnerschaften und das Vorhandensein von netzwerkartigen Strukturen im Markt durch die Branche, die Wettbewerbsintensität und aus den Regulationen des Marktes ergeben. Zum anderen gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, inwiefern eine Verhandlungsmacht des Unternehmens anzustreben ist.

Es wird argumentiert, dass aufgrund der starken Interdependenzen im Markt eine langfristige Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten und somit die Steigerung der Effizienz dieser Beziehungen notwendig ist.

Bezüglich den konkreten Auswirkungen des Wettbewerbsumfeldes auf das Unternehmen und somit auf die Anforderungen der Führungskräfte wurde von mehreren Experten erklärt, dass sich das Unternehmen aufgrund der Komplexität und Dynamik der Wettbewerbsumwelt von der ursprünglichen Hierarchie zu einer flexiblen, dynamischen, netzwerkartigen Organisation wandeln muss. Ein Experte ist dabei der Meinung, dass die Verhandlung als Managementfähigkeit insbesondere in technologieorientierten Unternehmen, die sich in einem dynamischen und innovationsorientierten Umfeld befinden und sehr stark mit externen Anbietern und Firmen zusammenarbeiten, sehr wichtig ist. Dieser Wandel erfordert vermehrte Kooperation und Koordination im Unternehmen, welches die Bedeutung der impliziten Verhandlung im Unternehmen verdeutlicht und auch den generellen Implikationen auf den personalen Kontext entspricht (vgl. Kapitel 3.3.1.1.4). Die Transformationsprozesse, welche das Unternehmen im Umgang mit den Veränderungen der Umwelt vornimmt, haben einen Einfluss auf die Anforderungen an die Führungskräfte. Dabei ist es die Aufgabe des Management-Developments, auf der Ebene der Personen sicherzustellen, dass die vorhandenen Fähigkeiten und die Führungskultur die Umsetzung der Strategie ermöglichen. Aus den Aussagen der Experten stellt die Verhandlung in Unternehmen, welche das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen auf interorganisationale Kooperationen und Beziehungen und weniger auf die Marktmacht des Unternehmens zurückführen, eine strategierelevante Fähigkeit dar. Auch der von den Experten genannte Abbau von Hierarchien zum Aufbau einer flexiblen, durch Projekt- und Netzwerkorganisation geprägten Organisation erfordert einen stärkeren Einsatz von Kooperation als Koordinationsmechanismus, welches für die Ausbildung von Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen spricht.

6.3 Verhandlung als Managementfähigkeit/-rolle

Nach den vorangehenden Frageblöcken, welche die Eingliederung des Management-Developments als mittelbaren Aktionsparameter in das strategische Management zum Ziel hatten, folgt nun die konkrete Auseinandersetzung mit der Verhandlungsfähigkeit als unmittelbarem Aktionsparameter.

6.3.1 Einordnung der Verhandlung in Fähigkeitskategorien

Eine erste Frage betrifft die im Unternehmen vorliegende Klassifizierung von Kompetenzen. Bei der Frage der Einordnung der Verhandlung in Fähigkeitskategorien und der Abgrenzung zu anderen Fähigkeiten (z. B. Konfliktmanagement und Kommunikation) resultieren sehr unterschiedliche Antworten bei den befragten Experten.

Experte A ist der Meinung, dass die Verhandlung mit Sicherheit ein Aspekt der Führungskompetenz darstellt, sich aber aus einer Vielzahl von weiteren Führungsfähigkeiten zusammensetzt. Dazu gehört sicherlich eine bestimmte psychologische Grundkompetenz. Darunter ist zu verstehen, dass man fähig ist, Personen einzuschätzen und mit ihnen umzugehen. Zudem basiert die Verhandlungsfähigkeit auf der Kommunikationsfähigkeit. Dies wiederum bedeutet nach Meinung des Experten, dass man beispielsweise Unzufriedenheiten wahrnehmen, Auswirkungen von Entscheidungen antizipieren, eine Situation einschätzen und dem Gesprächspartner kann. Der Experte spricht im Zusammenhang mit der Verhandlungsfähigkeit von einer höheren Kommunikationskompetenz, weist jedoch darauf hin, dass eine solche Einordnung und Abgrenzung der Verhandlungsfähigkeit Schwierigkeiten bereitet.

Experte B unterscheidet zwischen analytischen Fähigkeiten, konzeptionellen Fähigkeiten und Beziehungsfähigkeiten. Der Experte betrachtet die Verhandlungsfähigkeit als sehr vielschichtig, zu deren Erfüllung die genannten Fähigkeiten kombiniert werden müssen. Das Erfolgsmanagement erfordert die Fähigkeit, Interdependenzen und Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen zu erkennen. Entsprechend würde der Experte die Verhandlungsfähigkeit in das Beziehungsmanagement als Element des Erfolgsmanagements einordnen.

Experte C rechnet die Verhandlungsfähigkeit den Leadership-Fähigkeiten zu. Die Argumentation geht dahin, dass der Manager die Ressourcen, die er zur Erreichung der Ziele braucht, beschaffen muss. Um diese Ressourcen zu erhalten, verhandelt der Manager täglich, indem er sich z. B. im Rahmen eines Projektes Kenntnis verschaffen muss, was er von wem, zu welcher Zeit, für welche Aufgabe braucht.

Experte D spricht von Kompetenzfeldern. Dazu gehört einerseits die Fachkompetenz, die Sozialkompetenz, das Feld der Führungsfähigkeiten, die strategischen oder auch Managementfähigkeiten. Die Beschreibung dessen, was unter den einzelnen Fähigkeiten im Detail zu verstehen ist, liegt in der Aufgabe der betroffenen Vorgesetzten. Der Experte würde die

Verhandlung bei den Sozialkompetenzen einordnen, weil es eine weiche Fähigkeit in Beziehungen zu anderen Personen darstellt. Der Experte definiert die Verhandlung als eine Situation, in welcher man mit einer anderen Partei eine Gegenleistung aushandeln will oder einen Kompromiss finden muss. Entsprechend gliedert der Experte die Verhandlung als einen Teilbereich von Kommunikationsfähigkeiten ein.

Experte F differenziert bezüglich der Fähigkeiten im Unternehmen zwischen den Elementen der so genannten Werte und Verhaltensweisen der Unternehmung, welche als sehr bedeutend erachtet werden, und den funktionalen Sachkompetenzen, wie sie aus den einzelnen Profilen resultieren. Jedes einzelne Element innerhalb der Werte und Verhaltensweisen, wie beispielsweise Leadership, wird nochmals differenziert. Die Verhandlungsfähigkeit wird je nach Jobprofil unterschiedlich zugeordnet, z. B. als funktionale, also als Sachkompetenz beim Einkauf oder als Element der Leadership-Kompetenz bei anderen Jobprofilen.

Experte G ist der Meinung, dass die Verhandlungsfähigkeit eine Anforderung an das Management darstellt, jedoch nicht isoliert betrachtet werden darf. Die Verhandlungsfähigkeit beinhaltet sehr viele Elemente. Wenn man in einer langfristigen Sicht verhandeln will, muss man die andere Partei verstehen. Man muss zuhören können, Verständnis zeigen, Intuition haben, überzeugen können, neugierig sein und Kommunikationsfähigkeiten aufweisen. Die Verhandlungsfähigkeit wird von diesen Elementen und Fähigkeiten umgeben und ist im Verständnis des Experten ein Resultat oder eine Handlung, welches sich aus diesen Elementen ergibt.

Experte H erläutert, dass die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen als Bestandteil der Methodenkompetenz ausgebildet wird. Obwohl die Verhandlung ähnlich wie die Kommunikation als soziale Kompetenz einzugliedern ist, ist der Experte der Meinung, dass sich die Verhandlungsfähigkeit ganz klar von anderen Fähigkeiten wie Konfliktmanagement, Kommunikation und Coaching unterscheidet, auch wenn gewisse Ähnlichkeiten bestehen. In einer Konfliktsituation besteht nach Meinung des Experten eine vorbelastete emotionale Ausgangslage, welche ein bestimmtes Eskalationspotenzial beinhaltet. Eine Konfliktsituation kann natürlich auch aus einer misslungenen Verhandlung resultieren, jedoch ist ein solches Eskalationspotenzial keine notwendige Voraussetzung für Verhandlungen. Entsprechend werden Konfliktmanagement und Verhandlung im Unternehmen als eigenständige Seminare angeboten. Kommunikation stellt sicherlich eine Basis der Verhandlung dar. Die Verhandlungsfä-

higkeit geht jedoch über die Kommunikation hinaus. Die Kommunikation kraft institutioneller Macht ist endlich und ermöglicht nur beschränkt eine nachhaltige Mobilisierung der Mitarbeiter. Die Absichten der Verhandlung bestehen darin, eine Ausgangslage zu schaffen, die es bis anhin nicht gegeben hat, eine Win-Win-Situation zu erlangen sowie eine klare Abgrenzung zwischen einer Position und den dahinter stehenden Interessen vorzunehmen. Nicht emotional befangen zu sein, die kritischen Situationen und Phasen in der Verhandlung zu erkennen und zu nutzen, stellen einen entsprechenden Mehrwert dar.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Einordnung der Verhandlung in Fähigkeitskategorien:

Die Meinungen der Experten bezüglich der Kategorisierung und Abgrenzung der Verhandlungsfähigkeit zu anderen Fähigkeiten fällt uneinheitlich aus. Bei fast allen Experten besteht jedoch Einigkeit darüber, dass die Verhandlungsfähigkeit aus einer Vielzahl verschiedener Managementfähigkeiten resultiert und nicht klar abzugrenzen ist. Oft wird von den Experten erklärt, dass die Verhandlung auf der Kommunikationsfähigkeit basiert. Sie wird als eine Form bzw. ein Teilbereich der Kommunikationsfähigkeit und somit als Sozialkompetenz bezeichnet. Ein Experte ist der Meinung, dass die Verhandlung ein Bestandteil der Methodenkompetenz ist, also auf der Kommunikationsfähigkeit basiert, jedoch über diese hinausgeht. Ein anderer Experte ordnet die Verhandlungsfähigkeit dem Beziehungsmanagement als Element des Erfolgsmanagements zu. Die Aussage von Experte G macht erneut deutlich, dass die Verhandlungsfähigkeit sehr vielschichtig ist und aus einer Kombination von Fähigkeiten besteht, welches den theoretischen Ausführungen (vgl. Kapitel 2.6) entspricht.

6.3.2 Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit

In der nächsten Fragestellung ging es darum, von Experten zu erfahren, ob die Führungskräfte im betreffenden Unternehmen in Verhandlungsfähigkeiten ausgebildet werden, und wenn ja, mit welchen Methoden. Dabei zeigte sich, dass eine solche Ausbildung in den meisten befragten Unternehmen noch nicht etabliert ist. Eine weitere Frage zielte auf die persönliche Einschätzung der Möglichkeit ab, die Verhandlungsfähigkeit zu lehren und zu lernen, unabhängig davon, ob das betreffende Unternehmen Verhandlungsfähigkeit ausbildet oder nicht, sowie auf die konkreten Ziele, die mit der Ausbildung erreicht werden sollen.

Experte A erklärt, dass die Führungskräfteentwicklung im Unternehmen keine explizite Ausbildung der Verhandlungsfähigkeiten beinhaltet. In der Ausbildung werden jedoch einzelne Teilaspekte der Verhandlung thematisiert. Innerhalb der Führungsgrundausbildung

stellt die Ausbildung von Kommunikationsfähigkeiten im Sinne der Mitarbeiterführung einen Schwerpunkt dar. In der zweiten Managementausbildungsstufe liegt der Schwerpunkt der Ausbildungsinhalte auf der Organisation des Führungsbereichs. Dabei werden die Ziele, ihre Interdependenzen und ihre kritischen Erfolgsfaktoren im Führungsbereich der Führungskraft identifiziert. Der Experte ist der Meinung, dass die Verhandlungsfähigkeit nicht allzu technisch betrachtet werden darf, sondern dass sie aus der praktischen Erfahrung resultiert. Zudem erfordert eine gute Verhandlungskompetenz eine solide Grundlage im Sinne einer Kommunikationsfähigkeit. Im Rahmen der Ausbildung der Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen werden viele Elemente der Verhandlungsfähigkeit, wie z. B. interpersonale und intrapersonale Prozesse, Interessen und Rollenverständnisse aufgegriffen. Der Experte ist der Meinung, dass im vorliegenden Unternehmen im Bereich der Verhandlungsfähigkeit implizit sehr viel gemacht wird. Das explizite Herausarbeiten der Thematik würde jedoch sicherlich einen Unterschied erzeugen.

Experte B ist der Meinung, dass eine Fähigkeit ganz generell am besten in der Ausübung der eigenen Aufgabe erlernt wird. Durch die Erfahrung im eigenen Projekt und durch externe Begleitung und Beratung ist der Lerneffekt umso grösser. Der Experte ist zudem davon überzeugt, dass die Grundfähigkeiten der Verhandlungsführung nicht ohne weiteres anwendbar und umsetzbar sind. Daher erachtet er auch die Begleitung eines erfahrenen Managers im Sinne eines Mentoring als sinnvoll. Die Anwendung der Verhandlungstechniken sollte zudem auf die jeweilige Persönlichkeit zugeschnitten sein. Wichtig ist es, die Verhandlung als Kooperationsfähigkeit zu verstehen, wobei die Berücksichtigung von Beziehungen wesentlich ist. Der Experte betrachtet die Fähigkeit, integratives Verhandeln innerhalb des Unternehmens zu beherrschen, als noch viel bedeutender als im Rahmen von externen Verhandlungen. Im vorliegenden Unternehmen findet jedoch die Verhandlung keine explizite Ausgestaltung in den Ausbildungsinhalten. Der Verhandlungsprozess darf nie isoliert von seinen vielseitigen Beziehungen betrachtet werden, und entsprechend steht der Experte einer isolierten Ausbildung der Verhandlungstheorie kritisch gegenüber.

Experte C ist überzeugt, dass die Verhandlungsfähigkeit gelernt werden kann, wobei auch hier eine on-the-job-Ausbildung verfolgt werden sollte. Diese betrachtet der Experte als wesentlich sinnvoller als eine off-the-job-Ausbildung. Die Verhandlungsfähigkeit sei jedoch nicht zuletzt auch die Stärke von Personen, die über mehr Erfahrung verfügen. Der Grund dafür besteht nicht in der die Tatsache, dass diese Personen über ein besseres Netzwerk

verfügen, sondern in ihrem weitaus grösseres Mass an Praxiserfahrung. Der Ansatz des Learning- by-doing unterstützt nach Meinung des Experten auch die Auseinandersetzung mit der Verhandlungsfähigkeit. Das vorliegende Unternehmen bietet eine Verhandlungsausbildung an, jedoch nicht in der Form, dass ein Grossteil der Führungskräfte Verhandlungskurse besucht. Es gibt ein oder zwei Geschäftsleitungsmitglieder der Unternehmung, welche für ihre Direktionsstufe Verhandlungsseminare anbieten. Die im Unternehmen angebotenen Kurse in Verhandlungsfähigkeit richten sich an Personen, die direkt beim Kunden Verträge abschliessen. Diese Kurse sind nach Meinung des Experten eher klassisch, indem es um die Frage geht, wie man ein Geschäft abschliesst, wie man über Preise verhandelt, mit dem Kunden spricht und eine Win-Win-Situation erreicht. Ein grosser Anteil findet jedoch methodisch mit Hilfe von Learning-by-doing statt, indem ein Assistent einen erfahrenen Client-Manager begleitet. Im Aufbau befindet sich die so genannte „Leadership-Academy“ des Unternehmens, welche eine Art internes MBA für das Kader darstellt. Neue und aktuelle Themen sollen dabei als Ausbildungsinhalte eingebracht werden. Die Berücksichtigung von Fähigkeiten wie der Umgang mit Kunden, das Beziehungsmanagement, unkonformistisches Denken und der Umgang mit Konflikten könnte eine gezielte Schulung der Verhandlungsfähigkeit mit einbeziehen. Ob diese schlussendlich tatsächlich Bestandteil der „Leadership-Academy“ sein wird, ist zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abgeklärt.

Nach Aussage des **Experten D** wird die Verhandlungsfähigkeit innerhalb der Führungskräfteentwicklung der Unternehmung nicht ausgebildet. Jedoch besteht das Modul „Verhandlungen auf Erfolgskurs steuern“ innerhalb des Weiterbildungsangebots, welches sich aber nicht explizit an die Führungskräfte richtet. Die Gründe für die Einführung eines solchen Ausbildungsmodul sind für den Experten nicht mehr nachvollziehbar. Innerhalb der Führungskräfteentwicklung existieren jedoch Ausbildungsmodule für Projektleitende, welche Inhalte wie Konfliktmanagement und Beziehungsmanagement enthalten. Die Verhandlungsfähigkeit wird von dem Experten als eher generische und nicht als unternehmensspezifische Thematik betrachtet, und entsprechend wird diese Ausbildung mit externen Trainern durchgeführt. Der Experte ist der Meinung, dass die Grundlagen der Verhandlung sicherlich extern und kontextunabhängig ausgebildet werden können. Die Möglichkeit, die Verhandlung mit Hilfe von Mentoring-Programmen oder auch on-the-job zu lernen, erachtet der Experte als sehr gute Methode. Jedoch schätzt er die konkrete Umsetzung solcher Programme in der Praxis als zu aufwändig ein.

Experte E bemerkt, dass die Verhandlung im Unternehmen nicht explizit ausgebildet wird und somit in der Führungsausbildung keine spezielle Rolle einnimmt. Bei genauerer Betrachtung muss diese Aussage jedoch korrigiert werden. Bei der Betrachtung der Verhandlungsdefinition und insbesondere der Verhandlung als strategieumsetzender Fähigkeit wird deutlich, dass im Unternehmen auf die Kommunikation verstanden, als Schlüssel jeglicher Führung, viel Wert gelegt wird. Man geht im Unternehmen davon aus, dass man nicht führen kann, ohne zu kommunizieren.

Der Aufbau einer neuen Führungskultur ist eines der Kernelemente der Managemententwicklung im Unternehmen für das laufende Jahr. Daneben sind zehn Unternehmenswerte definiert worden, die Auskunft geben über die Qualität, mit welcher die Ziele im Unternehmen erreicht werden. Zudem gehören die Strategie und die Strategieimplementierung sowie das Risikomanagement zu den zentralen Pfeilern. Das Wesentliche ist, dass die Eckpfeiler dieser Führungskultur in die Kommunikation eingegliedert sind bzw. auf ihr aufbauen, weil die genannten Bestimmungsgrößen nur mit Hilfe der Kommunikation verwirklicht werden können. Der Experte vermutet, dass die Verhandlungsfähigkeit in dieser Kommunikation enthalten ist und somit einen Teil der Strategieumsetzung darstellt. Der Experte identifiziert die Verhandlung einerseits in der Strategiefindung, andererseits in der Strategieimplementierung, da diese nur über ein „Commitment“ stattfinden kann. Bei der Frage, ob im Unternehmen Verhandlungsfähigkeiten ausgebildet werden, muss die Antwort entsprechend differenziert lauten. Die Verhandlungsfähigkeit wird nicht explizit, als entsprechendes Modul ausgebildet. Versteht man hingegen die Verhandlungsfähigkeit als Kommunikation bei der Strategieimplementierung, so stellt sie einen zentralen Wert in den Seminaren dar.

Experte F erklärt, dass die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen ausgebildet wird und ein zentrales Thema darstellt. Die Verhandlung wird einerseits im Rahmen des Weiterbildungsprogramms angeboten. Die Zielgruppe sind „Managers and associates who regularly have to lead negotiations and want to address their own negotiation skills“. (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). In der vorliegenden Unternehmung geht man davon aus, dass “In Principle, every associate or manager regularly experiences situations in which negotiations are conducted in different subjects. These situation range from salary discussion through service level agreements to purchase negotiations in different cultures. Negotiation skills are useful whenever there is a collusion of interests, because the concrete negotiation situation is a specific and usually complex one. Those concerned need to have good ways of steering the negotiation at their disposal, in order to achieve good results in

terms of their own goals and not jeopardize relations with the negotiating partner.” (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). Im Rahmen dieser Ausbildung wird in Verhandlungstechniken eingeführt, die anschliessend auf für die Teilnehmer aktuelle Situationen angewendet werden. Auch Rollenspiele, Gruppenarbeit und Fallstudien stellen Methoden der Ausbildung dar. Neben der Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der Weiterbildungsprogramme ist die Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen Bestandteil des „Project Management Curriculum“. Dieser Projektmanagement-Ausbildung liegt folgende Überlegung zugrunde: „A strong project leadership ability is critical in keeping [...] at the forefront of our fast-paced, highly competitive industry“. (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). Zusätzlich besteht im Unternehmen neu seit Anfang 2004 ein so genanntes „Executive Negotiation Skills“-Programm, welches sich an Middle-Level- und Senior-Level-Manager der Unternehmung richtet und in Zusammenarbeit mit Professoren der Harvard Business School durchgeführt wird. Dabei wird zur Erreichung der Kursziele mit Hilfe von Fallstudien, unternehmensspezifischen Szenarien und Video-Analysen gearbeitet. Die Kursziele werden beschrieben als „Productively managing the tension between the cooperative actions necessary to create value jointly and the competitive actions necessary to claim value individually“ sowie „close deals that create more value for all parties, while claiming the appropriate amount for their own side“. Ein weiteres Ziel ist „effectively handling complexities such as internal negotiations that must be synchronized with external one [...].“ (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt).

Experte G erläutert, dass in allen Positionen im Unternehmen Verhandlungen stattfinden. Das Unternehmen bildet jedoch nicht explizit Verhandlungsfähigkeit aus. Nach dem Verständnis des Experten wird die deshalb Verhandlungsfähigkeit implizit ausgebildet, weil die Verhandlung das Resultat einer Vielzahl verschiedener Fähigkeiten ist und diese ihrerseits im Unternehmen ausgebildet werden. Im Unternehmen werden dreizehn Kompetenzen ausgebildet, welche in Clusters organisiert sind. Ein erster Cluster beinhaltet Fähigkeiten und Werte wie Dienstleistungsorientierung, Neugier und Mut. Ein zweiter Cluster konzentriert sich auf die Wertschöpfung und Werte wie Resultatorientierung, Initiative, Innovation und Renovation. Ein dritter Cluster nennt sich „Dealing with Others“, wobei darin insbesondere die proaktive Kooperation und Einflussnahme enthalten sind. Dieser Cluster ist im vorliegenden Unternehmen sehr bedeutend, weil es hier vorrangig darum geht, Interdependenzen zu erkennen. Der Abbau von Hierarchie und die zunehmende Arbeit in Projekten erfordert vermehrt Kooperation, weil man Überzeugungsarbeit leisten muss, und der Erfolg nicht mehr

allein aus der hierarchischen Stellung resultiert. Nach Aussage des Experten wird im Unternehmen an vielen Stellen verhandelt, jedoch gibt es im vorliegenden Unternehmen keine spezifische Ausbildung für Verhandlungsfähigkeit. Dabei wird einerseits argumentiert, dass die Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der für das Unternehmen als Ganzes definierten Kompetenzen enthalten ist. Andererseits ist der Experte der Meinung, dass ein solcher Bedarf individuell aufgrund entsprechender Schwächen in dieser Fähigkeit beurteilt werden muss, damit diese anschliessend gezielt ausgebildet werden kann. Zudem argumentiert der Experte mit folgendem Beispiel: Falls zwei Parteien oder Abteilungen im Unternehmen Zielkonflikte haben, ist es nicht von Bedeutung, an der Verhandlung zu arbeiten. Zuerst sollten die Parteien verstehen, wer sie sind, welche Agenda und Interessen die Parteien haben, um herauszufinden, ob sie etwas gemeinsam haben. Die Parteien müssen durch Verständnis und Überzeugung erkennen, wie man zusammenarbeiten kann. Alle diese Elemente sind Bestandteile der Verhandlungsfähigkeit. Jedoch ist es nicht möglich, durch die Ausbildung von Verhandlungsfähigkeiten solche Konflikte zu lösen. Oft ist man sich nicht bewusst, welches die Interessen der anderen Partei sind, oder man geht von falschen Annahmen aus. Kennt man jedoch die Agenda der anderen Partei, so kann man mit der Suche nach einem Kompromiss beginnen. Denn schliesslich will man eine zufrieden stellende Lösung für das Unternehmen finden. Unter Verhandlung ist der ganze Prozess zu verstehen, welcher möglicherweise auch Teambildungsprozesse beinhaltet. Der Experte ist zudem der Meinung, dass es Aufgabe der Führungskraft ist, solche Einstellungen und Fähigkeiten aufzubauen, und dass vieles auch durch Erfahrung, Feedback durch Kollegen, durch Mentoring und durch „Learning in the Job“ gelernt werden kann.

Experte H erklärt, dass im Unternehmen auf mehreren Ebenen Verhandlungsfähigkeit ausgebildet wird. Dabei konzentriert man sich in der Managementausbildung auf kontextbezogene Verhandlungen im bilateralen Gespräch. Der Experte erachtet die Ausbildung in der Form eines Seminars als sinnvoll. Die Verhandlung als Spezialform der Kommunikation kann nach Meinung des Experten mit Hilfe von Rollenspielen eingeübt und trainiert werden. Im Rahmen der Ausbildung können Problemlösungen vorbereitet und die Haltung der „emotionale Vorsicht“ erzeugt werden. Nach Aussage des Experten können Fertigkeiten teilweise trainiert, Wissen weitergeben und Verständnis sowie Konsequenzen bestimmter Handlungen aufgezeigt werden. Dies wiederum beeinflusst das Handeln eines Menschen. Dem Experten ist bewusst, dass ein Mensch desto eher in seine alten Muster zurückfällt, je weniger Übung er hat und je mehr er unter Druck gerät. Infolgedessen sollte auch die Ausbildung der Verhand-

lung vertieft werden. Zudem wird im Rahmen der Ausbildung der jeweilige Kontext sichergestellt, indem die Teilnehmer eigene Erfahrungen und Probleme und Fallbeispielen in die Kurse mitnehmen. Auf der Ebene des Top-Managements wird die Verhandlungsfähigkeit nicht explizit ausgebildet, sondern ist als integrativer Bestandteil im Rahmen von Strategie- oder Change-Ausbildungen enthalten.

Der **Experte I** ist der Meinung, dass viele Unternehmen etwas im Bereich Verhandlungsfähigkeiten anbieten, wobei solche Programme in den meisten Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Der Experte kann es jedoch nicht verstehen, wenn ein Unternehmen die Verhandlungsfähigkeit überhaupt nicht in einem Ausbildungsprogramm hat. Für den Experten stellt die Verhandlungsfähigkeit für jedes Unternehmen ein notwendiges Element im Portfolio dar. Im vorliegenden Unternehmen stellt die Verhandlung ein sehr strategisches Thema dar, welches auch die Unterstützung des Top-Managements genießt. Es wird im Unternehmen als sehr wichtige Initiative betrachtet. Die Verhandlungsfähigkeit war immer wieder ein Thema im Unternehmen. Langezeit stellte es eine Lücke im Portfolio dar. Die Einführung resultiert auch aus einer internen Bedarfsanalyse. Die Nachfrage nach einem solchen Kurs war sehr gross, so dass beschlossen wurde, die Verhandlungsfähigkeit in das Kernportfolio aufzunehmen und zentral zu koordinieren. Entsprechend werden die Kurse, in welchen vorallem mit der Case-Theorie gearbeitet wird, auf das Unternehmen zugeschnitten. Nach Aussage des Experten stellt die Verhandlung sowohl unternehmensintern wie auch extern ein ganz wichtiges Thema dar. Entsprechend decken die Verhandlungskurse, die es im Unternehmen gibt, beide Dimensionen ab. Viele Elemente, die man extern anwendet, kann man auch intern anwenden, da die Basismethodik in beiden Situationen dieselbe ist. Die Verhandlung ist ein ganz wesentlicher Bestandteil der Leadership-Ausbildung im Unternehmen. Es ist von grosser Bedeutung, dass jede Führungskraft im Unternehmen über diese Fähigkeit verfügt. Entsprechend einer unternehmensinternen Analyse gibt es im Unternehmen sehr viele gute Verhandler. Durch diesen Kurs will man die Führungskräfte noch besser qualifizieren. Ein sehr grosser Anteil geschieht aus der Erfahrung und nach dem eigenem Gutdünken heraus. Mit Hilfe der Kurse soll eine gewisse Methodik eingeführt werden, welche die Fähigkeit der Kandidaten verbessert. Nach Meinung des Experten braucht jede Unternehmung, jeder Mitarbeiter, jede Person Verhandlungsfähigkeiten. Bezüglich der Zielgruppe ist die entscheidende Frage, wer die Theorie versteht und wer diese auch wirklich umsetzen kann. Einen angemessenen akademischen Hintergrund sowie ein ausreichendes ökonomisches und intellektuelles Verständnis zu haben, ist dabei Voraussetzung. Entsprechend gilt die Qualifikation

der Mitarbeiter als Einflussgrösse bei der Analyse der Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit im Unternehmen.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit: Eine Mehrzahl der befragten Unternehmen bildet ihre Führungskräfte nicht explizit in Verhandlungsfähigkeit aus, wobei diese Tatsache nicht aus einem bewussten Entscheid gegen die Ausbildung resultiert. Von den meisten Experten der betroffenen Unternehmen wird jedoch erklärt, dass die Verhandlungsfähigkeit implizit in dem Sinne ausgebildet wird, dass die einzelnen Elemente, welche Bestandteile der Verhandlungsfähigkeit darstellen (vgl. Kapitel 6.3.1), ausgebildet werden. Dazu ist zu bemerken, dass die Ausbildung von der Verhandlungsfähigkeit zugrunde liegenden Fähigkeiten keine hinreichende Bedingung darstellt (vgl. Kapitel 2.6).

Zudem wird erklärt, dass diese Elemente im Unternehmen insbesondere im Bereich der Kommunikationsfähigkeiten ausgebildet werden. In einzelnen Unternehmen beschränkt sich die diesbezügliche Ausbildung auf die Verkaufsabteilung. Experte G, welcher die Meinung vertritt, dass die Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit keinen Nutzen widerspiegelt, ging fälschlicherweise von einer, in Bezug auf die dieser Arbeit zugrunde liegenden Terminologie, zu eingeschränkter Definition der Verhandlung aus, indem er sie auf die explizite Verhandlung reduzierte. Bei den Experten, die Unternehmen vertreten, die keine Verhandlungsfähigkeiten für ihre Führungskräfte anbieten, wird argumentiert, dass eine Ausbildung mit Hilfe von Coaching und Mentoring erstrebenswert wäre. Jedoch sind die meisten Experten der Meinung, dass die Verhandlungsfähigkeit aufgrund der Interdependenzen zu anderen Fähigkeiten nicht isoliert betrachtet und somit kaum ausgebildet werden kann. Der von der Mehrheit der Experten vorgebrachten Argumentation, dass Verhandlungsfähigkeit ausschliesslich on-the-job, also durch Erfahrung gelernt werden kann, muss deutlich widersprochen werden. Dem stehen empirische Forschungen (Thompson 2001) gegenüber, die belegen, dass die Verhandlungsfähigkeit aus verschiedenen Gründen, wie z. B. wegen fehlendem Feedback, nicht allein durch Erfahrung vollumfänglich beherrscht werden kann.

In zwei Fällen der befragten Unternehmen wird die Verhandlungsfähigkeit explizit ausgebildet. In einem der beiden Unternehmen stellt die Verhandlung als eine strategieabgeleitete Fähigkeit ein zentrales Thema dar. Entsprechend wird die Verhandlung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung und der Executive-Development-Programme ausgebildet und stellt ein wesentliches Element in der Projektmanagementausbildung dar. Bei den Unternehmen, die Verhandlungsfähigkeit anbieten, basiert die Ausbildung im Rahmen von Seminaren auf der Bearbeitung von Fallstudien und der Durchführung von Rollenspielen. Insbesondere

die Bearbeitung der Thematik anhand aktueller Projekte verdeutlicht die Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung, in welcher aktuelle Arbeitsprobleme als Gegenstand des Lernens dienen (vgl. Kiechl 1994: 71 f.). Von einzelnen Experten wird die Verhandlung im Zusammenhang mit der Kommunikationsfähigkeit als Teil der Strategieumsetzung oder als Kooperationsfähigkeit betrachtet. Diese Aussagen würden die theoretische Fundierung bestätigen. Die Kooperation wird von vielen Experten aufgrund des Abbaus von Hierarchien, der Projektarbeit und der zunehmenden Interdependenzen in der Aufgabenstruktur als sehr wichtig erachtet. Dies wird von den Unternehmen, die Verhandlungsfähigkeiten ausbilden, bestätigt, stellt die zunehmende Bedeutung der Kooperation einen wichtigen Grund der Ausbildung von Verhandlungsfähigkeiten dar. Dabei wird deutlich, dass in der Praxis insbesondere die implizite Verhandlung bzw. die Verhandlung in der Vorbereitungsphase als strategisch bedeutend erachtet wird.

6.3.3 Externe Verhandlungen

Auf die Frage, in welchen Positionen und Situationen externe Verhandlungen auftreten und welche Bedeutung die Experten den von Managern geführten externen Verhandlungen im Unternehmen beimessen, äussern sich diese unterschiedlich.

Experte A ist der Meinung, dass im Unternehmen, insbesondere in der Rechtsabteilung, aber auch im Verkauf, externe Verhandlungen geführt werden. Die Kundenberater verfügen über eine Verhandlungskompetenz und werden auch entsprechend ausgebildet. Ansonsten ist das Ausmass externer Verhandlungen von der hierarchischen Stellung sowie von der Funktion der einzelnen Person im Unternehmen abhängig.

Experte D schätzt den Prozentsatz an Mitarbeitern, welche externe Verhandlungen mit Lieferanten und Konkurrenten führen, als relativ gering ein. Die Rollenverhandlungen im Unternehmen identifiziert der Experte als eine der häufigsten Anwendungsformen von Verhandlungen. Solche Rollenverhandlungen finden sich im Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter, aber auch zwischen den einzelnen Funktionsbereichen. Externe Kontakte, welche der Experte als firmenrelevant bezeichnet, finden vermehrt in sehr hochrangigen Positionen, in welchen die Personen kritisch mit Stakeholdern zu tun haben, oder aber in speziellen Bereichen wie Einkauf, Lizenzierung und in der Rechtsabteilung statt. Als externe Verhandlung identifiziert der Experte z. B. Entscheidungen darüber, welche Produkte man im

Unternehmen selbständig entwickelt, welche man einlizenziert sowie der Frage, an welchem Standort innerhalb der Unternehmung welche Produkte erforscht werden.

Experte H bezeichnet den Verkauf als Kern einer externen Verhandlung. Auf den obersten Führungsebenen schätzt der Experte die Bedeutung der Verhandlungen grösser ein. Auf diesen Führungsebenen stellen die Integration und der Verkauf von Geschäftsbereichen externe Verhandlungen dar. Partnerverträge oder verhandlungsähnliche Situationen mit anderen Unternehmen finden insbesondere in Supportfunktionen, wie z. B. IT, Immobilien, F&E oder Ausbildung statt. Möglicherweise ist die Industrie vermehrt auf Kooperationen und Allianzen als Formen einer Zusammenarbeit angewiesen, und die Verhandlungsfähigkeit wird in solchen Branchen somit wichtiger.

Wichtigsten Ergebnisse zu den externen Verhandlungen: Die Experten sind sich darin einig, dass externe Verhandlungen in spezifischen Abteilungen, wie im Verkauf, im Einkauf und in der Rechtsabteilung, vorkommen. Zudem finden externe Verhandlungen insbesondere im Top-Management statt und finden daher kaum Eingang in die vorliegende Arbeit. Die Verfasserin erachtet die Analyse dieser Verhandlungen als sehr schwierig, weil sich solche Situationen der Beobachtbarkeit noch viel stärker entziehen. Zudem müsste man sich bei der Analyse womöglich auf eine spezifische Art der Verhandlung, wie z. B. auf M&A, fokussieren. Entsprechend hat sich die Verfasserin in dieser Arbeit auf intraorganisationale Verhandlungen konzentriert (vgl. Kapitel 2.2), mit welchen sich die nächste Fragestellung vertieft auseinandersetzt.

6.3.4 Interne Verhandlungen

Es gibt verschiedene Studien in der Führungsforschung, welche bestätigen, dass in Managementpositionen verhandelt wird (vgl. Kapitel 2.2). Auch im Rahmen dieser Interviews ist es bei den Interviewpartnern unbestritten, dass der Manager eine Verhandlungsrolle im Unternehmen wahrnimmt. Entsprechend lautete die Frage an die Experten, wann im Unternehmen intern verhandelt wird, an welcher Stelle solche internen Verhandlungssituationen auftreten und welche Verhandlungsgegenstände dabei massgeblich sind. Übergeordnetes Ziel ist es herauszufinden, in welchen Bereichen die Verhandlung im Unternehmen von Bedeutung ist. Zudem soll die Möglichkeit bestehen, die Bestimmungsgrössen der Verhandlung im Unternehmen zu eruieren bzw. zu überprüfen.

Experte A erklärt, dass im Rahmen der Managemententwicklung ein so genanntes Stakeholdermanagement ausgebildet wird. In dieser Ausbildung geht es darum, die wichtigsten Stakeholder und Schlüsselpersonen des eigenen Führungsbereichs zu identifizieren. Der Umgang mit diesen Beziehungen soll im Unternehmen als Ganzem erfolgreich geführt werden können. Diese politische Dimension des Führungsbereiches kann genau so wichtig sein wie die fachliche Dimension des einzelnen Auftrags. Die Bedeutung ergibt sich dadurch, dass bei einer Entscheidungsfindung viele verschiedene Personen beteiligt sind, welche verschiedene Interessen, Ansprüche, Ängste und Befürchtungen haben. Das bilaterale Lobbying spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die entsprechenden sozialen Mechanismen und der Umgang mit diesen werden im Rahmen der Führungsgrundausbildung aufgezeigt. Zudem sind der Umgang mit Ressourcen und die methodische Frage der guten Entscheidungsführung in dieser Ausbildung von Bedeutung. Der Experte betrachtet solche Situationen nicht als Verhandlungen, sondern sieht darin eine Methodenkompetenz im Bereich der Entscheidungsfindung. Je nach Definition des Verhandlungsbegriffs kann jedoch jegliche Form der Mitarbeiterführung als Verhandlung bezeichnet werden. Trotzdem würde der Experte diese nicht als Verhandlungen interpretieren, sondern betrachtet die Verhandlungsfähigkeit eher als Bestandteil solcher Situationen.

Experte C bezeichnet die Budgetierung als klassische Verhandlungssituation. Eine weitere Situation besteht in grossen Unternehmen zwischen Abteilungen und Divisionen, innerhalb deren ähnliche Initiativen und Vorgehen parallel ablaufen. Dabei ist es notwendig, dass sich die Abteilungen zusammensetzen, um einen gemeinsamen Weg zu finden. Es besteht die Schwierigkeit, dass keine Abteilung ihr Projekt aufgeben oder abgeben will. Dies erfordert Koordination, eine klare Rollenverteilung und somit Verhandlungen. Viele Verhandlungen finden auch im Rahmen von Qualifikationsgesprächen statt, wobei eine Einigung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bezüglich der Leistungsbeurteilung resultieren soll.

Experte D erläutert, dass die Identifizierung von internen Verhandlungen davon abhängig ist, wie weit man den Verhandlungsbegriff fasst. Ausgehend von einer weiten Auslegung bezeichnet er jede Zielfestlegung und jede Standortfestlegung mit einem Mitarbeiter, welcher sich eine bestimmte Tätigkeit anschliesst, als Verhandlung. Sobald Meinungen und Interessen auseinander gehen und es trotzdem einer Einigung bedarf, liegt eine Verhandlungssituation vor. Teil der Führungsaufgabe ist es zu wissen, was notwendig ist, um das Ziel des grösseren Ganzen zu erreichen. Der Experte ist jedoch nicht der Meinung, dass man Ziele miteinander

verhandeln oder vereinbaren muss. Entsprechend betrachtet der Experte die Bedeutung von Verhandlungen bei der Zielvereinbarung mit Mitarbeitern im Sinne eines partizipativen „Management by Objectives“ als gering. Durch die Anstrengungen bei der Formulierung guter Ziele sollen solche Konflikte und somit die Notwendigkeit von Verhandlungen minimiert werden. Zielkonflikte zwischen den Abteilungen sind dagegen stärker verbreitet, z. B. zwischen der Finanzabteilung und dem Management-Development oder zwischen der F&E-Abteilung und dem Marketing. In solchen Situationen besteht eine Verhandlungsmöglichkeit jedoch nur, wenn der direkte Kontakt möglich ist, d. h. also nur in der Leitung der einzelnen Businesssteams. Erst die Leiter der Businesssteams sind in Verhandlungen involviert, einerseits auf der horizontalen Ebene in der Beziehung zu anderen Businesssteamsleitern und den externen Stakeholdern, andererseits auf der vertikalen Ebene, wo der Manager sicherstellen muss, dass die vereinbarten Ziele auf der horizontalen Ebene mit den Vorgaben der Geschäftsleitung übereinstimmen und auch gegenüber den Mitarbeitern vertretbar sind. In den meisten Verhandlungssituationen handelt es sich um Entscheide bezüglich der Ressourcenallokationen, sei dies zeitlich oder örtlich.

Experte F erklärt, dass aus einer generellen Sichtweise, d. h. ohne auf die spezifische Rollen und Aufgaben unterschiedlicher Manager einzugehen, Verhandlungen im vorliegenden Unternehmen vorwiegend intern stattfinden. Er ist der Meinung, dass wesentliche und einschneidende Prozesse im Rahmen von Mitarbeitengesprächen, Mitarbeiterbeurteilungen und Teamführungen vorliegen. Neben anderen erfordern auch diese Situationen ein Verhandlungsgeschick. Sie erfordern die Fähigkeiten, eine Sachlage richtig zu beurteilen, einen Dialog zu führen und eine Vereinbarung, die von beiden Parteien getragen werden kann, herbeizuführen. Dies stellt nach Meinung des Experten die tiefste Ebene dar, auf welcher Verhandlungen geführt werden. Zudem liegen interne Verhandlungen dort vor, wo interne Dienstleistungszentren und Kompetenzzentren bestehen, welche ihre Dienstleistungen oder Produkte an andere Bereiche innerhalb der Unternehmung verkaufen. Es werden so genannte Service-Level-Agreements mit der Linie abgeschlossen, wobei die Linie ein bestimmtes Kontingent erhält. Diese Kontingente sind zu verhandeln. Viele Abteilungen sind interne Dienstleister und Lieferanten, so dass andere Abteilungen ebenfalls als Kunden betrachtet werden können. Beispielsweise stellen die Personaladministration, das Audit, das Engineering, zum Teil auch der Einkauf, aber auch das Marketing, die Marktforschung und die Marktanalyse sowie verschiedene Laboraufgaben stellen solche internen Dienstleistungszentren dar. Diese Abteilungen sind z. T. als Profitcenters organisiert und müssen daher ihre

Kosten abbilden, weshalb auch sie Verhandlungen führen müssen. Zudem kommt es nach Aussage des Experten auf der strategischen Ebene zu Verhandlungen, wenn es darum geht, Ziele festzulegen. Gerade auf der Ebene des Top-Managements in der Unternehmung empfiehlt es sich für die Manager, wenn sie sich die Ziele nicht einseitig vorgeben lassen, sondern diese Ziele auch verhandeln können, sonst lassen sich diese womöglich nicht erfüllen. In der vorliegenden Unternehmung wird sowohl auf höchster wie auch auf tiefster Ebene durch Zielvereinbarung geführt.

Experte G erklärt, dass in allen Funktionen im Unternehmen verhandelt wird. Die Verhandlungsfähigkeit kommt in Funktionen wie beispielsweise dem Einkauf explizit vor. Insbesondere im Marketing und im Verkauf, wo es darum geht, Personen zu überzeugen, aber auch im Bereich des Human Resource werden Prioritäten verhandelt. Verhandlung stellt in vielen Bereichen eine wichtige Fähigkeit dar. Es liegt jedoch an den einzelnen Bereichen und Funktionen, die Anforderungen genauer zu spezifizieren. Wie bei der Verhandlungsfähigkeit wird auch bei der Kommunikationsfähigkeit und bei analytischen Fähigkeiten angenommen, dass diese implizit in den vom Unternehmen benannten Werten und Verhaltensweisen enthalten sind.

Experte H äussert sich dahingehend, dass interne Verhandlungen vor allem im Rahmen von Projektarbeiten vorliegen, aber auch im Führungsalltag. So werden im Führungsalltag Ziele verhandelt, sofern ein solcher Handlungsspielraum vorhanden ist. Verhandlungen liegen in Vereinbarungen über Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch in Form von Abgrenzungsdiskussionen innerhalb der eigenen Abteilung oder zwischen verschiedenen Abteilungen vor, wobei Aufgaben und Rollen aufgeteilt werden müssen. Auf der Ebene der Generaldirektion ist es zur effizienten Führung der verschiedensten Bereiche notwendig, die Aufgabenportfolios und die Kompetenzen zu verhandeln.

Der Prozess der Zielvereinbarung im Unternehmen stellt ebenfalls eine Verhandlung dar, wobei nicht nur die Vereinbarung im Sinne eines kooperativen Führungsstil motivieren soll, sondern auch das Schaffen einer Ausgangslage, die Energie und Motivation auslöst. Die grosse Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit ergibt sich weniger aus der Betrachtung der einzelnen Verhandlung, als vielmehr aus unzähligen Umsetzungen im Unternehmen. Man ist im Unternehmen der Meinung, dass sehr viel über Verhandlungen abläuft. So gibt es beispielsweise zahlreiche Restrukturierungen und kleine Anpassungen, bei denen Jobs verhandelt werden und wo versucht wird, die Personen in neuen Funktionen zu motivieren. Diese

Situationen stellen Herausforderungen dar, welche über das klassische Kommunizieren hinausgehen, weil versucht werden muss, die für alle Parteien bestmögliche Lösung herbeizuführen, um langfristig ein Commitment zu erlangen. Die dominanten Verhandlungssituationen finden sich natürlich im Verkauf, im Kundengespräch aber auch in der Rekrutierung, wobei es um die Gewinnung der besten Kandidaten für das Unternehmen geht. Es wurde im Unternehmen erkannt, dass die Verhandlungsfähigkeit in sehr vielen Situationen notwendig ist, um Erfolg zu haben. Dies sind Gründe, weshalb man die Verhandlung in Managemententwicklungsprogramme aufgenommen hat. Die Verhandlung wird als eine schwierige und herausfordernde Situation erachtet, weil darin versucht werden muss, sowohl für das Unternehmen als Ganzes als auch für die einzelnen Parteien die bestmögliche Lösung zu finden, welche die Parteien mobilisiert und motiviert.

Experte I erläutert den Ablauf einer internen Verhandlung im Unternehmen anhand einer beabsichtigten Grossinvestition. Dabei sind viele bereichsübergreifende interne Abstimmungen erforderlich. Falls jemand aus dem Forschungsbereich eine Grossinvestition tätigen möchte, muss er mit verschiedenen Leuten verhandeln: Mit dem Vorgesetzten innerhalb der Funktion, aber auch über die Funktion hinweg. Man muss den Mehrwert dieser Investition gegenüber der Finanzabteilung rechtfertigen können. Es sind Verhandlungen und somit Verhandlungsfähigkeiten erforderlich, um jemand aus einem anderen Bereich davon überzeugen zu können, dass die Investition sinnvoll ist. Man muss Allianzen und Unterstützung aufbauen und Konflikte im Vorfeld aus dem Weg räumen. Dabei ist Verhandlungsgeschick gefragt. Grundsätzlich ist die Verhandlung bei allen funktionsübergreifenden Aktivitäten entscheidend, bei denen man andere Funktionen überzeugen muss, das Produkt zu verwenden oder die Investition zu finanzieren.

Die wichtigsten Ergebnisse zu den externen Verhandlungen: Oft wurde von den Experten bemerkt, dass die Verhandlung kaum isoliert betrachtet werden kann und die Identifizierung einer Situation als Verhandlung definitionsabhängig ist. Viele Experten sind jedoch der Meinung, dass die Entscheidungsfindung unter mehreren Personen und die Zielfestlegung im Unternehmen interne Verhandlungen darstellen. Nach Meinung der Experten kommt die interne Verhandlungen zudem in jeglicher Form der Mitarbeiter- und Teamführung vor, welches insbesondere Qualifikationsgespräche sowie den partizipativen Führungsstil im Rahmen des „Management by Objectives“ (MbO) betrifft. Bei den Aussagen zum Führungsstil gibt es sehr unterschiedliche Meinungen. Ein Experte ist z. B. der Ansicht, dass die

Zielfestlegung mit Hilfe eines partizipativen MbO nicht von Bedeutung sei, sondern Konflikte durch eine bessere Zielformulierung vermieden werden können. Ein anderer Experte ist der Meinung, dass die Zielvereinbarung und somit die Verhandlungen im Rahmen des MbO ermöglichen, eine optimale Aufgabe zu finden, welche die Personen mobilisiert. In markanter Weise wurden die Koordination, die Rollenverteilungen sowie Konflikte zwischen den Abteilungen und Divisionen genannt. Verhandlungen kommen zudem vor, wenn es um Ressourcenallokationen geht, d. h. bei der Budgetierung der Verteilung der Aufgabenportfolios und der Kompetenzen. Auch werden im Rahmen von Projektarbeiten oder Restrukturierungen Aufgaben verhandelt. Auch die Tatsache, dass jede Abteilung im Sinne eines Stakeholdermanagements mit internen Kunden und Lieferanten verhandeln muss, verdeutlicht, dass im Unternehmen an den verschiedensten Stellen horizontale und vertikale interne Verhandlungen stattfinden. Diese Resultate entsprechen den dargestellten intraorganisationalen Verhandlungen (vgl. Kapitel 2.4.4.2). Einige Experten schätzen den prozentualen Anteil der Zeit, den ein Manager mit Verhandlungen verbringt, als höher ein, als dieser von diversen Studien (vgl. Kapitel 2.2) veranschlagt wird. Der von den Experten angenommene Anstieg der Verhandlungstätigkeit führt die Verfasserin auf den Abbau von Hierarchien und die vermehrte Projektarbeit im Unternehmen zurück. Auf diese Frage wird jedoch noch ausführlicher einzugehen sein (vgl. Kapitel 6.4.1).

6.4 Verhandlungen zur Unterstützung von Struktur und Kultur

In den vorangehenden Fragestellungen ging es darum, die Verhandlungsfähigkeit als unmittelbaren Aktionsparameter und das Management-Development als Basis der Untersuchung sowie als mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung aus der Sicht der Praxis zu beleuchten. In diesem Kapitel wird nun auf die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur als mittelbare Aktionsparameter der Strategieumsetzung eingegangen.

Die Aufgabe eines strategischen Management-Developments ist es, die Strategieumsetzung auf der personalen Ebene zu unterstützen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass sich die Führung und die Ausbildung im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur befinden (vgl. Rühli 1991). Weil die Management-Development-Inhalte und somit die Managementfähigkeiten nicht in allen befragten Unternehmen in einem stringenten Prozess aus der Unternehmensstrategie resultieren, sollen im Folgenden die Veränderungen in der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur erhoben werden. Die Analyse der Verhandlung als Managementfähigkeit im Rahmen der Umsetzung der Unternehmensstrategie bietet die Möglichkeit, ihre Bedeutung nicht ausschliesslich als Fähigkeit im Management-Development

zu betrachten. Die Analyse der weiteren Aktionsparameter der Strategieumsetzung gibt Aufschluss über die Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen. Dies ermöglicht eine indirekte Erforschung der Thematik, was in dieser Arbeit als notwendig erachtet wird, weil die Verhandlung von den Befragten oft nicht bewusst als solche wahrgenommen wird und somit nicht direkt erfragt werden kann. Ziel ist es, die Veränderungen in der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur zu analysieren und dabei herauszufinden, ob diese die These, dass die Verhandlungsfähigkeit in einem strategischen Management-Development enthalten sein sollte, zu begründen vermögen.

6.4.1 Unternehmensstruktur

Die Verfasserin geht davon aus, dass die Unternehmensstruktur als mittelbarer Aktionsparameter der Strategieumsetzung eine wesentliche Bestimmungsgrösse bei der Beurteilung der Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit im Unternehmen darstellt. Die im Folgenden aufgeführten Expertenmeinungen können infolge der Abstraktion auch als Beispiele von internen Verhandlungen betrachtet werden.

Experte A ist der Meinung, dass im Rahmen von Change-Management-Prozessen im Unternehmen die Kommunikation wie auch die Verhandlung durchaus als Kernkompetenzen bezeichnet werden können. Dabei werden insbesondere in den Entscheidungsprozessen innerhalb der einzelnen Projektteams viele Verhandlungen geführt.

Experte C sieht im Rahmen von Change-Management-Prozessen im Unternehmen einen sehr kleinen Verhandlungsspielraum des Middle-Managers. Die Ziele werden von der Geschäftsleitung formuliert und gelten als eindeutige Vorgaben, nach denen gearbeitet werden muss. Es ist jedoch vorstellbar, dass ab einer bestimmten Ebene ein Übergang von einer Anweisung zu einer Verhandlung stattfindet.

Experte D bringt zum Ausdruck, dass es einen sehr grossen Anteil von Projektarbeit gibt und jede Produktentwicklung im Unternehmen ein Projekt darstellt. Entsprechend wird bei der Ausbildung differenziert zwischen einer Linienführungsaufgabe und einer Projektführungsaufgabe. Der Projektleiter hat andere Führungsdimensionen als der Linienvorgesetzte. Die Projektführungsaufgabe beinhaltet die Gewinnung von Mitarbeitern und Ressourcen aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Die Projektmitglieder sind dem Projektleiter nicht untergeordnet, entsprechend fehlt diesem die hierarchisch bedingte Einflussmöglichkeit. Die

Verhandlungsfähigkeiten sind in dieser Funktion anspruchsvoller, weil die direkte Einflussmöglichkeit fehlt und daher stärker durch Konsens und Überzeugung geführt wird.

Nach Aussage des **Experten F** ist die Tatsache, dass in der Unternehmung sehr viele Projektarbeiten vorherrschen, eine Erklärung für das Vorhandensein und die Bedeutung interner Verhandlungen. Die Projektorganisation erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen. Man muss Entscheide treffen, Positionen einnehmen und somit verhandeln. Auch die zugrunde liegende Matrixorganisation in der Unternehmung erfordert Verhandlungsfähigkeiten als Mittel der Koordination, da es oft an klaren hierarchischen Strukturen und Zuständigkeiten fehlt. Die Kunst, mit Personen umzugehen und diese zu überzeugen, ist aufgrund dieser Struktur von hoher Bedeutung. Die Unternehmensstruktur ist somit nach Meinung des Experten eindeutig eine Bestimmungsgröße bei der Analyse der Verhandlung im Unternehmen.

Experte G erklärt, dass das Unternehmen sich in einem Transformationsprozess befindet, um eine flachere und flexiblere Organisationsstruktur zu erreichen. Eine unternehmensinterne Dokumentation beschreibt diesen Prozess. Das Modell erklärt, dass der bisherige Fokus auf den nationalen und funktionalen Märkten, auf der Hierarchie, auf der Aufgabe und auf dem Wettbewerb zwischen den einzelnen Bereichen lag. Aufgrund der Globalisierung und der Akquisition neuer Unternehmensbereiche mit neuen Organisationsstrukturen ist es notwendig, global zu arbeiten, welches jedoch die bestehenden Strukturen nicht erlauben. Aufgrund der ansteigenden Komplexität, dem enormen Produkteportfolio und der Vielzahl von Dimensionen ist es nicht mehr möglich, die Bereiche in Isolation zu führen. In einem neuen Modell ist es notwendig, die Meinungen und Interessen der anderen Parteien zu verstehen. Die neue Struktur verlangt Kommunikation, Verhandlung und Überzeugungsarbeit. Das Ziel besteht in der Transformation des Unternehmens von einer traditionellen Organisation in ein flexibles und dynamisches Netzwerk. Dieser Prozess zu einem neuen Modell erfordert auch zusätzliche Fähigkeiten der Mitarbeiter. "Therefore, the implementation of flat structures demands a thorough review of the organisation and of the distribution of individual responsibilities and objectives." (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). Die Kernkonzepte des Modells basieren darauf, die Hierarchie durch ein Netzwerk zu ersetzen, die Aufgabenorientierung und somit das Befolgen von Anordnungen durch eine Leistungsorientierung zu ersetzen. Zudem soll die Kooperation anstelle des Wettbewerbs stehen. „[...] a strong willingness to support others, to work in multi-skilled teams, to cooperate rather than to

compete. More emphasis on building trust enhances resolving conflicts and solving problems. Competition should be geared externally on [...] competitors.” (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt). Ein solcher Change-Prozess ist abhängig von der Unternehmensstrategie und der Situation, in welcher sich das Unternehmen befindet. Dieser Wandel ist im vorliegenden Unternehmen jedoch für das langfristige Bestehen am Markt notwendig. Das Unternehmen ist sehr gross und hat ein sehr grosses Produkteportfolio. Um jedoch die Konfrontation mit kleineren Unternehmen, die flexibler und fokussierter sind, zu bestehen, ist eine Verbesserung der Flexibilität erforderlich. „Flat and flexible structures should increase efficiency, motivation and ease implementation of our “[...] Management Leadership Principles”.” (Die Quelle wird aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt).

Die wichtigsten Resultate zur Unternehmensstruktur: Den Aussagen der befragten Experten kann man entnehmen, dass mit der Aufhebung oder Lockerung der hierarchischen Strukturen die Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit zunimmt. Auch die zunehmende Arbeit in Projektorganisationen erhöht aufgrund geringer hierarchischer Einflussmöglichkeiten den Bedarf an Konsens, Kooperation und Überzeugungsarbeit. Die Zielgruppe der befragten Unternehmen zeichnet sich zudem durch Matrixorganisationen aus, welche sich durch einen erhöhten Koordinationsbedarf auszeichnen. Die Anpassung der Organisationsstruktur als Folge der strategischen Führung des Unternehmens ist in den Erläuterungen des Experten G sehr gut ersichtlich. Die von den Experten geschilderten Veränderungen in der Unternehmensstruktur liefern nachvollziehbare Gründe dafür, die Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie im Rahmen des Management-Developments im Unternehmen zu prüfen.

6.4.2 Unternehmenskultur

Wie aus den bisherigen Resultaten klar hervorgeht, steht insbesondere in der Führungskräfteentwicklung nicht nur die kognitive, sondern auch die affektive, wertgestützte Ausbildung im Vordergrund. Gerade in der Phase der Strategieumsetzung bildet der wertgestützte Anteil der Ausbildung und somit die durch Hasenböhler (1994: 253) bezeichnete strategisch-kulturelle Ausbildung den Schwerpunkt. Wie bereits an anderer Stelle festgestellt wurde, stellt die Verhandlung ein Instrument dar, welches einen massgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben kann. Die nachfolgenden Aussagen sind Antworten auf die Fragen, welche Massnahmen das Management-Development wahrnimmt, um die Führungskultur im

Unternehmen zu beeinflussen, und inwiefern die Verhandlungsfähigkeit beim Aufbau einer neuen Führungskultur im Unternehmen berücksichtigt wird.

Experte C betont, dass die Verhandlungsfähigkeiten im Unternehmen in den USA vermehrt gefördert werden. Diese Tatsache ist grösstenteils auf personelle Einflussgrössen zurückzuführen. Zudem wird in den USA vermehrt auf ein „Hire & Fire“ abgestellt und weniger darauf, unternehmensinterne Talente zu entwickeln. Jedoch wird dies nach Aussage des Experten auch durch die amerikanische Kultur bestimmt. In der amerikanischen Kultur ist man schätzungsweise eher bereit, seine Meinung offen zu legen und offensiv zu verhandeln, während man in Europa zurückhaltender ist. In vielen Unternehmen war das Verhandeln über Preise lang Zeit ein Tabu.

Experte D äussert sich dahingehend, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, bei anderen Personen ein inneres Einverständnis zu erreichen, z. B. dadurch, dass man Ziele gut kommunizieren und Verständnis für andere Persönlichkeiten aufbringen kann. In solchen Situationen handelt es sich ebenfalls um Verhandlungen. In der Realität gibt es nach Meinung des Experten aber auch sehr viele Partikularinteressen sowie Macht und Arbeit durch Drohung. Die effektive Umsetzung eines idealen Führungsverhaltens im Unternehmen erscheint in der Praxis aufgrund einer fehlenden Messbarkeit als sehr schwierig. Nach Aussagen des Experten verhält sich das Management aufgrund dieser fehlenden Messbarkeit nicht ideal. Zudem geht der Experte davon aus, dass das Einverständnis meist nicht über Einsicht und Verhandlung erfolgt, sondern durch Anreize finanzieller Art oder Drohungen.

Experte E bezeichnet die Kultur des Unternehmens aufgrund entsprechender Akquisitionen durchaus als angelsächsisch beeinflusst. Auch der Umstand, dass Strategieimplementierungen durch Kommunikation stattfinden, entstand aus einem solchen Einfluss. Trotzdem wird auch auf der Verkaufsebene keine Ausbildung von Verhandlungsfähigkeiten angeboten. Der Experte erklärt, dass es insbesondere auf der Ebene des Advanced-Management-Skills-Seminar (Middle-Management) um den Umgang mit Komplexität, um die Einflussnahme und um Konfliktmanagement geht. Ein Thema ist möglicherweise der auch im Unternehmen diskutierte Abgleich zwischen „Compliance“ und „Commitment“. Wobei das „Compliance“ im Sinne einer Haltung verstanden wird, bei welcher die Mitarbeiter vorgegebene Regeln befolgen und Ziele umsetzen. Ziel ist es jedoch, im Unternehmen ein „Commitment“ anstelle einer „Compliance“ zu erreichen. Das „Commitment“ soll mehr Energie und Begeisterung bei

der Umsetzung erzeugen, was zu effizienteren Lösungen im Unternehmen führt. Für die Führungskultur bedeutet dies, „Empowerment“, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern. Dabei werden die Ziele wie auch der Weg zum Ziel verhandelt. Bis anhin ging es darum, die Strategie mittels Kommunikation verständlich zu machen. Um aber nicht nur zu informieren, sondern dieses „Commitment“ bei den Mitarbeitern zu erreichen, ist der Experte der Meinung, dass die Verhandlung in den Vordergrund rücken sollte.

Experte F erklärt, dass die Führung durch Zielvereinbarung im vorliegenden Unternehmen stark gepflegt wird. Dabei ist zu bemerken, dass dies nicht auf allen Ebenen und in allen Bereichen gleichermassen erfüllt wird. Eine Kultur des fortlaufenden Dialogs auf allen hierarchischen Ebenen wird jedoch in der Unternehmung ganz klar angestrebt. Im Team formuliert jede Person die Ziele selbstständig. Anschliessend ergeben sich die Abteilungsziele als Resultat des Verhandlungsergebnisses der Teammitglieder. Der Experte ist überzeugt, dass die Verhandlungsfähigkeit bei den Mitarbeitern im Unternehmen als bedeutend erachtet wird und im Sinne einer Grundhaltung vorhanden ist. In einer leistungsorientierten Kultur ist es selbstverständlich, dass auch aus Gesprächen und Verträgen das Optimum herausgeholt werden muss. Zudem bringen es die Komplexität des Unternehmens wie auch die Projektorientierung mit sich, dass vermehrt verhandelt werden muss. Die Dialogkultur hat sich zudem durch das Performancemanagement, d. h. durch ausgeprägte Zielvereinbarung und Zielbeurteilung sowie durch Honorierung, klar verstärkt.

Experte G findet, dass aus der Fähigkeit, gut verhandeln zu können, nicht automatisch folgt, dass diese auch für gute Motive eingesetzt wird. Die Tatsache, dass jemand über gute Verhandlungsfähigkeiten verfügt, heisst nicht, dass er auch kooperiert. Es muss nicht bedeuten, dass Konflikte im Unternehmen vermieden oder gelöst werden können, indem man Verhandlungsfähigkeiten ausbildet. Im Gegenteil kann man gute Verhandlungsfähigkeiten auch dafür einsetzen, seine eigenen Ziele durchzusetzen. Die Verhandlungsfähigkeit muss nach Meinung des Experten richtig eingesetzt werden. Dies ist davon abhängig, ob die Kultur des Unternehmens eher ein kompetitives Verhalten fördert oder ob eine Konsenskultur vorherrscht. Die Art, wie man verhandelt, widerspiegelt die Unternehmenskultur, die Werte, die Nationalität, die Aufgabe und das Produkt. Die Verhandlungsfähigkeit muss durch viele verschiedenen Elemente unterstützt werden, um erfolgreich eingesetzt zu werden. Sie muss in Abhängigkeit des Kontexts und der Kultur des Unternehmen ausgeübt werden. Es ist keine Handlung, die isoliert betrachtet werden kann. Die Verhandlung wird beeinflusst durch den Kunden, das

Team, die Situation und durch das veränderte Umfeld. Diesen Faktoren muss die Art der Verhandlung angepasst werden. Es ist nach Meinung des Experten zudem wichtig, sich bewusst zu werden, welches Ziel man mit der Verhandlung oder der Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit erreichen will.

Experte H ist der Meinung, dass zur Erhaltung der Selbstmotivation und einer hohen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter die Verhandlung einen notwendigen Bestandteil der Führungskultur darstellt. In einem Dienstleistungsunternehmen, in dem der Wettbewerbsvorteil durch Menschen bestimmt wird, ist es heute notwendig, auch in Situationen zu verhandeln, in denen früher eher befohlen wurde. Der Experte ist der Meinung, dass Unternehmen, die das Gedankengut eines situativen Führungsstils verfolgen, auch nachhaltigen Erfolg erlangen. Entsprechend sollen in Dienstleistungsunternehmen die Fähigkeiten, Kompromisse und Lösungen zu verhandeln sowie Interdependenzen zu erkennen, als Wettbewerbsvorteile verbessert werden.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Unternehmenskultur: Wie sich aus den Expertenmeinungen und der Theorie ergibt, gilt die Kultur als Aktionsparameter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und somit als Bestimmungsgrösse der Verhandlung. Das heisst, dass ein Unternehmen, welches eine Hierarchie-Kultur aufweist, der Verhandlung als Managementfähigkeit wenig Bedeutung beimessen wird. Die Aufrechterhaltung einer solchen Kultur ist jedoch nur in einem stabilen ökonomischen Umfeld möglich. Wie bereits an anderer Stelle aus den Experten Aussagen hervorgingen, wird in vielen Unternehmen eine neue Führungskultur aufgebaut, welche aus den Veränderungen der Wettbewerbsumwelt und der Unternehmensstruktur resultiert. Bei der Verhandlungsfähigkeit gilt es zu beachten, dass diese im Unterschied zu anderen Fähigkeiten sich dahingehend unterscheidet, dass sie einen Mehrwert stiftet, wenn der Verhandlungspartner über dieselbe Fähigkeit verfügt. Entsprechend ist es eine übergeordnete Fähigkeit, da sie zu einer Verhandlungskultur führen kann, die auf der Basis von Kommunikation, Konfliktlösung, Entscheidungen und Zielvereinbarung effizientere Lösungen generiert. Durch die Verhandlungskultur bewegt sich das Unternehmen weg von einer Problemlösungskultur hin zu einer Kultur, die Unternehmertum, Initiative und Kreativität auf der Suche nach effizienten Lösungen fördert. Auf der praktischen Ebene wird die Unternehmenskultur je nach globaler Ausrichtung des Unternehmens mehr oder weniger von einzelnen Länderkulturen beeinflusst. Agiert ein Unternehmen global und werden seine Werte

und Verhaltensweisen weltweit identisch formuliert, so ist dies womöglich massgebend für die Bedeutung, welche die Verhandlung im Unternehmen einnimmt.

6.5 Strategische Bedeutung der Verhandlung und Ausblick

Die Aussagen der Experten zu den bisherigen Fragestellungen dienten einerseits dazu, die Elemente des in dieser Arbeit zur Argumentation verwendeten Bezugsrahmens zu überprüfen und zu erweitern. Andererseits ermöglichen die vorliegenden Informationen einen Einblick wie die Rolle des Managers als Verhandlungsführer in der Managemententwicklung wahrgenommen und gefördert wird. Im Folgenden schliesst die Einschätzung der strategischen Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit diese empirischen Daten ab und gibt Auskunft darüber, ob der Bedeutung der Verhandlung in der Praxis tatsächlich Rechnung getragen wird. Zuletzt soll die Forderung der Institutionalisierung der Verhandlung im Sinne einer „Corporate Capability“, wie sie von Ertel (2000: 124) vorgeschlagen wird, einen Ausblick zu diesem Thema bieten und eine kritische Auseinandersetzung ermöglichen.

6.5.1 Strategische Bedeutung der Verhandlung

Im Folgenden handelt es sich um die Frage nach der strategischen Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen. Dabei gilt es einerseits zu analysieren, welche Ziele mit der Verhandlung erreicht werden können. Andererseits stellt sich die Frage, welcher Nutzen dem Unternehmen durch die Ausbildung, also die Verbesserung der Verhandlungsfähigkeit seiner Manager zukommt.

Experte B schätzt die Verhandlung als eine notwendige Managementfähigkeit ein, welche in einem engen Zusammenhang mit anderen Fähigkeiten auch eine Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens hat.

Nach Einschätzung des **Experten C** ist die strategische Bedeutung der externen Verhandlung auf allen hierarchischen Ebenen sehr gross, was sich aus der Dienstleistung des Unternehmens ergibt. Allerdings empfindet der Experte die interne Verhandlung nicht als strategisch bedeutend. Die interne Bedeutung wird nach seiner Meinung aus den Auswirkungen, welche die Verhandlung auf kulturelle Aspekte hat, bestimmt.

Experte F ist der Meinung, dass in Situationen, in welchen eine Zusammenarbeit von vielen Personen in komplexen Organisationen vorherrscht und die Aufgabe des Top-Managements

darin besteht, solche Unternehmen zu führen, die Möglichkeit der Verhandlung bestehen muss. Die unterschiedlichen Standpunkte und Meinungen müssen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden, es müssen Entscheide getroffen werden, und nicht zuletzt muss intern verhandelt werden. Zudem ist es im Unternehmen ganz entscheidend, dass man das Optimum erreicht. Dies gilt nicht nur für die eigenen Ressourcen, sondern auch für Situationen, in denen etwas eingekauft wird und externe Verhandlungen geführt werden. Zur optimalen Führung von Matrixorganisationen und Projekten braucht es Verhandlungsgeschick, ansonsten kann nicht erreicht werden, dass man Leute aus verschiedenen Bereichen auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten kann. In solch komplexen Situationen ist es nach Meinung des Experten nicht mehr möglich, dass jeder das Maximum erreichen kann. Entsprechend sind Verhandlungen tagtäglich erforderlich. Der Nutzen der Verhandlung liegt nach Aussagen des Experten darin, dass in internen Verhandlungen gemeinsam eine optimale und wertschöpfende Lösung für das Unternehmen gefunden wird. Es muss eine Win-Win-Situation zwischen den Verhandlungsparteien, aber auch für das Unternehmen als Ganzes gefunden werden. Bei den externen Verhandlungen geht es um eine Optimierung der Beziehungen nach aussen. Schliesslich muss man verhandeln können, um erfolgreich am Markt zu bestehen und seine Ziele zu erreichen. Das Ziel in der Unternehmung ist es, die Strategie besser umzusetzen und Werte für das Unternehmen zu schaffen. Nach Meinung des Experten liegt die strategische Bedeutung der Verhandlung und der Nutzen des Unternehmens darin, dass mit guter und geschickter Verhandlungsführung, sei dies im Rahmen von Mergers & Acquisitions, aber auch in bilateralen Verhandlungen Werte geschaffen werden. Dieser Mehrwert in der Strategieumsetzung erklärt sich daraus, dass bessere Resultate erreicht werden können, günstigere Konditionen und längerfristige Bindungen resultieren, qualitativ hochstehende Produkte erzeugt und bessere Partner gewonnen werden. Einen weiteren wesentlichen Aspekt sieht der Experte darin, dass man damit einen Ansatz einer gemeinsamen Verhandlungskultur schaffen kann. Verhandlungsmodule in der Ausbildung helfen mit, eine starke Kultur zu bilden, die ihrerseits einen wesentlichen Bestandteil der im Unternehmen notwendigen Zusammenarbeit und Kommunikation darstellt. Ein dritter Aspekt liegt darin, dass die Ausbildung in Verhandlungsfähigkeit auch von Seiten der Mitarbeiter stark nachgefragt wird. Somit wird sichergestellt, dass man einem Bedürfnis der Mitarbeiter im Unternehmen entgegen kommt und sie dadurch motivieren kann.

Experte G ist der Meinung, dass man tagtäglich verhandelt. Daher ist die Verhandlungsfähigkeit von grosser Bedeutung, jedoch nur in einer sehr differenzierten Betrachtung, der die vielfältigen Elemente der Verhandlungsfähigkeit umfasst.

Experte H sieht den Nutzen der Verhandlung in Lösungen, die von allen Parteien getragen werden. Dies ermöglicht eine positive Energie, verstärkte Motivation und das Vermeiden von passivem Widerstand. Durch das Vermeiden von immer wiederkehrenden Nachverhandlungen kann zudem die Umsetzung beschleunigt werden. Ein weiterer Nutzen besteht darin, dass man offen ist für neue Lösungen, und die Erzielung von bestmöglichen Lösungen für das Unternehmen im Vordergrund steht. Wichtig ist auch zu erkennen, dass es verschiedene Phasen der Verhandlung gibt, wobei die explizite Verhandlung nur ein Bestandteil ist. Genauso wichtig ist die Vorbereitungsphase. In dieser Phase eröffnen sich des öfters Chancen auf einen Erfolg. Dabei ist eine Analyse der Situation, das Erkennen von Interdependenzen eines Verhandlungsgegenstandes mit anderen Parteien und Abteilungen wesentlich. Jede Verhandlung hat eine Vorbereitungsphase, eine interpersonelle Verhandlungsphase und eine Nachbereitungsphase. Entsprechend den bisherigen Ausführungen ist die Verhandlung nach Meinung des Experten eine Handlungskompetenz, indem sie eine Möglichkeit bietet, die Ziele besser, schneller oder nachhaltiger erreichen zu können. Die Verhandlung stellt insbesondere im Verkauf, aber auch als Managementfähigkeit im Rahmen von Projektarbeiten eine strategierelevante Fähigkeit dar. Auch Experten, die Projektmanagementausbildungen anbieten, sind der Überzeugung, dass der Grund, wieso Projekte nicht funktionieren oder scheitern, in den meisten Fällen in fehlenden Verhandlungs- oder Kommunikationskompetenzen liegt und nicht darin, dass das Projekt inhaltlich schlecht formuliert wurde oder es theoretisch keine Möglichkeit gab, sich zu einigen. Verhandlungen beinhalten zudem einen Zeitaspekt. Die Geschwindigkeit, mit der man zu einer guten Ausgangslage gelangt, ist heute sehr wichtig. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, liegen im Unternehmen sehr viele Verhandlungssituationen vor. Dabei haben die einzelnen Verhandlungssituationen keine hohe strategische Relevanz, sind jedoch in der Summe von strategischer Bedeutung. Die strategische Relevanz im Unternehmen ergibt sich nach Meinung des Experten aus dem Erzielen von besseren Resultaten, der Mobilisierung der Mitarbeiter und als Unterstützung der Führungskultur. Die Fähigkeit, im Gesamtkontext und nicht isoliert zu verhandeln, erachtet der Experte als sehr bedeutend. Entsprechend sollte die Verhandlung eine Strategierelevanz haben. Die Verhandlung als wichtiger integraler Bestandteil kommunikativer Fähigkeiten erlangt zunehmende Bedeutung und verdient die entsprechende Aufmerksamkeit.

Nach Meinung des **Experten I** ist der Nutzen einer einzelnen Verhandlung dann vorhanden, wenn beide Parteien aus der Verhandlung herausgehen und das Gefühl haben, sie hätten einen Gewinn erzielt. Dies stellt eine beständige und langfristige Lösung dar. Im vorliegenden Unternehmen besteht der Nutzen und die strategische Bedeutung darin, dass die Verhandlungsfähigkeit aufgrund des Umfelds und der erforderlichen Innovationen, die das Unternehmen hervorbringen muss, notwendig ist, um eine abteilungsübergreifende Kooperation zu erzielen. Betrachtet man die Verhandlung in einer ersten Phase im Rahmen der Vorabklärungen, so dient die Verhandlung als Möglichkeit dazu, Kooperationen in der Unternehmung zu erzeugen und somit Innovationen zu ermöglichen.

Die wichtigsten Ergebnisse zur strategischen Bedeutung der Verhandlung: Die strategische Bedeutung der Verhandlung wird von den Experten unterschiedlich eingeschätzt. Zu diesen Resultaten ist zu bemerken, dass die Experten, die Unternehmen vertreten, in denen Verhandlungsfähigkeiten explizit ausgebildet wird, über wesentlich mehr Argumente für die strategische Bedeutung der Verhandlung verfügen. Die unerwähnt gebliebenen Experten konnten sich zu dieser Frage nicht äussern. Von einem Experten wird nur der externen Verhandlung eine strategische Bedeutung beigemessen. Von einem anderen Experten wird die Bedeutung für den Erfolg nur in engem Zusammenhang mit anderen Fähigkeiten gesehen. Von mehreren Experten werden die Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens als bedeutend erachtet. Zudem wurde die Verhandlungsfähigkeit von mehreren Experten als Notwendigkeit zur erfolgreichen Bewältigung der Komplexität und somit von Projekten und Matrixorganisation betrachtet. Auch wurde die Verhandlungsfähigkeit aufgrund der Möglichkeit, Ziele schneller, besser oder nachhaltiger zu erreichen sowie die Mitarbeiter zu mobilisieren, als strategieumsetzende Fähigkeit bezeichnet. Ein Experte wies darauf hin, dass sich die strategische Relevanz aus der Vielzahl von Einzelsituationen, in welchen verhandelt wird, ergibt. Zusätzlich kommt der Verhandlung nach Meinung eines Experten eine Bedeutung bei der Erreichung der Unternehmensziele zu, d. h. sie unterstützt die Strategieumsetzung und ermöglicht es, wertschöpfende Lösungen zu generieren. Schliesslich wird aufgrund der Befriedigung der Nachfrage der Mitarbeiter im Unternehmen auch der motivationale Aspekt der Verhandlung genannt. Auch die strategische Bedeutung der impliziten Verhandlung (in der Vorbereitungsphase) wurde bestätigt, und zwar mit der Begründung, dass diese eine abteilungsübergreifende Kooperation fördert und somit Innovationen ermöglicht.

6.5.2 Ausblick: Institutionalisierung der Verhandlung

Auf die Frage, inwiefern die Verhandlung in bestimmten Bereichen im Unternehmen institutionalisiert ist, konnten die Experten Beispiele von Abteilungen nennen, deren Kernaufgabe im Verhandeln besteht, wo eine Institutionalisierung der Verhandlung entsprechend denkbar wäre. Eine Institutionalisierung der Verhandlungsfähigkeit, wie diese Ertel (2000: 124 f.) fordert, bedingt jedoch eine kritische Betrachtung. Aspekte davon zeigen sich in den bisherigen Resultaten der qualitativen Studie und in der Tatsache, dass die verschiedenen Verhandlungssituationen, ihre Gegenstände und deren Zielsetzungen sowie die hierarchische Stufe des Managers im Unternehmen ein vielschichtiges Zusammenspiel bilden. Auch die Experten wurden mit dem Gedanken der Institutionalisierung der Verhandlung konfrontiert, welches zu den folgenden Resultaten führte.

Experte B kennt Beispiele einzelner Abteilungen in Unternehmen der Airline Industrie, welche für die Beziehungen zu den anderen Fluggesellschaften zuständig sind. Deren Aufgaben besteht zu 80% darin, so genannte Interline-Abkommen zu verhandeln.

Experte C erklärt, dass das Geschäft des Unternehmens nach Kunden organisiert ist und daher auch die Verhandlungen dezentral geführt werden. Bei den „Financial Services“ wäre eine Institutionalisierung vorstellbar. Es liegt jedoch keine unternehmensweite „Negotiation Policy“ vor.

Experte D meint, dass es gut möglich ist, dass solche Stellen im Unternehmen vorhanden sind, kann es jedoch nicht mit Sicherheit sagen. Der Experte kann sich gut vorstellen, dass es bestimmte Stellen gibt, die für die Verhandlungen mit bestimmten Allianzpartnern oder Konkurrenzunternehmen zuständig sind, zweifelt jedoch daran, dass dies ihre ausschliessliche Aufgabe darstellt.

Experte F erklärt, dass jeder Bereich im Unternehmen grundsätzlich eigenverantwortlich handelt. Das heisst, dass, wenn eine Abteilung einkauft und verkauft, sie dies selbstständig macht oder mit einer professionellen Institution zusammenarbeitet, im Normalfall mit dem Einkauf. Innerhalb des Einkaufs besteht die Aufgabe ausschliesslich darin, Konditionen zu verhandeln. Auf der strategischen Ebene befindet sich für Mergers & Acquisitions, Outsourcing und Produkterwerb die Abteilung strategisches Planen als professionelle Institution.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Institutionalisierung der Verhandlung: Die Verhandlung im Unternehmen als Ganzem zu institutionalisieren, wurde von den Experten als Möglichkeit noch nicht erkannt bzw. als sinnvoll erachtet. Die Institutionalisierung der Verhandlung in spezifischen Abteilungen oder Funktionen des Unternehmens wird jedoch als möglich erachtet und kommt in der Praxis auch vor.

6.6 Abschliessende Bemerkungen zu den Resultaten der empirischen Studie

Das Ziel, den Bezugsrahmens der Verhandlung zu überprüfen und zu präzisieren, wurde mit den Resultaten der empirischen Studie erreicht. Im Folgenden soll die Erreichung des praktischen Ziels dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.3.2) im Detail überprüft werden. Die vorliegenden Resultate sollen keine Werturteile beinhalten, da die Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit letztlich aus dem spezifischen Kontext der Unternehmung resultieren muss.

- Ein erstes Teilziel war es, einen Einblick zu erhalten, inwiefern in der Praxis im Rahmen der Managemententwicklung der *Bedeutung* des Managers in seiner Rolle als Verhandlungsführer *Rechnung getragen* wird. Bei diesem Ziel ging es darum herauszufinden, ob die Verhandlungsfähigkeit im Rahmen des Management-Developments der untersuchten Schweizer Grosskonzerne *effektiv* ausgebildet wird. Die blosser Ausbildung der Verhandlung als Managementfähigkeit genügt jedoch bei dieser Betrachtung nicht. Wie aus den Ergebnissen der empirischen Studie ersichtlich war, kann die Verhandlungsfähigkeit als Modul im Ausbildungsportfolio zwar enthalten sein, wobei jedoch keine systematische Auseinandersetzung mit der Thematik stattgefunden hat, die Fähigkeit also nicht systematisch aus der Strategie abgeleitet wurde. In zwei der befragten Unternehmen wird die Verhandlungsfähigkeit aus strategischen Bedürfnissen abgeleitet und auch in engem Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung ausgebildet. Daneben gibt es viele Experten, die der Meinung sind, dass die Verhandlungsfähigkeit durch die Ausbildung der ihr zugrunde liegenden Fähigkeiten implizit ausgebildet wird. Diese werden hier nicht berücksichtigt, weil ihre Beherrschung keine hinreichende Bedingung dafür ist, die Methodenkompetenz der Verhandlung zu bewältigen.
- Ein weiteres Ziel bestand darin zu untersuchen, wie die Rolle des Managers als Verhandlungsführer in der Managemententwicklung *wahrgenommen* und gefördert wird. Dieses Ziel ergänzt das erstgenannte insofern, dass die Einschätzung der Experten bezüglich der Bedeutung der Verhandlung gefragt war, unabhängig davon, ob diese im Unternehmen *effektiv* ausgebildet wird oder nicht. Dabei wurde die Bedeutung der

Verhandlung insbesondere im Zusammenhang mit der Führungskultur, der Bewältigung der Aufgabenkomplexität, der Projektarbeit sowie der Matrix-organisation wahrgenommen. Die Verhandlungsfähigkeit als Mittel der Koordination bei zunehmend geringeren hierarchischer Einflussmöglichkeiten wird dabei besonders deutlich. Oft wird jedoch die implizite Verhandlung, bzw. die Vorbereitungsphase der Verhandlung von den Experten nicht wahrgenommen, während diese bei den Unternehmen, die Verhandlungsfähigkeiten ausbilden, als ein Grund für die strategische Bedeutung der Verhandlung im Unternehmen genannt wird.

- Es war zudem das Ziel herauszufinden, inwiefern die Managemententwicklung auf die *Strategie abgestimmt* ist und mit welchen *Methoden* und aus welchen *Gründen* Verhandlungsfähigkeiten entwickelt werden. Nicht in allen befragten Unternehmen findet eine systematische Ableitung von Management-Development-Inhalten aus der Strategie statt, jedoch wird die Eingliederung des Management-Developments in das strategische Management des Unternehmens von den meisten Experten unterstützt. Bezüglich der Ausbildungsmethoden waren die meisten Experten der Meinung, die Verhandlung anhand aktueller Arbeitsprobleme auszubilden. Als Gründe für die Ausbildung wurden insbesondere die Erreichung einer abteilungsübergreifenden Kooperation, die erfolgreiche Arbeit in Projekten und Matrixorganisationen sowie die Mobilisierung der Mitarbeiter genannt.

Die Ausführungen zeigen, dass das praktische Ziel dieser Arbeit erreicht worden ist. Auf die aus den empirischen Ergebnissen resultierenden handlungsanleitenden Aussagen, welche das Ziel der Organisationsforschung darstellen, wird im Rahmen der Schlussbemerkungen (vgl. Kapitel 7.4) eingegangen.

Teil III: Schlussbemerkungen

7. Schlussbetrachtung

Die Ergebnisse der empirischen Studie (vgl. Kapitel 6) wurden bereits ausführlich dargelegt und interpretiert. Das Ziel der Schlussbetrachtung liegt darin das Effektivitätskonzept bzw. die Verhandlung in der Systematik der Strategieumsetzung (vgl. Kapitel 3.2.3.1.3) und somit als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie abschliessend zu beurteilen.

Zunächst wird im Rahmen dieser Schlussbetrachtung eine Würdigung des Untersuchungsgegenstandes und der Methodik vorgenommen, wobei auf die Erreichung des theoretischen und praktischen Ziels eingegangen wird. Danach wird der präziserte Bezugsrahmen dieser Arbeit beurteilt, sowie auf die zentralen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen der Arbeit eingegangen. Anschliessend werden weiterleitende Forschungsfragen formuliert, die sich aus dem Untersuchungsgegenstand ergeben haben.

7.1 Würdigung des Untersuchungsgegenstandes und der Methodik

Der Bedeutung von intraorganisationalen Verhandlungen und somit der Verhandlung als Managementfähigkeit ist in der Führungsforschung bislang wenig Beachtung beigemessen worden. Der Grund liegt darin, dass die situationsabhängige Analyse bzw. die strategische Ableitung von Managementfähigkeiten sowohl in der theoretischen Auseinandersetzung, als auch in der Praxis als sehr schwierig erachtet wird. Aufgrund dieser Schwierigkeit stellt der in der theoretischen Fundierung erarbeitete Bezugsrahmen, das Zielsystem, sowie die Grundlage der empirischen Untersuchung dar und keine selbständige Erklärung bestimmter Sachverhalte. Das theoretische Ziel (vgl. Kapitel 1.3.1) ist insofern erfüllt, als die Basis für die Beurteilung der strategischen Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit und somit die argumentative Interpretationssicherung (vgl. Kapitel 5.2.4) erreicht wurde.

Die Fokussierung auf die intraorganisationale Verhandlung war in Bezug auf die Zielgruppe des Middle-Managements und die Analyse in der Systematik der Strategieumsetzung berechtigt. Zudem war auch die Überprüfung der Effektivität der Verhandlung angemessen. Dies bestätigten die Resultate der empirischen Studie, wobei die Verhandlung als Managementfähigkeit auch in der Praxis einen relativ neuen Untersuchungsgegenstand darstellt.

Das in der Untersuchung angewandte Erhebungsverfahren hat sich aufgrund des relativ neuen Forschungsgegenstandes als zielführend erwiesen. Wie in den Resultaten der empirischen Studie ersichtlich ist, konnte nur in den wenigsten Fällen direkt auf die Verhandlung als unmittelbaren Aktionsparameter eingegangen werden. Das problemzentrierte Interview sowie die kontextbezogene Analyse der Verhandlung (vgl. Kapitel 3.2.3.1.3; vgl. Kapitel 3.4) ermöglichte situationsflexibel auf die unterschiedliche Ausgangslage in den befragten Unternehmen zu reagieren. Die Wahl des Management-Developments als Untersuchungseinheit im Unternehmen ist bei der Untersuchung einer Managementfähigkeit im Rahmen der Strategieumsetzung geeignet. Es war jedoch schwierig sicherzustellen, dass die Interviewpartner tatsächlich Kenntnisse der strategischen Hintergründe haben, welche als Entscheidungsgrundlage bei der Auswahl der Ausbildungsinhalte dienen (vgl. Kapitel 5.2.1.2). Dies resultiert aus den unternehmensspezifischen Gegebenheiten, weshalb bei der Auswahl der Interviewpartner, die in einzelnen Unternehmen vorhandene Trennung zwischen konzeptioneller und operativer sowie nationaler und globaler Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden sollte. Aus der Befragung einzelner Professoren, welche an externen Management-Development-Institutionen Verhandlungsfähigkeiten anbieten, resultierte ein von der Verfasserin als sehr gering beurteilter zusätzlicher Wert. Entsprechend wird der Entscheid, die empirische Studie in der Zielgruppe der international tätigen Schweizer Grosskonzerne durchzuführen als zielführend beurteilt. Die vorliegende Untersuchungsmethodik ermöglichte schliesslich die Erreichung des praktischen Ziels der Arbeit (vgl. Kapitel 6.6).

7.2 Der präzisierte Bezugsrahmen

Der in dieser Arbeit verwendete konzeptionelle Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 3.1) diente zum besseren Problemverständnis und zur Analyse der Verhandlung als unmittelbaren Aktionsparameter im Unternehmen. Aufgrund der empirischen Resultate der Arbeit kann der Bezugsrahmen bezüglich seiner Informativität und seiner entscheidungstechnischer Verwendbarkeit bei der Untersuchung der Effektivität der Verhandlung als geeignet beurteilt werden. Durch die Eingliederung in die Strategieumsetzung konnte sowohl die Kontextabhängigkeit, das Zielsystem als auch die Unterscheidung in unmittelbare und mittelbare Aktionsparameter vorgenommen werden, wobei die mittelbaren Aktionsparameter der Strategieumsetzung eine indirekte Erforschung der Thematik ermöglichten.

Durch die Ergebnisse der empirischen Studie wurden die Wirkungszusammenhänge im Bezugsrahmen präzisiert, während die Erweiterung der Elemente des Bezugsrahmens an dieser Stelle nicht erforderlich ist.

7.3 Zentrale Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie wurden bereits anhand der inhaltlichen Kategorien ausgewertet und dargestellt (vgl. Kapitel 6). Dieses Kapitel soll nicht dazu dienen diese Resultate erneut aufzugreifen. Das Ziel ist es, die Effektivität der Verhandlung im Zielsystem der Strategieumsetzung (vgl. Abb. 11) zu beurteilen bzw. die Forschungsfrage der Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu beantworten.

Die Rolle der Verhandlung in der Entscheidungsfindung, im Umgang mit knappen Ressourcen, als Instrument in der Personalführung und als Koordinations- und Integrationsfunktion (vgl. Kapitel 2.4.4.2) wird von den befragten Experten bestätigt (vgl. Kapitel 6.3.4). Zudem wurde deutlich, dass auf der Ebene der Umsetzungsprogramme die Unternehmensstruktur, die Unternehmenskultur bzw. Führungskultur und das Management-Development mittelbare Aktionsparameter darstellen. Inwiefern die Verhandlungsfähigkeit im Rahmen der genannten Funktionen jedoch eine strategische Rolle einnimmt bzw. auf der Ebene der Führungsprozesse ein unmittelbarer Aktionsparameter darstellt, und entsprechend im Rahmen des Management-Developments zur Umsetzung der Unternehmensstrategie ausgebildet wird, hängt von den Systemzielen und somit dem spezifischen Kontext der Unternehmung ab.

Das Kapitel 6.5.1 gibt die Resultate bezüglich der strategischen Bedeutung der Verhandlung wieder. Die empirischen Resultate werden im Folgenden nach dem spezifischen Kontext der befragten Unternehmen untersucht, in welchen die Verhandlungsfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt wird.

- In den Unternehmen, die Verhandlungsfähigkeiten ausbilden ist das Management-Development eng mit der Organisationsentwicklung verflochten. Die Ausbildungsinhalte zielen darauf ab, die Strategieumsetzung sicherzustellen und eine gemeinsame Führungskultur aufzubauen.
- Der Grund der Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit liegt vor allem in der Koordinations- und Integrationsfunktion, aber auch in der Personalführungsfunktion der Verhandlung. In dynamischen und flexiblen Strukturen fehlt die Hierarchie als Koordinationsmechanismus. Durch die daraus resultierende zunehmende Bedeutung der Kooperation, ist in der Praxis insbesondere die implizite Verhandlung bzw. die Vorbereitungsphase der Verhandlung strategisch bedeutend. Entsprechend stellt die Organisationsstruktur eine wesentliche Bestimmungsgröße bei der Beurteilung der Bedeutung der Verhandlungsfähigkeiten im Unternehmen dar.

- Die Kultur der genannten Unternehmung kann als leistungsorientierte Dialogkultur bezeichnet werden. Die Führung durch Zielvereinbarung wird stark gepflegt und die Verhandlung stellt einen notwendigen Bestandteil der Führungskultur dar.

Die strategische Relevanz bzw. das Ziel des Einsatzes der Verhandlungsfähigkeit auf der Führungsprozessebene der Strategieumsetzung ist aufgrund der Branchenzugehörigkeit der zwei Unternehmen unterschiedlich:

- Der Einsatz der Verhandlungsfähigkeit ermöglicht im vorliegenden technisch orientierten Unternehmen die in einem dynamischen Umfeld notwendige abteilungsübergreifende Kooperation, welche für die Lern- und Innovationsfähigkeit und somit für den Erfolg der Unternehmen massgebend ist. Dadurch hat die Verhandlungsfähigkeit auf der Führungsprozessebene einen massgeblichen Einfluss auf die Strategierealisierung und wird in ihrer Funktion als unmittelbaren Aktionsparameter bestätigt.
- Im vorliegenden Dienstleistungsunternehmen liegt die Bedeutung vor allem in der Personalführungsfunktion. Dadurch hat die Verhandlungsfähigkeit auf der Führungsprozessebene einen Einfluss auf die Strategieimplementierung und wird dabei in ihrer Funktion als unmittelbaren Aktionsparameter bestätigt. Auch die Integrationsfunktion der Verhandlung spielt im Angebot von ganzheitlichen Lösungen für den Kunden eine Rolle.

Die Bestätigung der Verhandlungsfähigkeit auf der Führungsprozessebene und somit in der Systematik der Strategieumsetzung gilt jedoch nur für die zwei Unternehmen, in welchen tatsächlich Verhandlungsfähigkeiten ausgebildet werden, und kann nicht auf alle Unternehmen ausgedehnt werden. Es ist jedoch zu bemerken, dass in vielen Unternehmen der befragten Experten ein Umfeld geschildert wird, welches durch den Abbau von Hierarchien und durch zunehmende Projektarbeit gekennzeichnet ist, was die Bedeutung der Erkennung von Interdependenzen und der Kooperationsfähigkeit im Unternehmen erhöht.

Obwohl dieses Umfeld den Einsatz von Verhandlungen als Koordinationsmechanismus begünstigt, wird diese beim Aufbau einer entsprechenden Führungskultur jedoch nicht gleichermassen berücksichtigt. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die implizite Verhandlung bzw. die Vorbereitungsphase der Verhandlung vernachlässigt wird. Andererseits spielen die strukturellen Aspekte des Management-Developments und der Einfluss der Unternehmensleitung bzw. der beratenden Professoren eine zentrale Rolle. Zudem ist es von den Systemzielen der Unternehmung und der internen Bedarfsanalyse abhängig.

7.4 Gestaltungsempfehlungen

Im Rahmen der Gestaltungsempfehlungen werden so genannte praxeologische Aussagen, d. h. Aussagen, welche eine unmittelbare Hilfestellung für die vorliegende Problemstellung zu bieten vermögen, gemacht (vgl. Grochla 1978: 70). In dieser Arbeit handelt es sich aufgrund der Effektivitätsuntersuchung um Empfehlungen bezüglich dem Grundsatzentscheid des Einsatzes von Verhandlungsfähigkeiten im Unternehmen und somit im Management-Development.

Praxeologische Aussagen geben an, unter „[...] welcher Zielsetzung welche Maßnahmen für bestimmte Aufgaben unter den jeweils herrschenden Bedingungen bei Berücksichtigung der Wirkungen ergriffen werden können [im Original kursiv] [...].“ (Grochla 1978: 70).

Bei der Massnahme, handelt es sich um die Verhandlung als Managementfähigkeit, welche durch die in der Arbeit beschriebenen Ausprägungen der Bedingungsgrößen begünstigt wird. Die Wirkungen sind entsprechend der Funktionen von intraorganisationalen Verhandlungen vielseitig (vgl. Kapitel 2.4.4.2). Die Verhandlung erreicht das Ziel einer Qualifikationsfunktion im Management-Development indem sie eine anpassungsfähige Methodenkompetenz darstellt, wobei die Ausbildung und somit Verbesserung der unzähligen Verhandlungsprozessen im Unternehmen eine Nutzenmaximierung ermöglicht. Zudem entpricht die Verhandlung der Integrations- und Kohäsionsfunktion des Management-Developments. Dadurch, dass sich die Verhandlungsfähigkeit von anderen Fähigkeiten unterscheidet, indem sie einen Mehrwert stiftet, wenn der Verhandlungspartner auch über die Fähigkeit verfügt, ermöglicht die Verhandlung den Aufbau einer Führungskultur. Durch die Verhandlung bewegt sich das Unternehmen weg von einer Problemlösungskultur hin zu einer Kultur die Unternehmertum, Initiative und Kreativität auf der Suche nach effizienten Lösungen fördert. Die Verhandlung als Managementfähigkeit hat im Rahmen der führungsprozessbezogenen Umsetzung gegenüber anderen Instrumenten den Vorteil, dass sie die Spannung zwischen Kooperation und Wettbewerb aushält. Wobei die Kooperation für die Nutzung von Synergien, den Austausch von Wissen und somit der Förderung der Innovationsfähigkeit notwendig ist und der Wettbewerb sich aus der leistungsorientierten Unternehmung ergibt.

Das Zielsystem ergibt sich aus der Systematik der Strategieumsetzung, wobei die konkrete Zielsetzung für die Ausbildung von Verhandlungsfähigkeiten aus den Bedarfsanalysen der spezifischen Unternehmung resultieren muss. Mögliche Zielsetzungen sind die Aufgaben bzw. die einzelnen Funktionen der Verhandlung (vgl. Kapitel 2.4.4.2). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verhandlungsfähigkeit nur ein mögliches Instrument zur Bewältigung der genannten Aufgaben ist. Es ist daher wichtig, die einzelnen Alternativen einander gegenüber-

zustellen und die Effizienz der Massnahmen zu vergleichen. So ist beispielsweise die Verhandlung als Massnahme der Entscheidungsfindung und Führung effizient falls die Qualifikationen der Mitarbeiter hoch sind, die Aufgabenstruktur komplex und unsicher ist und auf der anderen Seite kaum hierarchische Macht besteht. Diese entspricht den Merkmalen von betrieblichen Innovationsaufgaben.

Die Verhandlung als Managementfähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie ist unter den beschriebenen Bedingungsgrössen effektiv. Es liegt jedoch beim Unternehmen anhand der konkreten Systemziele und Bedarfsanalysen zu prüfen, ob die Verhandlung im spezifischen Kontext der Unternehmung und bezüglich einer konkreten Funktion die effizienteste Lösung darstellt.

7.5 Weiterleitende Forschungsfragen

Nachdem diese Arbeit einen generellen Einblick in die Bedeutung und Rolle der Verhandlung im Unternehmen ermöglichte, wäre es interessant den Forschungsgegenstand weiter einzugrenzen. Dabei könnte die Verhandlung in einer spezifischen Funktion auf ihre Effizienz gegenüber anderen Aktionsparametern im Führungsprozess der Strategieumsetzung untersucht werden. Auch wäre denkbar die Institutionalisierung der Verhandlung im Unternehmen, oder die in Bezug auf die konkrete Zielsetzung effiziente Ausgestaltung der Ausbildung von Verhandlungsfähigkeiten im Unternehmen zu untersuchen. Eine interessante Untersuchung liegt zudem in der aus den Gestaltungsempfehlungen resultierenden konkreten Analyse bzw. Umsetzung im Unternehmen.

7.6 Schlusswort

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die herausfordernde Auseinandersetzung mit einzelnen Managementfähigkeiten und einem relativ neuen Untersuchungsgegenstand unter Berücksichtigung des spezifischen Kontextes aussagekräftige Schlussfolgerungen zulässt. Das Ziel der Arbeit ist erreicht, wenn ein Beitrag geleistet wurde den Einsatz der Verhandlungen im Unternehmen zu durchleuchten und zu überdenken und wenn die Arbeit Anregungen bezüglich der Ableitung und Beurteilung von Managementfähigkeiten zu liefern vermochte.

Anhang

Anhang 1: Interview – Kontaktbrief

Herr

Bern, 19. November 2003

Lizentiatsarbeit zum Thema „Verhandlung als Managementfähigkeit zur Unterstützung der Unternehmensstrategie“

Sehr geehrter Herr ...

In diesem Semester bearbeitet Frau Caroline Spahr am Institut für Organisation und Personal an der Universität Bern ihre Lizentiatsarbeit mit dem Titel „Verhandlung als Managementfähigkeit zur Unterstützung der Unternehmensstrategie“.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die strategische Bedeutung des Managements in seiner Rolle als Verhandlungsführer, mit Hilfe der bestehenden Literatur und Informationen aus der Praxis zu analysieren. Dabei soll vertieft werden, welche Bedeutung die Verhandlung als Managementfähigkeit im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und insbesondere bei der Strategieimplementierung hat.

In einem ersten Schritt trägt Frau Spahr mittels einer Literaturanalyse Informationen über die Thematik zusammen. Im Zeitraum **Dezember 2003/Januar 2004** wird sie anschliessend anhand von qualitativen Interviews Expertenbefragungen durchführen. Befragt werden die für das Management-Development verantwortlichen Personen in international tätigen Schweizer Grosskonzernen. Die Interviewpartner sollten massgebend an der Gestaltung der Ausbildungsmodule für die Führungskräfteentwicklung beteiligt sein. Des weiteren sollten sie auch Kenntnisse der strategischen Hintergründe haben, welche als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Ausbildungsmodule dienen. Diese Interviews sollen einen Einblick geben inwiefern in der Praxis, im Rahmen der Managemententwicklung, der Bedeutung von Verhandlungen Rechnung getragen wird. Dazu soll erhoben werden, ob die Managemententwicklung auf die Strategie und die Strategieimplementierung abgestimmt ist und mit welchen Methoden und aus welchen Gründen Verhandlungsfähigkeiten entwickelt werden.

Wir wären Ihnen sehr verbunden, wenn Sie, als Experte, sich zu einem solchen Interview bereit erklären würden. Wir können Ihnen eine motivierte Studentin versprechen und werden bemüht sein, den Arbeitsaufwand für diese Untersuchungen möglichst gering zu halten (z. B. 1-1,5 Std. Interviewzeit).

Als Dank werden wir Sie zu gegebener Zeit über die Resultate der Lizentiatsarbeit kostenlos informieren. Bei Fragen oder Unklarheiten wenden Sie sich bitte direkt an Frau Caroline Spahr, die Ihnen gerne jederzeit Auskunft gibt (Tel.: 079/482'42'41 oder E-Mail: caroline.spahr@bluewin.ch).

Mit bestem Dank und freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Norbert Thom

Direktor des Instituts für
Organisation und Personal
der Universität Bern

Caroline P. Spahr

Lizentiatskandidatin
Universität Bern

Kopie an:

Joanna Harasymowicz-Birnbach, wissenschaftliche Assistentin am Institut für Organisation und Personal, Engehaldenstrasse 4, 3012 Bern

Anhang 2: Gesprächsverzeichnis

Thema:

- Verhandlung als Managementfähigkeit zur Unterstützung der Unternehmensstrategie.

Interviewer:

- Caroline Spahr, cand. rer. pol. am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Schweiz.

Interviewpartner:

- **Herr Arnoud A. Douw.**

Unternehmen: Swiss Re Property & Casualty, Schweiz.

Funktion: Manager Management-Development und Mitglied der Direktion.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 8. Januar 2004, Zürich.

- **Herr Dr. Christian Döhring.**

Unternehmen: F. Hoffmann-La Roche.

Funktion: Leiter der Führungskräfteentwicklung Schweiz.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 13. Januar 2004, Basel.

- **Herr Curdin Duschletta.**

Unternehmen: UBS.

Funktion: Leiter Education Architecture & Offering.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 19. Januar 2004, Zürich.

- **Herrn Daniel Huber.**

Unternehmen: Novartis Pharma AG.

Funktion: Head Training & Development, HR Schweiz.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 20. Januar 2004, Egerkingen.

- **Frau Chantal Gaemperle.**

Unternehmen: Nestlé.

Funktion: Head of Management Development & Recruiting.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 27. Januar 2004, Vevey.

- **Herr Peter Koch.**

Unternehmen: Zürich Financial Services, Schweiz.

Funktion: Mitglied der Human Resource Abteilung im Bereich Personalentwicklung/Führungsausbildung.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 6. Januar 2004, Opfikon.

- **Herr Matthias Mölleney.**

Unternehmen: Unaxis, Schweiz.

Funktion: Konzernpersonalchef und gleichzeitig Mitglied der Konzernleitung. Davor die gleiche Funktion bei Centerpulse, bei der Swissair und bei der Lufthansa.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 7. Januar 2004, Zürich.

- **Herr André Pfändler.**

Unternehmen: Credit Suisse Financial Services.

Funktion: Leiter der Management-Development Programs.

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 2. Februar 2004, Zürich.

- **Herr Frank Waltmann**

Unternehmen: Novartis

Funktion: Global Head of Learning

Zeitpunkt und Ort des Interviews: 27. Februar 2004, Telefonkonferenz

Anhang 3: Interviewleitfaden

1. Teil: Vorbemerkungen und Einführung (10')

- Begrüssung und Dank
- Vorstellen der Thematik der Lizentiatsarbeit
- Informationen über Aufbau und Dauer des Interviews
- Hinweis auf die Tonbandaufzeichnung und Abklärung der Vertraulichkeit

2. Teil: Allgemeine Fragen (5')

- Zur Person des Interviewpartners (Erfahrungen, Positionen, Verantwortungsbereich im Unternehmen, Funktion)
- Aufgabe, Rolle und organisatorische Einordnung des Interviewpartners und der Management-Development Abteilung im Unternehmen

3. Teil: Externe Bedingungsgrössen (10')

- Welche ausserbetrieblichen Bedingungsgrössen (externe Umwelt) determinieren die Anforderungen an das Management?
- Inwieweit haben sich die Anforderungen an das Management aufgrund der Entwicklung externer Einflussgrössen verändert?
- Welche Art von Marktbeziehungen (Kooperationen, Allianzen) beeinflussen das Management bzw. Management-Development?
- Umweltinteraktionsansätze. Trend zur interorganisationalen Kooperation und Netzwerke. Inwieweit haben solche Koordinationsmechanismen zur Lösung des Umwelt/Unternehmens-Bezug einen Einfluss auf das Management?
- Inwieweit fliessen solche Entwicklungen in Anforderungen und somit in das Management-Development ein? Welche Interdependenzen gibt es?
- Welchen Einfluss hat die wirtschaftliche Situation (ökonomische Umwelt/ Aufgabenumwelt) auf das strategische Management?

4. Teil: Strategisches Management (10')

- Inwieweit ist das Management-Development in ihrem Unternehmen in das strategische Management eingebunden?
- Finden strategische Bedürfnisse der Unternehmung Zugang in bildungsbezogene Managemententwicklungsinhalte?

- Welche Ausbildungsinhalte sind zentral wenn es darum geht die Umsetzungskompetenz der Manager zu verbessern?
- Inwieweit hat sich die Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung des Unternehmens verändert?
- Inwiefern wirken sich die Entwicklungen aus der externen Umwelt auf das strategische Management aus? Von welchem Strategiekonzept wird in Ihrem Unternehmen ausgegangen?
- Welche Bedeutung hat die Führungskräfteentwicklung in Bezug auf die Unternehmensstrategie oder einzelne Geschäftsstrategien?
- Strategieumsetzung. Welche Bedeutung nimmt die Strategieumsetzung im strategischen Management ein? Welche Bedeutung hat sie für den Unternehmenserfolg?

5. Teil: Management-Development (10')

- Welche ist die Zielsetzung der bildungsbezogenen Elemente innerhalb des Management-Developments aus Unternehmenssicht?
- Wer legt die Module in der Führungskräfteentwicklung fest?
- Inwiefern entstehen die Inhalte aus strategischen Bedürfnissen?
- Inwiefern wird die Führungskräfteentwicklung auf die Strategie ausgerichtet?
- Welche Bedeutung haben strategiegerechte Fähigkeiten des Managements?

6. Teil: Verhandlung (20')

- Haben Sie in Ihrem Unternehmen im Rahmen des Management-Development Module der Verhandlungsfähigkeit?

Falls, ja:

- Im Zusammenhang mit welchen weiteren Ausbildungsinhalten wird die Verhandlungsfähigkeit gelehrt?
- Welches ist die Zielgruppe einer solchen Ausbildung?
- Welches sind die Gründe weshalb man sich in ihrem Unternehmen für eine Ausbildung in Verhandlungsfähigkeit ausgesprochen hat?
- Wo liegt der Verwendungszweck, das Ziel? Welches stellt die primäre Anwendung der Verhandlung dar? (Intraorganisationale/Interorganisationale Verhandlungen)
- Mit welchen Methoden wird die Verhandlungsfähigkeit gelehrt?

- Gibt es externe Experten die bei wichtigen Verhandlungen hinzugezogen werden?

Falls, nein:

- Gibt es Gründe wieso Verhandlungsfähigkeiten nicht gelehrt werden? Hat man sich damit explizit auseinandergesetzt?
- Keine Auseinandersetzung mit Verhandlung? Ausbildung off/on the job?
- Welche ähnlichen Kompetenzen bilden Sie aus (Konfliktlösungsfähigkeit, beziehungsorientierte Fähigkeiten...)? In welchem Zusammenhang und aus welchem Grund?
- Wie würden Sie Verhandlung definieren? Welches sind massgebliche Elemente, Merkmale einer Verhandlung? (kooperativ/kompetitiv, Flexibilität, Suche nach Alternativen, zwei oder mehrere Personen, Pareto Effizienz., explizite, implizite Verhandlung)
- Welcher Kategorie von Managementfähigkeiten entsprechen Verhandlungen? (beziehungs-, menschenbezogene Anforderungen...)
- Haben Sie sonstige Erfahrungen mit dem Einsatz von Verhandlungen und deren Bedeutung im Unternehmen? Wie beurteilen Sie die Verhandlungskultur?
- Ist die Verhandlung in ihrem Unternehmen institutionalisiert? Gibt es eine „Corporate Negotiation Policy“? Gibt es spezielle „Verhandlungsführer“ (Personen oder Gruppen) im Unternehmen? Abteilungen?
- Welche Bedeutung hat die Verhandlungsfähigkeit in ihrem Unternehmen?
- In welchen Situationen braucht man Verhandlungen, kommen Verhandlungen im Unternehmen vor? Welches sind die Verhandlungsgegenstände? (Change Projekte...)
- Welche Bedeutung hat die Verhandlung für Sie? In Ihrer Position?
- Wie sehen Sie die strategische Bedeutung der Verhandlung als Managementfähigkeit in Ihrem Unternehmen? (Welche Managementfähigkeiten sind strategische bedeutend?)
- Sehen Sie die Verhandlungsfähigkeit in ihrem Unternehmen als möglicher Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung? (Welche Managementfähigkeiten sind Erfolgsfaktoren bei der Strategieumsetzung?)

7. Teil: Interne Bedingungsgrößen (Kultur/Struktur) (10')

- Auf welcher Basis (neben den strategieabgeleiteten) werden Anforderungen ans Management eruiert?

- Structure follows strategy - Welche Anforderungen stellen Struktur, Kultur an das Management? Innerbetrieblichen Probleme/Anforderungen bei Change Prozessen?
- Verhandlung als Koordinations-/Integrationsinstrument? Ordnung und Struktur (zielgeleitete Interaktionen) als Ergebnis von Verhandlungsprozessen? Motivations- Orientierungsaspekt der Verhandlung?
- Gibt es innerbetrieblichen Bedingungsgrößen und Entwicklungen, welche die Anforderungen an das Management determinieren?
- Studien zur Führungsforschung haben die Verhandlungsrolle des Managements herausgestellt. Es wird verhandelt (Koordination, Entscheidungsprozess, Interdependenzen, Konflikte). Wo sehen Sie den konkreten Einsatz im Unternehmen?
- Welche strukturellen oder kulturellen Merkmale eines Unternehmens sprechen für eine Ausbildung der Verhandlungsfähigkeit?

8. Teil: Zusätzliche Informationen und Ergänzungen (5')

- Ergänzungen, weitere Gedanken zum Thema und Bezugsrahmen
- Dokumentation der Management & Leadership Module aus Unternehmenssicht

9. Teil: Abschluss (5')

- Protokollierung der Interviews wird zur Genehmigung an die interviewten Personen per E-mail übermittelt
- Die interviewten Personen erhalten auf Wunsch ein Exemplar der Endversion der Lizenzierungsarbeit
- Verabschiedung und Dank für das Interview und die Zeit

Literaturverzeichnis

Allred, K. G. (2000)

Distinguishing Best and Strategic Practices: A Framework for Managing the Dilemma between claiming and creating Value. In: *Negotiation Journal*, 16. Jg. 2000, Nr. 4, S. 387 – 397

Angehrn, Chr. (1999)

Die Ermittlung von Anforderungen für Top-Führungskräfte: Unter Berücksichtigung der Resource-Based View und der Market-Based View of Strategy Content, Dissertation Universität Zürich 1999

Ansoff, H. I./Declerck, R. P./Hayes, R. L. (1976)

From Strategic Planning to Strategic Management. In: *From Strategic Planning to Strategic Management*, hrsg. v. H. I. Ansoff/R. P. Declerck/R. L. Hayes, London u. a. 1976, S. 39 – 78

Bacharach, S. B./Lawler, E. J. (1980)

Power and Politics in Organizations, San Francisco 1980

Bacharach, S. B. (1984)

Bargaining within Organizations. In: *Negotiating in Organizations*, 2. Aufl., hrsg. v. M. Bazerman/R. Lewicki, Beverly Hills 1984, S. 360 – 376

Baron, J. (2000)

Thinking and Deciding, 3. Aufl., Cambridge 2000

Bazerman, M. H./Neale, M. A. (1984)

Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution. In: *Negotiating in Organizations*, 2. Aufl., hrsg. v. M. H. Bazerman/R. J. Lewicki, Beverly Hills 1984, S. 51 – 67

Bazerman, M. H./Neale, M. A. (1991)

Negotiator Rationality and Negotiator Cognition: The Interactive Roles of Prescriptive and Descriptive Research. In: *Negotiation Analysis*, hrsg. v. H. P. Young, Michigan 1991, S. 109 – 129

Beer, M./Eisenstat, R. A./Biggadike, E. R. (1996)

Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation: A Preliminary Test. In: *Organizational Learning and Competitive Advantage*, hrsg. v. B. Moingeon/A. Edmondson, London u. a. 1996, S. 165 – 184

- Besanko, D./Dranove, D./Shanley, M. (2000)**
Economics of Strategy, 2. Aufl., New York 2000
- Blake, R. R./Mouton, J. S. (1964)**
The Managerial Grid, Houston 1964
- Bortz, J./Döring, N. (2002)**
Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3., überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg u. a. 2002
- Böttcher, R. (1996)**
Global Network Management. Context – Decision making – Coordination, Wiesbaden 1996
- Ciupka, D. (1991)**
Strategisches Personalmanagement und Führungskräfte-Management, Hamburg 1991
- Conrad, P. (1991)**
Human Resource Management – eine „lohnende“ Entwicklungsperspektive? In: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg. 1991, Nr. 4, S. 411 – 445
- Crott, H./Kutschker, M./Lamm, H. (1977)**
Verhandlungen II. Organisationen und Nationen als Konfliktpartei, Stuttgart 1977
- Dawson, R. (1999)**
Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator, 2. Aufl., Franklin Lakes 1999
- Dernbach, W. (1996)**
Die Rolle der Organisation als strategische Waffe. In: Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, hrsg. v. H. H. Hinterhuber/A. Al-Ani/G. Handlbauer, Wiesbaden 1996, S.187 – 216
- Diekmann, A. (1998)**
Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4., durchges. Aufl., Reinbek bei Hamburg 1995
- Drumm, H. J. (1995)**
Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin u. a. 1995
- Ertel, Danny (2000)**
Turning Negotiation into a Corporate Capability. In: Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution (Paperback series), Boston 2000, S. 101 – 127. Originally published in Harvard Business Review, 77. Jg. 1999, Nr. 3, S. 55 – 70

Evans, P. (1986)

The Strategic Outcome of Human Resource Management. In: Human Resource Management, 25. Jg. 1986, Nr. 1, S. 149 – 169

Fayerweather, J. (1976)

Strategy and Negotiation for the International Corporation: Guidelines and Cases, Cambridge 1976

Fessmann, K. D. (1980)

Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980

Fisher, R./Davis, W. H. (1987)

Six basic Interpersonal Skills for a Negotiator's Repertoire. In: Negotiation Journal 3. Jg. 1987, Nr. 4, S. 117 – 122

Fisher, R./Ury, W. (1981)

Getting to Yes. Negotiating Agreements without giving in, Boston 1981

Fisher, R./Ury, W./Patton, B. (1991)

Getting to Yes. Negotiating Agreements without giving in, 2. Aufl., Boston 1991

Friedli, V. (2002)

Die betriebliche Karriereplanung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Dissertation Universität Bern 2002

Galbraith, J. R./Nathanson, D. A. (1978)

Strategy Implementation. The Role of Structure and Process, St. Paul 1978

Goldman, A./Rojot, J. (2003)

Negotiation: Theory and Practice, The Hague 2003

Grigsby, D. W. (1984)

Improving Individual Performance. In: Negotiating in Organizations, 2. Aufl., hrsg. v. M. H. Bazerman/R. J. Lewicki, Beverly Hills 1984, S. 320 – 338

Grochla, E. (1978)

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

Grochla, E. (1982)

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

Hall, P. M. (1987)

Interactionism and the Study of Social Organization. In: The Sociological Quarterly, 28. Jg. 1987, Nr. 1, S. 1 – 22

Hasenböhler, R. (1994)

Strategisch-kulturelle Ausbildung: Aber was? Aber wer? Aber wie? In: Zukunftsorientierte Management-Ausbildung, hrsg. v. R. Hasenböhler/R. Kiechl/ J.-P. Thommen, Zürich 1994, S. 241 – 266

Hofer, C. W./Schendel D. (1978)

Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, Minnesota 1978

Hofer, C. W./Schendel, D. (1979)

Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy, Boston 1979

Hoffmann, F. (1980)

Begriff der Organisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1980, Sp. 1425 – 1431

Huber, R. (1985)

Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie, Dissertation Universität St. Gallen 1985

Hungenberg, H. (1990)

Planung eines Führungskräfteentwicklungssystems, Dissertation Giessen 1990

Jensen, M. C./Meckling W. H. (1976)

Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, 3. Jg. 1976, Nr. 4, S. 305 – 360

Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (1982)

Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, Cambridge 1982

Kammel, Andreas (2000)

Strategischer Wandel und Management Development: Integriertes Konzept, theoretische Grundlagen und praktische Lösungsansätze, Habilitation Technische Universität Braunschweig, Frankfurt am Main, u. a. 2000

Katz, R. L. (1974)

Skills of an Effective Administrator. In: Harvard Business Review, 51. Jg. 1974, Nr. 5, S. 90 – 102

Keeney, R. L. (1992)

Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking, Cambridge 1992

Keys, B./Wolfe, J. (1988)

Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends. In: Journal of Management, 14. Jg. 1988, S. 205 – 229

Kiechl, R. (1994)

Leitlinien einer zukunftsorientierten Management-Ausbildung. In: Zukunftsorientierte Management-Ausbildung, hrsg. v. R. Hasenböhler/R. Kiechl/ J.-P. Thommen, Zürich 1994, S. 61 – 77

Knyphausen-Aufsess, D. von (1995)

Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven, Habilitation Universität München, Wiesbaden 1995

Kochan, T. A./Lipsky, D. B. (2003)

Conceptual Foundations: Walton and McKersie's Subprocesses of Negotiations. In: Negotiations and Change: From the Workplace to Society, hrsg. v. T. A. Kochan/D. B. Lipsky, Ithaca 2003, S. 15 – 19

Kochan, T. A./Verma, A. (1984)

Negotiation in Organizations: Blending Industrial Relations and Organizational Behavior Approaches. In: Negotiating in Organizations, 2. Aufl., hrsg. v. M. Bazerman/R. Lewicki, 2. Aufl., Beverly Hills 1984, S. 13 – 32

Kolks, U. (1990)

Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept, Dissertation Universität Giessen 1990

Kramer, R. M./Messick, D. M. (1995)

Negotiation as a Social Process, Thousand Oaks 1995

Kubicek, H./Thom, N. (1976)

Betriebliches Umsystem. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., hrsg. v. E. Grochla/W. Wittmann, Stuttgart 1976, Sp. 3977 – 4017

Kühn, R./Fankhauser, K. (1996)

Marktforschung, Bern/Stuttgart/Wien 1996

Kühn, R./Grünig, R. (2000a)

Grundlagen der strategischen Planung: Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, 2., überarb. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2000

Kühn, R./Grünig, R. (2000b)

Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, Bern/Stuttgart/Wien 2000

Lanner, C. (1999)

Bezugsrahmen der Strategieumsetzung. Working Paper Nr. 328, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlich Fakultät Universität Freiburg 1999

Laske, S. (1987)

Personalentwicklung als Führungsmittel. In: Handwörterbuch der Führung, hrsg. v. A. Kieser/G. Reber/R. Wunderer Stuttgart 1987, Sp. 1656 – 1668

Lax, D. A./Sebenius, J. K. (1986)

The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain, New York/London 1986

Lehner, J. M. (1996)

Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, Habilitation Universität Linz, Wiesbaden 1996

Lewicki, R. J./Litterer, J. A. (1985)

Negotiation, Homewood 1985

Liebel, H. J./Oechsler, W. A. (1994)

Human Resource Management. In: Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994, S. 1 – 17

Link, J. (1989)

Strategie und Organisation. In: Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, hrsg. v. H.-C. Riekhof, Stuttgart 1989, S. 395 – 408

Lytle, A. L./Brett, J. M./Shapiro, D. L. (1999)

The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to resolve Disputes. In: Negotiation Journal, 15. Jg. 1999, Nr. 1, S. 31 – 52

MacCrimmon, K. R. (1988)

Essence of Strategy: Ends, Means, and Conditions. In: Strategic Management Frontiers, hrsg. v. J. H. Grant, Greenwich 1988, S. 49 – 72

Macharzina, K. (1993)

Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 1993

Mahoney, T./Jerdee, T./Carroll, S. (1965)

The Job(s) of Management. In: Industrial Relations, 4. Jg. 1965, Nr. 2, S. 97 – 110

Mayring, P. (2002)

Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl., Weinheim 2002

Mayring, P. (2003)

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim 2003

Miller, A./Dess, G. G. (1996)

Strategic Management, 2. Aufl., New York u. a. 1996

Miller, D./Friesen, P. H. (1982)

Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemealed-Incremental Approaches. In: Academy of Management Journal, 25. Jg. 1982, Nr. 4, S. 867 – 892

Minderlein, M. (1993)

Industrieökonomik und Strategieforschung. In: Managementforschung 3, hrsg. v. W. H. Staehle/J. Sydow, Berlin New York 1993, S. 157 – 201

Mintzberg, H. (1973)

The Nature of Managerial Work, New York 1973

Mintzberg, H. (1989)

Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, New York 1989

Mörsdorf, M. (1998)

Konzeption und Aufgaben des Projektcontrolling, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1998

Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1947)

Theory of Games and Economic Behaviour, 2. Aufl., Princeton 1947

Notz, W. W./Starke, F. A./Atwell, J. (1984)

The Manager as Arbitrator: Conflicts over Scarce Resources. In: Negotiating in Organizations, 2. Aufl., hrsg. v. M. H. Bazerman/R. J. Lewicki, Beverly Hills 1984, S. 143 – 164

Pruitt, D. G. (1984)

Achieving Integrative Agreements. In: Negotiating in Organizations, 2. Aufl., hrsg. v. M. H. Bazerman/R. J. Lewicki, Beverly Hills 1984, S. 35 – 50

Pruitt, D. G./Carnevale, P. J. (1993)

Negotiation in Social Conflict, Pacific Grove 1993

Quinn, R. (1988)

Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands for High Performance, San Francisco 1988

Radel, T. (1999)

Koordination in horizontalen Netzwerken, Dissertation Universität St. Gallen 1999

Raiffa, H. (1982)

The Art and Science of Negotiation. Cambridge, Mass. 1982

Raiffa, H./Richardson, J./Metcalfe, D. (2002)

Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision making, Cambridge 2002

Ramundo, B. A. (1994)

The Bargaining Manager: Enhancing Organizational Results through Effective Negotiation, Westport 1994

Raps, A. (2003)

Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente, Dissertation Technische Universität Chemnitz 2003

Reichwald, R./Koller, H. (1996)

Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Produzieren im 21. Jahrhundert, hrsg. v. B. Lutz/M. Hartmann/H. Hirsch-Kreinsen, Frankfurt 1996, S. 225 – 294

Reuter, J. (1998)

Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1998

Riekhof, H. - Chr. (1993)

Herausforderungen für die strategische Planung: Visionäre Konzepte, konsequenter Zeitwettbewerb und professionelle Implementierung. In: zfo Zeitschrift Führung + Organisation 62. Jg. 1993, Nr. 5, S. 292 – 298

Robinson, R. J. (1995)

The Conflict-Competent Organization: A Research Agenda for Emerging Organizational Challenges. In: Negotiation as a Social Process, hrsg. v. R. M. Kramer/D. M. Messick, Thousand Oaks 1995, S. 186 – 204

Rother, G. (1996)

Personalentwicklung und strategisches Management: Eine systemtheoretische Analyse, Dissertation Universität Duisburg 1996

Rühli, E. (1988)

Das Corporate-Culture-Konzept als Herausforderung für die Führungslehre. In: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., hrsg. v. R. Wunderer, Stuttgart 1988, S. 293 – 306

Rühli, E. (1991)

Strategisches Management in schweizerischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Bern 1991

Rühli, E./Wehrli, H. P. (1987)

Strategisches Management und Personalmanagement. In: Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, hrsg. v. C. Lattmann, Heidelberg 1987, S. 35 – 46

Sandner, K./Meyer, R. (1994)

Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen. In: Managementforschung 4, Dramaturgie des Managements Laterale Steuerung, hrsg. v. G. Schreyögg/P. Conrad, Berlin 1994, S. 185 – 218

Sayles, L. R. (1964)

Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations, New York, 1964

Schelling, T. (1960)

The Strategy of Conflict, Cambridge 1960

Schreyögg, G. (1991)

Der Managementprozess - neu gesehen. In: Managementforschung 1, hrsg. v. W. H. Staehle/J. Sydow, Berlin/New York 1991, S. 255 – 289

Schreyögg, G. (1998)

Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden 1998

Schwaninger, M. (1984)

Management-Entwicklung: Ansätze und Erfahrungen. In: Die Unternehmung, 38. Jg. 1984, Nr. 3, S. 231 – 243

Selten, R. (1991)

Game Equilibrium Models III: Strategic Bargaining, Berlin u. a 1991

Smith, K. G./Carroll, S. J./Ashford, S. J. (1995)

Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. In: Academy of Management Journal, 38. Jg. 1995, Nr. 1, S. 7 – 23

Spangle, M. L./Isenhardt, M. W. (2003)

Negotiation: Communication for Diverse Settings, Thousand Oaks, 2003

Specht, G./Beckmann, Chr. (1996)

F&E-Management, Stuttgart 1996

Staehle, W. H. (1991)

Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991

Staffelbach, B. (1986)

Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986

Starbuck, W. H. (1976)

Organizations and their Environments. In: Handbook of Industrial and Social Psychology, hrsg. v. M. D. Dunnette, Chicago 1976, S. 1069 – 1124

Steiger, P. (1988)

Strategisches Durchsetzungskonzept. Entwicklung eines problemorientierten Ansatzes zur Implementierung von Geschäftspolitiken, Dissertation Universität Zürich, 1988

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997)

Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1997

Stonich, P. J. (1982)

Implementing Strategy: Making Strategy happen, Cambridge 1982

Storey, J. (1989)

Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research, Part I: Conceptualizations and Practice. In: Personnel Review, 18. Jg. 1989, Nr. 6, S. 3 – 19

Storey, J. (1992)

Management of Human Resources, Oxford 1992

Strauss, A. (1978)

Negotiations, San Francisco 1978

Strauss, A. (1982)

Interorganizational Negotiation. In: Urban Life, 11. Jg. 1982, Nr. 3, S. 350 – 367

Teece, D. C./Pisano, G./Shuen, A. (1990)

Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, Working Paper Nr. 90-8, University of Berkeley, Berkley, 1990

Thom, M. (2003)

Deal Shaping in Merger-and-Acquisition Negotiations: An Exploration of Organizational Learning, Dissertation Universität St Gallen 2003

Thom, N. (1988)

Organisationsmanagement. Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform für Unternehmungen. In: Funktionale Managementlehre, hrsg. v. M. Hofmann/L. von Rosenstiel, Berlin u. a. 1988, S. 322 – 352

- Thom, N.** (1992)
Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. E. Gaugler/W. Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1676 – 1690
- Thom, N.** (1998a)
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1. Teil): Führungslehre, Skriptum zur Vorlesung Führungslehre, 2., überarb. Aufl., Bern 1998
- Thom, N.** (1998b)
Organisation II, 6. Aufl., Bern 1998
- Thom, N.** (2000a)
Personal I. Skript zur Vorlesung Personal I, 7. Aufl., Bern Februar 2000
- Thom, N.** (2000b)
Organisation I. Skript zur Vorlesung Organisation I, 7. Aufl., Bern September 2000
- Thom, N./Zaugg, R.** (1994)
Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten? In: IO Management Zeitschrift, 63. Jg. 1994, Nr. 4, S. 72 – 74
- Thompson, L. L.** (2001)
The Mind and the Heart of the Negotiator, 2. Aufl., Upper Saddle River 2001
- Thompson, L. L./Hastie, R.** (1990)
Social Perception in Negotiation. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47. Jg. 1990, Nr. 1, S. 98 – 123
- Ulrich, P.** (1993)
Unternehmenskultur. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Teilband, hrsg. v. W. Wittmann u. a., Stuttgart 1995, Sp. 4351 – 4366
- Wall, J. A.** (1985)
Negotiation: Theory and Practice, Glenview 1985
- Walton, R. E./McKersie, R. B.** (1965)
A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York 1965
- Watkins, M.** (2002)
Breakthrough Business Negotiation: A toolbox for Managers, San Francisco 2002
- Wiendieck, G.** (1999)
Führung und Organisationsstruktur. In: Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. überarb. und erw. Aufl., hrsg. v. L. von Rosenstiel/E. Regnet/M. E. Domsch, Stuttgart 1999, S. 619 – 629
- Woriescheck, G./Deller, J.** (1994)

Führungskräfteentwicklung. In: Handbuch des Führungskräfte-Managements, hrsg. v. R. Dahlems, München 1994, S. 129 – 155

Zaugg, R. J. (1996)

Integrierte Personalbedarfsdeckung: Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Dissertation Universität Bern 1996

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 06.04.2004

Caroline Spahr