

# 9 Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen

Roman Trötschel und Peter Gollwitzer

Verhandlungsforschung wird heutzutage unter drei verschiedenen Perspektiven betrieben: In kognitiven Ansätzen wird untersucht, wie unterschiedliche Konzeptualisierungen der Verhandlungssituation und des Verhandlungsgeschehens zu mehr oder weniger günstigen Verhandlungsergebnissen führen. Motivationale Ansätze versuchen dagegen herauszufinden, wie im Zusammenwirken verschiedener Interessensorientierungen oder im Wettstreit widersprechender Motive integrative Lösungen zustande kommen. Selbstregulatorische Ansätze schließlich gehen davon aus, dass Ziele in komplexen Verhandlungssituationen nur schwer zu realisieren sind und dass die Zielverwirklichung auf das Nutzen effektiver, selbstregulatorischer Strategien (z.B. der Vorsatzbildung) angewiesen ist.

## I Einleitung

Verhandlungen spielen in vielen Bereichen unseres alltäglichen Lebens eine wichtige Rolle. Verhandelt wird immer und überall. Kinder verhandeln mit ihren Eltern über die Dauer des Fernsehens, Gewerkschaften mit Arbeitgebern über Löhne oder Arbeitszeiten, Firmen über Aufträge und Lieferzeiten und Nationen über Länder oder begrenzte Ressourcen.

Die Psychologie beschäftigt sich seit Ende der 1950er Jahre intensiver mit der Erforschung von Verhandlungsprozessen. Obwohl es inzwischen eine Vielzahl an psychologischen Begriffsbestimmungen zum Konzept der Verhandlung gibt (s. Milburn, 1998; Albin, 1993), soll hier beispielhaft eine Definition genannt werden:

### DEFINITION

Verhandlungen sind Diskussionen zwischen zwei oder mehreren Parteien mit dem offensichtlichen Ziel, Divergenzen in den Interessen zu lösen um somit soziale Konflikte zu vermeiden oder zu reduzieren (Pruitt & Carnevale, 1993, S. 2).

In dieser psychologischen Verhandlungsforschung lassen sich im Wesentlichen zwei Richtungen unterscheiden, die als motivationale und kognitive Ansätze bezeichnet werden können (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000) und die im Folgenden näher vorgestellt werden.

Obwohl es sowohl aus der motivationalen als auch kognitiven Forschungstradition inzwischen umfassende Befunde und Erkenntnisse zum Verhandlungsgeschehen gibt, fanden bisher andere Perspektiven, wie etwa der Selbstregulationsansatz, in den verhandlungspsychologischen Forschungsarbeiten keine Beachtung. So schlagen Mischel und DeSmet (2000) ausdrücklich vor, die Erkenntnisse aus den Forschungsarbeiten zur Selbstregulation auf das Gebiet der Konflikt- und Verhandlungsforschung zu übertragen, und weisen auf die Bedeutung von selbstregulatorischen Prozessen bei der Lösung von sozialen Konflikte hin.

## 2 Kognitive Ansätze

Menschen in Verhandlungen müssen gleichzeitig eine Vielzahl an Informationen verarbeiten und in kurzer Zeit immer wieder komplexe Entscheidungen treffen, die den weiteren Verlauf der Verhandlung systematisch beeinflussen. Bereits einfache Verhandlungen, wie der Kauf eines Automobils, beinhalten komplexe Informationsprozesse (z.B. Stimmung der Verhandlungspartner, Vertrauenswürdigkeit, Alternativangebote) und Entscheidungsprozesse (z.B. Wahl des ersten Angebots, Größe der Zugeständnisse, alternative Verhandlungsstrategien).

- ▶ Die zentrale Frage in kognitionspsychologischen Ansätzen: Welche Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse spielen vor, während und nach der Verhandlung eine Rolle, und in welcher Art und Weise beeinflussen diese das Verhandlungsergebnis?
- ▶ Die zentrale Aussage des kognitiven Ansatzes: Der Mensch ist in seinen kognitiven Kapazitäten meist eingeschränkt und kann folglich nicht alle relevanten Informationen vor, während und nach der Verhandlung verarbeiten, um zu einer optimalen Einigung für beide Seiten zu kommen (Bazerman & Neale, 1992; Raiffa, 1982).

Als Folge ihrer begrenzten kognitiven Kapazitäten greifen Menschen bei der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung, sowie bei anschließenden Entscheidungs- und Urteilsprozessen auf kognitive Schemata (oder Skripte) und Heuristiken zurück, die es ihnen ermöglichen, schnell und mit geringem kognitiven Aufwand zu reagieren (Bazerman & Neale, 1992).

### DEFINITION

**Heuristiken** sind mentale Vereinfachungen und simplifizierende Strategien, auf die Menschen zurückgreifen, um Informationen schnell und einfach zu verarbeiten (Tversky & Kahneman, 1974). **Schemata** und **Skripte** sind kognitive Strukturen, die Informationen über zentrale Aspekte bestimmter (sozialer) Situationen bzw. ganzer Klassen von Situationen und den auszuführenden Verhaltensweisen enthalten (Rosch, 1977; Schank & Abelson, 1977).

Heuristiken, Schemata und Skripte in Verhandlungen werden von Bazerman und seinen Mitarbeitern (Bazerman et al., 2000) auch als „mentale Verhandlungsmodelle“ bezeichnet – sie können sich sowohl auf die Situation als auch auf die beteiligten Parteien beziehen.

**Kognitive Barriere in Verhandlungen.** Studien, die sich mit Informations- und Entscheidungsprozessen in Verhandlungen beschäftigen, untersuchen auch, wie Menschen die soziale Realität der Verhandlung in ihre subjektive Realität „übersetzen“ und wie dadurch das Verhalten der Parteien beeinflusst wird (Bazerman et al., 1999). Ziel der kognitiven Verhandlungsforschung ist es, kognitive Bedingungen festzustellen, die den Verhandlungsprozess erschweren oder zu suboptimalen Einigungen führen – man spricht dabei von kognitiven Barrieren. Inzwischen wurde eine Vielzahl von kognitiven Barrieren in Verhandlungen untersucht wie z.B.

- ▶ die Nullsummenannahme (fixed pie assumption; Bazerman & Neale, 1983; Thompson, 1990)
- ▶ Ankereffekte (Tversky & Kahneman, 1974)
- ▶ reaktive Abwertungen (Ross & Ward, 1995) und
- ▶ Effekte der Gewinn- versus Verlustfokussierung (outcome framing; Kahneman & Tversky, 1979; Bazerman et al., 1985).

Die Nullsummenannahme (fixed pie assumption) ist die am stärksten verbreitete (Thompson & Hrebec, 1996). Viele Verhandlungsführer gehen bereits vor der Verhandlung davon aus, dass die Interessen der Parteien entgegengesetzt sind und hinsichtlich der Verhandlungsgegenstände die gleichen Präferenzen besitzen (Bazerman & Neale, 1983; Thompson, 1990) – der Nutzen für eine Verhandlungspartei bedeutet Kosten für die Gegenpartei. Die meisten Verhandlungen bieten jedoch durchaus die Möglichkeit für integrative Lösungen und besitzen zumindest ein integratives Potenzial, so dass die Erhöhung des Nutzens für eine Seite nicht notwendigerweise Kosten für die andere Seite beinhalten muss. Dies kann beispielsweise daran liegen, dass die Parteien (anders als angenommen) *unterschiedliche* Präferenzen hinsichtlich der einzelnen Verhandlungsgegenstände besitzen und die Verhandlung (anders als erwartet) eine integrative Lösung zulässt. Ein treffendes Beispiel zur Erläuterung von integrativen Lösungen und integrativem Potenzial:

#### BEISPIEL

Zwei Schwestern, die sich um eine Orange streiten, einigen sich nach längerer Diskussion darauf, die Orange zu teilen. Eine Schwester nimmt das Fruchtfleisch ihrer Hälfte, um einen Saft zu pressen, während die andere Schwester die Schale ihrer Hälfte nimmt, um einen Kuchen zu backen. Beide Schwestern erliegen der fehlerhaften Nullsummenannahme, die besagt, dass Gewinne der einen Seite gleichzeitig entsprechende Verluste für die andere Seite bedeuten. Sonst hätten sie schnell erkannt, dass die eine das ganze Fruchtfleisch und die andere die ganze Schale hätte haben können. (Follet, 1940)

Im engen Zusammenhang mit der Nullsummenannahme steht die kognitive Barriere der reaktiven Abwertung (Ross & Ward, 1995), die sich in der Tendenz der Verhandlungsparteien zeigt, Vorschläge und Meinungen ihrer Kontrahenten aus Prinzip abzuwerten. Dies beruht auf der fehlerhaften Annahme: „Was die eine Seite will, ist für die andere Seite schlecht.“ So werden gut gemeinte Zugeständnisse und Vorschläge von der Gegenseite abgewertet, in der Annahme, dass Zugeständnisse der anderen Seite zwangsweise einen Nachteil für die eigene Seite bringen müssen. Das kann weit reichende Folgen für den Verhandlungsprozess haben, da die Ablehnung gut gemeinter Zugeständnisse zu Misstrauen und Verärgerung führt.

#### BEISPIEL

Ein Beispiel für eine reaktive Abwertung findet sich in einer Untersuchung von Ross und Ward (1995) während des kalten Krieges, in der amerikanische Versuchsteilnehmer einen Abrüstungsvorschlag bewerten sollten. Einem Teil der Versuchsteilnehmer wurde fälschlicherweise gesagt, der Abrüstungsvorschlag stamme von Ronald Reagan, während anderen Versuchsteilnehmern der Wahrheit entsprechend mitgeteilt wurde, der Vorschlag sei von Michael Gorbatschow unterbreitet worden. Die Versuchsteilnehmer bewerteten den Vorschlag als gleich vorteilhaft für die amerikanische und die russische Seite, wenn sie glaubten, der Vorschlag stamme von Reagan. Glaubten die Versuchsteilnehmer hingegen, dass der Vorschlag von Gorbatschow stamme, bewerteten sie das gleiche Abrüstungsangebot als einseitig vorteilhaft für die russische Seite.

Eine weitere kognitive Barriere in Verhandlungen resultiert aus der Konzeptualisierung der potentiellen Verhandlungsergebnisse als Verluste oder Gewinne. Laut Tversky und Kahneman (1981) vergleichen Personen ihre Entscheidungsalternativen und die daraus resultierenden Handlungen, Ergebnisse und Folgen mit einer bestimmten Bezugsgröße und interpretieren sie im Vergleich dazu als Gewinn oder Verlust (z.B. ist ein Glas halb voll oder halb leer; gain framing vs. loss framing; Kahneman & Tversky, 1979).

#### BEISPIEL

Die Unterscheidung zwischen Verlust- und Gewinnfokussierung lässt sich gut anhand des Konfliktes zwischen Israelis und Palästinensern verdeutlichen: Wird die gesamte Stadt Jerusalem als Bezugsgröße (Referenzpunkt) genommen, so wird jedes Stadtviertel, das der anderen Seite überlassen wird, als Verlust interpretiert. Wird hingegen angenommen, dass beide Seiten zunächst keinerlei Besitzansprüche haben, so wird jedes Stadtviertel, das in den eigenen Besitz übergeht, als Gewinn verstanden.

Eine Fokussierung auf Gewinne oder Verluste wirkt sich auf das Verhalten in der Verhandlung aus: Gewinnfokussierte Verhandlungsführer versuchen, Gewinne und Nutzen zu maximieren, während verlustfokussierte darum bemüht sind, Verluste

und Kosten zu minimieren. Dementsprechend werden Zugeständnisse an die andere Seite entweder als eine Verringerung der Gewinne oder als eine Vergrößerung der Verluste angesehen, wobei Letzteres zu einer vergleichsweise geringeren Zugeständnis- und Kooperationsbereitschaft sowie zu eigennützigeren Verhandlungsstrategien führt.

Diese Verhaltenstendenzen lassen sich wie folgt erklären: Ein potentieller Verlust wird psychologisch als schmerzhafter wahrgenommen als ein potentiell nicht erzielter Gewinn von gleichem Wert. Übertragen auf das obige Beispiel, wird die Abgabe eines Stadtviertels im Sinne einer Verlustfokussierung von Palästinensern und Israelis schmerzhafter wahrgenommen, als der Nicht-Erhalt des gleichen Stadtviertels im Falle einer Gewinnfokussierung. Dieses Phänomen wird als Verlustaversion (loss aversion, Kahnemann, 1992) bezeichnet.

Neben den Forschungsarbeiten zu kognitiven Barrieren gibt es eine weitere Tradition, die der motivationalen Erklärungsmodelle, die im Weiteren erläutert werden.

### 3 Motivationale Ansätze

Verhandlungsführer fühlen sich häufig zwischen zwei Motiven hin- und hergerissen, die als Kooperations- und Wettbewerbsmotiv bezeichnet werden (Schelling, 1960):

- ▶ Einerseits wollen die Parteien ihre individuellen Interessen und Ziele in der Verhandlung durchsetzen (Wettbewerbsmotiv),
- ▶ andererseits lassen sich diese Ziele nur realisieren, wenn beide Parteien zur Zusammenarbeit bereit sind (Kooperationsmotiv).

Auf der Grundlage dieser Motive entsteht ein Dilemma, das inzwischen in vielen Studien anhand der folgenden Theorien ausführlich untersucht wurde (Kelley, 1966; Lax & Sebenius, 1986).

**Persönliche Wertorientierung.** Die Theorie der sozialen Wertorientierung kommt ursprünglich aus dem Bereich der Spieltheorie, die versucht, das Konfliktverhalten in Sozialen-Dilemma-Spielen vorherzusagen (Social-Dilemma-Games; Deutsch, 1973; Luce & Raiffa, 1957). In entsprechende Studien wurde zwar eine Vielzahl von sozialen Wertorientierungen analysiert, die zentrale Rolle spielen in der Verhandlungsforschung die folgenden zwei Wertorientierungen:

- (1) Personen mit einer prosozialen (kooperativen) Wertorientierung versuchen den gemeinsamen Gewinn zu maximieren und achten sowohl auf ihre eigenen als auch auf die gegnerischen Interessen;
- (2) Personen mit einer egoistischen Wertorientierung versuchen ihren eigenen Nutzen zu maximieren und schenken den gegnerischen Interessen nur insofern Beachtung, als diese hilfreich bei der Realisierung der eigenen Ziele sind (Deutsch, 1973).

Verhandlungsführer mit einer prosozialen oder egoistischen Wertorientierung unterscheiden sich in der Wahl ihrer Verhandlungsstrategien. So berichten Weingart, Bennett und Brett (1993), dass prosoziale *Teams* häufiger problemorientiertes Ver-

halten zeigen und folglich zu höheren gemeinsamen Gewinnen kommen als egoistische Verhandlungsteams. Prosoziale *Verhandlungsführer* stellen seltener Forderungen, haben weniger ambitionierte Verhandlungsziele, stellen niedrigere Eingangsforderungen, machen häufiger Zugeständnisse, kommen der anderen Seite mehr entgegen und achten stärker auf ein faires Verhandlungsergebnis (De Dreu & van Lange, 1995; van Lange, 1999). Ferner bemühen sie sich um günstige Bedingungen für einen Interessensausgleich (Olekans & Smith, 1999), tendieren obendrein zu problemorientiertem Verhalten, zeigen größeres Vertrauen, greifen seltener zu Drohungen oder anderen wettstreitenden Verhaltensweisen und kommen häufiger zu integrativen Verhandlungsergebnissen, die die jeweils unterschiedlichen Interessen angemessen berücksichtigen (Beersma & De Dreu, 1999; Giebels et al., 2000).

**Situativ angeregte Wertorientierung.** Die genannten sozialen Wertorientierungen können auch situativ angeregt werden und sind nicht nur als Persönlichkeitsmerkmale zu verstehen, die Verhandlungsführer in die Verhandlungssituation mitbringen (De Dreu & McCusker, 1997). De Dreu (2000) spricht im erstgenannten Fall von einer kurzzeitig aktivierten prosozialen oder egoistischen Motivation, deren Effekte mit denen der sozialen Wertorientierung im Sinne von Persönlichkeitsunterschieden vergleichbar sind. Situative, soziale Motivationen lassen sich durch direkte Instruktionen (De Dreu & van Lange, 1995) und monetäre Anreize anregen (Giebels et al., 1998).

**Dual Concern Modell.** Das Dual Concern Modell (Pruitt & Rubin, 1986) postuliert ebenso wie die Theorie der sozialen Wertorientierung eine egoistische und eine prosoziale Motivationshaltung, die sich in unterschiedlichen Orientierungen hinsichtlich der eigenen Interessen und der des Gegenübers bemerkbar machen können. Im Dual Concern Modell werden die eigenen Interessen und die des Gegenübers in Relation zueinander gesehen. Somit sind verschiedene Interessenskonstellationen unterscheidbar, die mit jeweils anderen Verhandlungsstrategien in Beziehung gesetzt werden. Ein Verhandlungsführer, der weder der Realisierung der eigenen noch der gegnerischen Interessen Beachtung schenkt, tendiert zur Tatenlosigkeit (fehlende Interessensorientierung). Ein Verhandlungsführer, der nur die eigenen Interessen beachtet und denen der anderen Seite keine Bedeutung zumisst, wird wettstreitendes Verhalten zeigen, d.h. er wird versuchen, die eigenen Interessen auf Kosten der anderen Seite durchzusetzen (egoistische Interessensorientierung). Hingegen wird ein Verhandlungsführer, der den Interessen der Gegenpartei größere Bedeutung als den eigenen zuschreibt, schneller von seinen Positionen abweichen und nachgeben (gegnerische Interessensorientierung). Erst wenn sowohl den eigenen als auch den gegnerischen Interessen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, wird sich ein Verhandlungsführer aktiv um Problemlösungen bemühen (gemeinsame Interessensorientierung). Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für das Finden integrativer Lösungen (Pruitt & Rubin, 1986).

**Integrative Lösungen.** Obwohl das Dual Concern Modell viele Ähnlichkeiten zur Theorie der sozialen Wertorientierung aufweist, gibt es drei wesentliche Unterschie-

de: In der Theorie der sozialen Wertorientierung wird einerseits Persönlichkeitsmerkmalen eine vergleichsweise größere Rolle zugesprochen, andererseits wird die Suche nach integrativen Lösungen als Resultat einer prosozialen Wertorientierung interpretiert, während eine geringe Zugeständnisbereitschaft hinsichtlich der eigenen Interessen keine notwendige Voraussetzung für eine problemorientierte Verhandlungsführung ist (s. De Dreu, Weingart & Kwon, 2000). Das Dual Concern Modell geht dagegen von der Annahme aus, dass es durchaus Situationen gibt, in denen die Verhandlungsparteien den eigenen Interessen eine relativ geringe Beachtung schenken. Integrative Lösungen werden nach dem Dual Concern Modell immer dann gefunden, wenn die Verhandlungspartner über eine hohe gemeinsame Interessensorientierung verfügen und obendrein eine verringerte Zugeständnisbereitschaft vorliegt.

Sowohl in der Theorie der sozialen Wertorientierung als auch im Dual Concern Modell findet man eine Reihe von Hinweisen darauf, dass bestimmte motivationale Orientierungen helfen könnten, verschiedene kognitive Barrieren zu überwinden. So dürfte z.B. gelten, dass Verhandlungsführer mit prosozialer Wertorientierung weniger der Tendenz verfallen, die gegnerischen Angebote reaktiv abzuwerten. Ferner könnte man vermuten, dass Personen, die im Sinne des Dual Concern Modells sowohl den eigenen als auch den gegnerischen Interessen eine hohe Wichtigkeit beimessen, eher zur Strategie des Problemlösens tendieren und folglich weniger den fehlerhaften Schlussfolgerungen der Nullsummenannahme erliegen. Auch sollten Personen mit einer prosozialen Wertorientierung weniger den verhandlungshemmenden Effekten einer Verlustfokussierung zum Opfer fallen.

**Widersprüchliche Forschungsergebnisse.** Die im Rahmen motivationaler Ansätze erzielten Forschungsergebnisse sind jedoch häufig widersprüchlich. Dies mag u.a. daran liegen, dass sich die Verhandlungsparteien in den genannten Studien zwar prosoziale Ziele setzen, diese jedoch nicht sehr effektiv realisieren. Untersuchungen zum Zusammenhang von Absichten (Zielen) und den daraus resultierenden Zielhandlungen zeigen, dass die Verbindlichkeit eines Ziels nur 20–30 % der Varianz des Verhaltens erklärt (s. Gollwitzer, 1999). Bedenkt man die Komplexität einer Verhandlung, so ist es nicht weiter verwunderlich, dass gerade hier viele Menschen Schwierigkeiten haben, ihre Ziele in konkrete zielrealisierende Handlungen umzusetzen. So zeigt eine Untersuchung von Weingart, Hyder und Prietula (1996), dass es den meisten Verhandlungsführern nicht gelang, Informationen über effektive Verhandlungsstrategien in einer nachfolgenden Verhandlung tatsächlich zu nutzen. Auch in einer Studie von Loewenstein, Thompson und Gentner (1999) hatte ein Teil der Versuchsteilnehmer große Probleme, ein zuvor erworbenes, strategisches Wissen in die Tat umzusetzen. Der Prozess der effektiven Umsetzung von Zielen in zielführende Handlungen ist Untersuchungsgegenstand von sog. Selbstregulationstheorien (Mischel, Cantor & Feldman, 1996), zu denen die Theorie der intentionalen Handlungssteuerung (Gollwitzer, 1993, 1999) zählt.

## 4 Selbstregulation in Verhandlungen

**Die Wirksamkeit von Vorsätzen.** Die Formulierung eines Ziels ist nach der Theorie der intentionalen Handlungssteuerung (Gollwitzer, 1993, 1999) nur ein erster Schritt in Richtung dessen Realisierung. Die Theorie unterscheidet zwei Formen von Intentionen, die als Ziel- (Absichten) und Realisierungsintentionen (Vorsätze) bezeichnet werden:

- ▶ Zielintentionen oder Absichten beziehen sich auf einen zu erreichenden Endzustand und haben die Form „Ich will X erreichen“ (z.B. ein für alle Seiten zufriedenes Verhandlungsergebnis erreichen) oder „Ich will X durchführen“ (z.B. kooperativ handeln).
- ▶ Realisierungsintentionen oder Vorsätze spezifizieren hingegen, wann, wo und wie gehandelt werden soll. Sie besitzen die Form „Wenn die Situation Y vorliegt (z.B. sobald der Verhandlungspartner eine Forderung stellt), dann führe ich das Verhalten Z aus (z.B. achte ich auf seine Präferenzen)!“

Absichten und Vorsätze unterscheiden sich jedoch nicht nur in ihrem Format, sondern auch in ihren Konsequenzen bezüglich der daraus resultierenden Selbstverpflichtungen:

- ▶ Absicht: Die aus dem Fassen einer Absicht resultierende Verpflichtung bezieht sich auf den zu erreichenden Endzustand. Das Ausmaß der Zielverpflichtung hängt einerseits von der Realisierbarkeit, andererseits von der Wünschbarkeit des angestrebten Zielzustands ab (Gollwitzer & Moskowitz, 1996).
- ▶ Vorsatz: Auch Vorsätze besitzen eine Selbstverpflichtung, jedoch nicht gegenüber dem zu erreichenden Endzustand, sondern gegenüber den spezifizierten Handlungssituationen und den darauf bezogenen Handlungsweisen. So fühlt sich die Person nach dem Fassen eines Vorsatzes dazu verpflichtet, die spezifizierten Handlungsweisen in der vorgenommenen Situation auch tatsächlich auszuführen, sobald die kritische Situation vorliegt.

### BEISPIEL

Vorsätze werden von Menschen dann gerne gefasst, wenn sie bei der Handlungsinitiation oder -durchführung Schwierigkeiten voraussehen. So könnte ein Verhandlungsführer, der Schwierigkeiten in einer emotionsgeladenen Verhandlung vorausieht, bereits vor der Verhandlung den Vorsatz fassen: „Jedes Mal, wenn die Verhandlung zu hitzig wird, schlage ich eine Pause vor, um die Gemüter abkühlen zu lassen.“

Ein Verhandlungsführer, der hingegen nur die hehre Absicht (Zielintention) hat: „Ich will in dieser Verhandlung ruhig bleiben“, könnte sich durch das Verhalten seines Verhandlungspartners anstecken lassen und sein Ziel, ruhig zu bleiben, aus den Augen verlieren.

Dieses Beispiel zeigt, dass insbesondere in Verhandlungen das Realisieren von selbst hochverbindlichen Zielen leicht zum Problem werden kann. Verhandelnde Personen verfolgen meist gleichzeitig mehrere Ziele (z.B. das Ziel zu Kooperieren sowie das

Ziel sich zu behaupten), die schnell in Konflikt geraten können. Oft liegen auch mehrere Gelegenheiten und Möglichkeiten vor, ein bestimmtes Ziel zu bedienen, so dass es zu Handlungsblockaden kommen kann (z.B. die Unterbreitung eines Angebots in verbindlicher oder unverbindlicher Form). Ferner müssen die zur Zielrealisierung günstigen Gelegenheiten im Verhandlungsverlauf erkannt werden; diese bieten sich oft nur einmal an und dann auch nur für sehr kurze Zeit (z.B. ein einmaliges Zugeständnis des Verhandlungspartners), so dass eine schnelle zielführende Handlung notwendig wird. Eine weitere Gefahr für eine erfolgreiche Zielrealisierung lauert in unangemessenen Gewohnheitshandlungen und chronischen Zielen der Verhandlungspartner (z.B. chronisches egoistisches Motiv). Diese können mit den aktuellen Zielen der Person unvereinbar sein und zu unerwünschten oder minderwertigen Handlungsergebnissen führen (Gollwitzer, 1999; Gollwitzer, Bayer & McCulloch, in press).

**Vorsätze als Hilfe zur Selbstregulation.** Vorsätze haben sich in anderen Forschungsbereichen (z.B. Selbstregulation gesundheitsförderlichen und krankheitsreduzierenden Verhaltens, Aufmerksamkeitssteuerung, Emotionskontrolle; zusammenfassend Gollwitzer, 1999) bei vergleichbaren Schwierigkeiten des Zielstrebens als hilfreiches Instrument der Selbstregulation erwiesen. Diese Erkenntnisse sprechen dafür, dass Vorsätze auch in Verhandlungen die Selbstregulation des Zielstrebens erleichtern sollten, und dies insbesondere bei der Überwindung kognitiver Barrieren.

**Vorsätze als Hilfe bei kognitiven Barrieren.** Der Frage, ob Vorsätze Verhandlungsführern dabei helfen können, kognitive Barrieren zu überwinden, wurde in einzelnen Studien nachgegangen. Wie bereits bei der Diskussion der kognitive Ansätze in der Verhandlungsforschung ausgeführt, zeigen Untersuchungen zur kognitiven Barriere der Verlustfokussierung (loss framing), dass verlustfokussierte Verhandlungsparteien weniger kompromissbereit sind, häufiger zu distributiven Verhandlungsstrategien greifen, seltener das integrative Potential der Verhandlung entdecken, gerechten Verhandlungsergebnissen weniger Beachtung schenken und zu weniger Zugeständnissen bereit sind als gewinnfokussierte Verhandlungsparteien (De Dreu et al., 1995). Erste Untersuchungen zur effektiven Überwindung dieser kognitiven Barriere basierten auf der Theorie der prosozialen Wertorientierung. Danach neigen Verhandlungsführer mit prosozialen Zielen eher zu integrativen Verhandlungsstrategien, sind eher zu Zugeständnissen bereit und achten stärker auf gerechte Verhandlungsergebnisse (Olekalns & Smith, 1999). Bisherige Untersuchungen zur Überwindung der verhandlungshemmenden Effekte durch die kognitive Barriere der Verlustfokussierung mittels prosozialer Ziele zeigen jedoch ein recht uneinheitliches Bild: So erzielten verlustfokussierte Verhandlungsführer mit prosozialer Wertorientierung einmal bessere (Carnevale et al. 1994), einmal gleichwertige (Olekalns, 1997) und einmal schlechtere (Olekalns, 1994) Verhandlungsergebnisse als gewinnfokussierte Verhandlungsführer.

Die Befunde zur Wirksamkeit von Vorsätzen legen die Vermutung nahe, dass Verhandlungsführer, die ihre prosozialen Ziele mit entsprechenden Plänen (Vorsätzen) ausstatten, erfolgreicher bei der Realisierung ihrer Ziele sein sollten.

In einer Studie zur Wirksamkeit von Vorsätzen in Verhandlungen verhandelte z.B. jeweils ein verlustfokussierter Versuchsteilnehmer mit einem gewinnfokussierten Versuchsteilnehmer. Ein Teil der Verhandlungspaare wurde gebeten, prosoziale Ziele („Ich möchte eine gerechte Einigung erzielen!“) oder prosoziale Ziele mit entsprechenden Vorsätzen („Und immer, wenn ich ein Angebot erhalte, dann will ich ein faires Gegenangebot unterbreiten!“) zu fassen. Wie erwartet, kamen Verhandlungspaare ohne prosoziale Ziele zu ungerechteren (d.h. unausgeglichenen) Verhandlungsergebnissen, bei denen der verlustfokussierte Versuchsteilnehmer systematisch höhere Punktgewinne erzielte als sein gewinnfokussierter Verhandlungspartner. Dieser Effekt war auch bei Verhandlungspaaren mit prosozialen Zielen noch zu beobachten, wenn auch in leicht abgeschwächter Form. Lediglich Verhandlungspaare, die ihre prosozialen Ziele mit Vorsätzen ausgestattet hatten, erzielten gerechte (d.h. ausgeglichene) Verhandlungsergebnisse, bei denen weder der verlust- noch der gewinnfokussierte Verhandlungspartner bevorzugt wurde. In einer weiteren Studie zur Wirksamkeit von Vorsätzen erkannten verlustfokussierte Verhandlungspaare mit Kooperationszielen eher das integrative Potential der Verhandlung als verlustfokussierte Verhandlungspaare mit Kooperationszielen.

**Zielerreichung selbst bei Konflikten.** Selbstregulatorische Strategien, wie das Bilden von Vorsätzen, sind offensichtlich ein effektives Instrument bei der Realisierung von Zielen in komplexen sozialen Situationen wie sie für Verhandlungen üblich sind. Bloße Zielintentionen definieren lediglich einen erwünschten Endzustand, welchen man im Verlauf von Verhandlungen aufgrund der starken kognitiven Anforderungen (z.B. Bewertung der Angebote des Verhandlungspartners, Einschätzung der Reaktion des Verhandlungspartners auf eigene Angebote) leicht aus den Augen verliert. Vorsätze definieren hingegen spezifische Situationen, in denen zuvor festgelegte, zielführende Verhaltensweisen auszuführen sind. Sie garantieren somit die unmittelbare Initiierung und effektive Durchführung der festgelegten Verhaltensweisen auch in Situationen mit hohen kognitiven Anforderungen und bestehenden Zielkonflikten.

## 5      **Ausblick**

Verhandlungen sind seit jeher ein effektives Instrument zur Lösung von sozialen Konflikten. Die gegenwärtige Forschung zum Verhandlungsgeschehen zeigt jedoch, dass Verhandlungsparteien trotz einer möglichen guten Absicht ihren Konflikt effektiv und gerecht zu lösen, Gefahr laufen, ein Verhandlungsergebnis zu erzielen, das die individuellen Interessen der Verhandlungsparteien nicht beachtet und eine Partei systematisch bevorzugt. Obwohl sich die in diesem Kapitel dargestellten Befunde überwiegend auf interpersonelle Verhandlungen beziehen, lassen sich die Erkenntnisse auch auf Verhandlungen zwischen sozialen Gruppen oder Nationen übertragen. Verhandlungen zwischen größeren sozialen Einheiten (z.B. ethische Gruppen,

Nationen) erweitern das Verhandlungsgeschehen jedoch noch um eine soziale Dimension, in der neben den hier beschriebenen motivationalen und kognitiven Aspekten auch typische Gruppenprozesse eine bedeutsame Rolle spielen. Durch diese zusätzliche soziale Dimension werden Verhandlungen noch komplexer, undurchsichtiger und vielseitiger. Umso bedeutsamer ist es für die zukünftige Forschung, neben der Analyse der Intergruppenproblematik effektive Verhandlungsstrategien und -techniken aufzuzeigen, die es den Verhandlungsparteien ermöglichen, ihre sozialen Konflikte zu lösen.

## Literatur

### LITERATUREMPFEHLUNG

- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279–314.
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (2003). *Negotiation in social conflict* (2. Ed.). Buckingham, England: Open University Press.
- De Dreu C. K. & Carnevale, P. J. (2002). Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35). New York: Academic Press.

- Albin, C. (1993). The role of fairness in negotiation. *Negotiation Journal*, 9, 223–244.
- Bazerman, M. H., Maglioni, T. & Neale, M. A. (1985). Integrative bargaining in a competitive market. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 294–313.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279–314.
- Bazerman, M. H., Loewenstein, G. F. & White, S. B. (1992). Reversals of preference in allocation decisions: Judging an alternative versus choosing among alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 37, 220–240.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. & Gillespie, J. J. (1999). The human mind as a barrier to wiser environmental agreements. *American Behavioral Scientist*, 42, 1277–1300.
- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (1999). Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, 10, 385–402.
- Carnevale, P. J., De Dreu, C. K. W., Rand, K., Keenan, P. & Gentile, S. (1994). Frames in bilateral negotiation: Loss aversion versus risk attitude. Unveröffentlichtes Manuskript, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- De Dreu, C. K. W., Carnevale, P. J. D., Emans, B. J. M. & van de Vliert, E. (1995). Outcome frames in bilateral negotiation: resistance to concession making and frame adoption. *European Review of Social Psychology*, 6, 97–125.

- De Dreu, C. K. W. & van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178–1188.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905.
- De Dreu, C. K. W. & McCusker, C. (1997). Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1093–1106.
- Follet, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet* (pp. 30–49). New York: Harper and Row.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Giebels, E., de Dreu, C. K. W. & van de Vliert, E. (1998). The alternative negotiator as the invisible third at the table: the impact of potency information. *International Journal of Conflict Management*, 9, 5–21.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. W. & van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 255–272.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: the role of intentions. *European Review of Social Psychology*, 4, 141–185.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493–503.
- Gollwitzer, P. M. & Moskowitz, G. B. (1996). Goal effects on action and cognition. In E. T. Higgins & A. T. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 361–399). New York: Guilford.
- Gollwitzer, P. M., Bayer, U. C. & McCulloch, C. (in press). In R. Hassin, J. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *The new unconscious*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kahneman, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 296–312.
- Kahneman, D. & Tverski, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–91.
- Kelley, H. H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald (Ed.), *Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion*. Berkeley, CA: Institute of International Studies.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- Loewenstein, J., Thompson, L. & Gentner, D. (1999). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. *Psychonomic Bulletin and Review*, 6, 586–597.
- Luce, R. D. & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions; introduction and critical survey*. New York: Wiley.
- Milburn, T. W. (1998). Psychology, negotiation, and peace. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 109–119.
- Mischel, W., Cantor, N. & Feldman, S. (1996). Principles of self-regulation: the nature of will power and self-control. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (pp. 329–360). New York: Guilford.
- Mischel, W. & DeSmet, A. L. (2000). Self-regulation in the service of conflict resolution. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 256–276). San Francisco: Jossey-Bass.

- Olekalns, M. (1994). Context, issues and frame as determinants of negotiated outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 33, 197–210.
- Olekalns, M. (1997). Situational cues as moderators of the frame-outcome relationship. *British Journal of Social Psychology*, 36, 191–209.
- Olekalns, M. & Smith, P. L. (1999). Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 657–668.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosch, E. (1977). The appropriateness of integration models in the creation of social impressions. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 8, 247–255.
- Ross, L. & Ward, A. (1995). Psychological barriers to dispute resolution. *Advances in Experimental Social Psychology*, 27, 255–304.
- Schank, R. C. & Abelson, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Thompson, L. L. (1990). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 528–544.
- Thompson, L. L. (1990). Negotiation behavior and outcomes. *Psychological Bulletin*, 108, 515–532.
- Thompson, L. & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120, 396–409.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453–458.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
- Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: an integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 337–349.
- Weingart, L. R., Bennett, R. & Brett, J. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation processes and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504–517.
- Weingart, L. R., Hyder, E. B. & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: the effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1205–1217.