

LÜGEN IM KONTEXT DES VERHANDELNS

Eine empirische Untersuchung zu Erwartungseffekten im Verhandlungsprozeß

*Roland Reichenbach & Fritz Oser**

0. Vorbemerkungen

VerhandlerInnen mögen zu einer befriedigenden Einigung kommen, weil nicht gelogen worden ist. Befriedigende Einigungen können aber auch zustande kommen, weil (oder wenigstens obwohl) gelogen worden ist. Andererseits mögen manche Einigungen nicht zustande kommen, weil gelogen worden, wieder andere deshalb nicht, weil nicht gelogen worden ist. Lügen ist eine jener menschlichen Optionen, die den Bereich des Verhandeln mitunter moralisch prekär erscheinen lassen. Obwohl das Lügeverbot eines der wenigen moralischen Prinzipien ist, die sich scheinbar ohne große Probleme universalisieren lassen, obwohl schon kleine Kinder wissen, daß Lügen in der Regel weder gut noch richtig ist, obwohl auf Belogenwerden meistens mit (mehr oder weniger großer) Empörung und Enttäuschung reagiert wird, und obwohl Lügen zumindest potentiell die Selbstachtung bedroht, wissen VerhandlerInnen, daß täglich millionenfach gelogen wird, und sie richten sich im Verhandlungsprozeß darauf ein, daß sie möglicherweise belogen werden. Verhandeln wäre reines Problemlösen, müßte nicht mit gutem Grund damit gerechnet werden, daß Informationen verschwiegen, umgedeutet, verschönert und erfunden werden. VerhandlerInnen stellen sich beim Verhandeln im Unterschied zu anderen sozialen Praktiken jedoch in der Regel darauf ein, daß sie es weniger mit moralischen Subjekten zu tun haben als mit Bedürfniswesen, welche in der Situation mehr oder weniger symmetrischer Abhängigkeit ihre Interessen bewahren wollen. Allerdings haben diese Voreinstellungen einen mitunter moralisch fragwürdigen Einfluß auf das Verhandlungsgeschehen und - speziell - auf das *eigene* Lügeverhalten, wie in diesem Beitrag mit Bezug auf eine empirische Untersuchung erläutert werden soll.

In den ersten beiden Abschnitten wird die Verhandlungssituation in bezug auf die Unterscheidung zwischen Kompetenz und Performanz sozialen Handelns beschrieben. Mit Hinweisen auf empirische Untersuchungen soll gezeigt werden, daß die Fähigkeiten des moralischen Subjektes im Kontext des Verhandeln stark limitiert werden, insbesondere hinsichtlich der Wahrnehmung der Situation. In den folgenden drei Abschnitten wird aus einer Untersuchung zum Effekt von Lügeerwartungen berichtet. Schließlich erfolgen eine kurze Zusammenfassung und einige allgemeine Überlegungen zum Lügen im Verhandlungskontext.

1. Der Verhandlungskontext und die Wahrnehmung der Verhandlungssituation

Verhandeln ist eine verbreitete, diskursive Sozialpraxis, deren Ziel es ist, zwischen zwei oder mehreren Parteien durch Überzeugungs-, aber auch Überredungsprozesse eine Einigung herbeizuführen (Bellenger, 1984; Dupont, 1994; Gulliver, 1979; Strauss, 1978). Im Unterschied zum Ideal des rationalen Diskurses geht es beim Verhandeln nicht primär um die Stichhaltigkeit von Argumenten, sondern darum, ob die di-

* Wir danken Bernd Kersten herzlich für seine methodischen Hilfen sowie für seine kritischen Anregungen danken. Für hilfreiche Hinweise und Verbesserungsvorschläge für künftige Untersuchungen in diesem Bereich sind wir Leo Montada zu Dank verpflichtet.

vergiehenden bzw. partikularen Interessen zwischen den Parteien koordiniert werden können. Eine *verhandelte* Einigung kann deshalb höchstens den Status eines „Ergebniskonsenses“ (Giegel, 1992) beanspruchen. Die verhandelnden Personen kommen zwar gerade in demokratischen Lebensformen nicht darum herum, zu argumentieren, doch eine Einigung hängt letztlich von der Existenz ausreichend kompatibler und/oder gemeinsamer Interessen zwischen den Parteien ab und nicht davon, ob eine Partei Argumente angeben kann, welche inhaltlich überzeugen. Insbesondere für den Verhandlungsprozeß ist evident, daß die Unterscheidung zwischen effektiven und ineffektiven Argumenten nicht mit jener zwischen guten und schlechten Argumenten zusammenfällt (vgl. Föllesdal, Walløe & Elster, 1986). Es stellt deswegen kein verhandlungstheoretisches Problem dar, daß eine Person etwa zur Aussage gelangt: „Ich weiß, daß Du recht hast, aber ich willige trotzdem nicht ein“.

Die Interessenkonstellation ist den Verhandlungsparteien in der Regel, vor allem aber in komplexeren Fällen und/oder komplexeren Beziehungen zu wesentlichen Teilen unbekannt und wird es auch nach der Einigung weitgehend bleiben (sogar bleiben müssen, soll die Beziehung nicht gefährdet werden; vgl. Gulliver, a.a.O.). Ausnahmen stellen „Ein-Themen-Verhandlungen“ („single-issue negotiations“) dar, bei denen es letztlich nur darum geht, etwa einen Kaufpreis, einen Prozentsatz oder ähnliches festzulegen bzw. sonst *quantifizierbaren* Lösungen zu finden. In solchen Verhandlungen werden Argumente bloß zur Stützung der eigenen Position (Forderung, Offerte etc.) bzw. zur Schwächung der anderen Position benutzt. „Ein-Themen-Verhandlungen“ sind kompetitiv, da die zugrundeliegende Situationsstruktur distributiver Natur ist: der Gewinn auf der einen Seite geht immer auf Kosten der anderen Seite, und umgekehrt. Aus diesem Grund sind solche Verhandlungen vor allem bei *Kurzzeitbeziehungen* zwischen den Verhandlungspartnern oft von harten Verhandlungsstrategien und möglicherweise auch von „schmutzigen“, d.h. moralisch fragwürdigen Taktiken geprägt. Stehen Parteien aber in einer *Langzeitbeziehung*, so sind solche Vorgehensweisen (auch bei sich wiederholenden „Ein-Themen-Verhandlungen“) nicht nur sozial wenig verträglich, sondern auch für die (längerfristige) Befriedigung der Eigeninteressen ungünstig. Die Rationalität der Interessenbefriedigung zwischen Langzeitpartnern heißt Kooperation. Dazu sind zunächst keine herausragenden kommunikativen Kompetenzen notwendig, sonst würde (gelernte) Kooperation im Tierreich kaum so oft vorkommen (vgl. Axelrod, 1984). Kooperation ist so wenig ein Zeichen besonderer sozialer Kompetenz wie die Kompetition es nicht ist, vielmehr sind kooperative und kompetitive Vorgehensweisen oder Orientierungen auf allen entwicklungstheoretisch bezeichneten Stufen der Verhandlungskompetenz vorzufinden (vgl. Selman, 1980; o.J.). Kooperation ist aus verhandlungstheoretischer Sicht auch keine besondere *moralische* Kompetenz - sozial und moralisch kompetent ist vielmehr, wer kooperative und kompetitive Vorgehensweisen situationspezifisch einsetzen kann. Wer nur nachgibt und sich den Interessen der anderen anpaßt, mag sich auf einer gleich „tiefen“ sozialen Stufe befinden, wie wer nur fordern kann und zu Transformationen eigener Interessen nicht fähig ist (vgl. Orientierungsmodi nach Selman, a.a.O.). Dies trifft auch für Situationen zu, denen mit gutem Grund *moralische* Relevanz attestiert werden können. Wer im Verhandlungsprozeß seinen moralischen Standpunkt aufrechterhalten will, ist u.U. nicht nur gezwungen, kompetitiv und unilateral vorzugehen, sondern auch strategisch geschickt und intransparent zu verhandeln, d.h. moralisches Handeln muß u.U. strategisch verdeckt werden, damit es überhaupt wirksam werden kann (vgl. Kettner, 1992, S. 346ff.). Für den Verhandlungsprozeß macht es u.a. deshalb wenig Sinn, die Dichotomie zwischen strategischem und kommunikativem Handeln sensu Habermas strikte aufrechterhalten zu wollen (vgl. Reichenbach, 1994, S. 232-239).

Zweifelsohne würde kompetentes Verhandeln auch darin bestehen, den moralischen Gesichtspunkt durch die Wahl und die Härte der Strategie situationsangemessen wenn nicht zu verteidigen, so doch nicht zu gefährden. Dies verlangt nach Einsichten in die Interessenlagen der vorliegenden Situation - Einsichten, welche weniger argumentativ als vielmehr *interrogativ* entwickelt und *errungen* werden müssen, aber die auch nur in dem Maße möglich sind, in welchem das „Dilemma des Handelns“ überwunden werden kann. Dieses besteht darin, daß die Partei von der Opposition nur insofern über deren „wahren Interessen“

informiert wird, wie die erstere bereit ist, selber über ihre eigenen (wahren) Interessen zu informieren (vgl. Gulliver, 1979). Das potenteste Mittel, um zu Informationen zu kommen, besteht ganz einfach darin, die Gegenseite zu befragen. Diese einfache, aber meist vernachlässigte Technik stellt sich empirisch jedoch als sehr voraussetzungsreich heraus; eine solche Voraussetzung besteht in einem minimalen Maß an Vertrauen zwischen den Parteien. Da Vertrauen zwischen Verhandlungsparteien - wenn es denn nicht blind sein soll - entweder gemeinsame und positive (Verhandlungs-) Erfahrungen bedingt oder - und das ist unwahrscheinlich - ein Zusammentreffen von Verhandlungsparteien, welche ihre früheren Vertrauenserfahrungen auf übergenerelle Weise internalisiert haben, gibt es wenig Grund anzunehmen, Vertrauen sei jeweils vorauszusetzen oder jeweils leicht herzustellen. Es gibt auch keinen Grund für die Annahme, Vertrauen gegenüber unbekanntem Verhandlungspartnern sei eine Eigenschaft oder Disposition, die mit zunehmender Verhandlungskompetenz gestärkt werde.

Die Mutualität und das große Vorschußvertrauen, welche etwa in den Beschreibungen der höchsten Verhandlungsstufe nach Selman formuliert wird, kann denn kaum Kriterium oder Ideal für reale Verhandlungen sein, einfach deshalb nicht, weil man jeweils nur wenige Menschen sehr gut oder hinreichend gut kennen kann. Das interpersonale Verstehen kommt im Verhandlungsbereich potentiell schon dort an seine Grenzen, wo einem das Gegenüber mehr oder weniger fremd ist. Allein damit deutet sich an, daß die real gezeigte Verhandlungskompetenz (Performanz) zwischen nicht-intimen VerhandlungspartnerInnen in Situationen, die das Eigeninteresse potentiell bedrohen, mit großer Wahrscheinlichkeit unter dem Niveau der erworbenen Verhandlungskompetenz der Beteiligten zu liegen kommt. Dies gilt insbesondere für frühe Phasen des Verhandlungsprozesses, in denen die Differenzen zwischen den Parteien ausgedrückt und die relative Verhandlungsstärke ausprobiert werden (vgl. Gulliver, 1979; Gifford, 1989).

Die Reflexion zur Moralität im Kontext des Verhandeln hat sich deshalb primär den inner- und zwischenpsychischen Performanzbedingungen zu widmen. Eine hohe Verhandlungskompetenz sensu Selman kann - performativ - von einer Verhandlungspartei im konkreten Verhandlungsprozeß nur unter spezifischen Bedingungen aufrechterhalten werden. Zu diesen Bedingungen gehören unter anderem a) ebenso hohe Kompetenzen sozialer Perspektivenübernahme auf der Gegenseite, b) das Vorhandensein einer Einigungszone (also genügend kompatible und/oder gemeinsame Interessen), c) relativ geringe Wirkung von verzerrenden Wahrnehmungseffekten (vgl. unten). Wird eine oder mehrere dieser Bedingungen verletzt, so ist es einer Partei nicht möglich, ihr Verhandlungsverhalten auf einem hohen Niveau konstant zu halten, einfach deshalb nicht, weil Verhandeln eine *interaktive* Praxis unter den Bedingungen gegenseitiger *Abhängigkeit* ist. Die Kompetenzen mutuellem Interessenkoodination erweisen sich - performativ - als hilflos, wenn das Gegenüber, situativ oder kompetenzbedingt, nur implusive oder unilaterale Strategien anwenden kann. Sie erweisen sich auch als hilflos, wenn die Interessenstruktur der Situation rein antagonistischer Art ist, und sie erweisen sich als hilflos, wenn - vor allem in Fällen emotionalisierter Konflikte - die Gegenseite stark „verzerrt“ wahrgenommen wird. Die Hinweise empirischer Untersuchungen zu Rationalitätsabweichungen im Verhandlungsprozeß sind mittlerweile schon so zahlreich und überzeugend, daß man in puncto Moralität im Kontext des Verhandeln bescheiden werden muß. Das hat m.E. weniger mit mangelnden moralischen Kompetenzen der Einzelpersonen zu tun als mit der Natur des Verhandeln selbst. Verhandeln ist immer auch ein Kampf, welcher - eingebettet in je kulturspezifisches Ethos - die unterschiedlichsten Formen annehmen, aber im Rahmen des Vokabulars rationaler Einigungsverfahren kaum adäquat begriffen werden kann.

Es ist m.E. von Bedeutung, daß auch professionelle VerhandlerInnen keineswegs vor verzerrenden Wahrnehmungseffekten geschützt sind, welche es schwierig machen, die Verhandlungssituation anders als kompetitiv und distributiv wahrzunehmen (vgl. Carroll et al., 1990; Fischhoff, 1982). Einige dieser Rationalitätsabweichungen seien kurz erwähnt. (1) Zum einen werden risikofreudige und risikoaversive Verhaltensweisen im Verhandlungsprozeß maßgeblich durch den „Framing-Effekt“ bestimmt (Bazerman & Neale, 1992; Huber, Neale & Northcraft, 1987; Tversky & Kahneman, 1981). Es steht außer Frage, daß

wer die Gegenseite (berechtigt oder nicht) negativ wahrnimmt, eher bereit ist, unilaterale, harte und andere „Risikostrategien“ anzuwenden. (2) Zum anderen werden VerhandlerInnen von irrelevanten Informationen stärker beeinflusst als einem lieb sein kann (Bazerman & Neale, 1992; Huber & Neale, 1986; Northcraft & Neale, 1987; Tversky & Kahneman, 1974). Insbesondere „negative Informationen“ werden schnell als „bedeutsame“ Daten verarbeitet, wenngleich sie inhaltlich zur Verhandlungssache nichts beitragen. (3) Weiter blocken VerhandlerInnen dekonfirmierende Informationen gegenüber den schon verfügbaren Informationen in der Regel übermäßig ab (sogenannter „information availability bias“, vgl. Neale; 1974; Neale & Bazerman, 1991). (4) Es kommt dazu, daß VerhandlerInnen in bezug auf die eigenen Fähigkeiten, die guten Argumente für die eigene Position und ein Verhandlungsergebnis in ihrem Sinne in der Regel zu optimistisch und dadurch wenig konzessionsbereit sind (vgl. Bazerman & Neale, 1982; Lichtenstein, Fischhoff & Phillip, 1982). (5) Darüber hinaus darf als gesichert gelten, daß VerhandlerInnen, wie oben erwähnt, eine Tendenz haben, die Verhandlungssituation als „fixed pie“ anzuschauen, wodurch der sogenannte Inkompatibilitäts-Bias an Wirkung gewinnt, wonach was *ego* nützt, *alter* nur schaden kann und vice versa (vgl. z.B. Bazerman, Magliozzi & Neale, 1985; Fisher & Ury, 1981). (6) In engem Zusammenhang dazu steht der Effekt der „reaktiven Devaluation“, wonach Vorschläge und Konzessionen der Gegenseite deshalb stark in ihrer Leistung abgewertet werden, *weil* sie von der Gegenseite stammen (Oskamp, 1985; Stillenger, Epelbaum, Keltner & Ross, 1990). Dieser mitunter dramatische Effekt wird oft mit psychologischen Konsistenztheorien erklärt (etwa im Sinne von Festinger, 1957; Heider, 1958; Siegel & Fouraker, 1960). (7) Als letztes Beispiel seien „verzerrte“ Kausalattributionen genannt, die den Verhandlungs- und Einigungsprozeß stark beeinträchtigen können (Einhorn & Hogarth, 1986; McGill, 1989).

Diese und weitere Effekte mögen als Hinweise für die Ansicht genügen, wonach VerhandlerInnen keineswegs „neutral“ in den Prozeß des Verhandeln eintreten, insbesondere dann nicht, wenn ihnen das Ergebnis der Verhandlung wichtig ist. Verhandeln ist oft existentiell zu bedeutsam, als daß eine neutrale Position eingenommen werden könnte. Die VerhandlerInnen treten vielmehr mit positiven oder negativen Erwartungshaltungen in den Prozeß ein, welche diesen auch im Hinblick auf moralische Gesichtspunkte maßgeblich mitprägen. Es gibt aber keinen Grund für die Annahme, die Nichtneutralität sei mit geringen moralischen oder sozialen Kompetenzen in Verbindung zu bringen.

2. Erwartungseffekte im Verhandlungsprozeß¹

Seit der wohl bekanntesten empirischen Studie zu Erwartungseffekten, von Rosenthal und Jacobson (1968), kann die Wirkung von sozialen Erwartungen (im günstigen und ungünstigen Sinn) kaum noch in Abrede gestellt werden (vgl. Gergen & Gergen, 1981; Lord, Ross & Lepper, 1979; Ross & Anderson, 1982). Wie Rosenthal (1991) referiert, zeigt sein Konzept der "self-fulfilling prophecy", daß Erwartungen, die man über die Gegenseite und deren Verhalten hat, nicht nur das Verhalten dieser Interaktionspartner,

¹ Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Erwartungen, die gegenüber Interaktionspartnern gehegt werden, haben in der Sozialpsychologie, auch und gerade wenn es um Erwartungswirkungen in der Schulklasse geht, eine mittlerweile relativ lange Tradition, reichen sie doch bis in die frühen 60er Jahre zurück. - Es können verschiedene Erwartungsbegriffe unterschieden werden. Einerseits können Erwartungen im Sinne einer "sozialen Norm" verstanden werden, die sich einem Träger einer bestimmten Rolle gegenüber einer bestimmten Bezugsgruppe als mehr oder weniger verbindlich und bei Verletzung sanktionswürdig zeigt, andererseits gibt es einen deskriptiven Erwartungsbegriff, welcher auf spezifische Situations-Folge-Erwartungen oder Handlungs-Ergebnis-Erwartungen verweist. Im Interaktionsgeschehen des Verhandeln kommt es natürlich in erster Linie auf *soziale* Erwartungen an, d.h. auf Erwartungen, die gegenüber der Interaktionspartnern bzw. deren Verhalten begründeter oder stereotypisierender Weise gehegt werden.

sondern auch das eigene Verhalten und vor allem die *Wahrnehmung* der Situation beeinflussen. Bedeutungsvoll ist für den Bereich des Verhandeln, auf den sich Rosenthal an dieser Stelle explizit bezieht, daß mit bestimmten - vor allem negativ gefärbten - Erwartungen das Ausfindigmachen von kompatiblen oder sogar gemeinsamen Interessenlagen im Verhandlungsprozeß erheblich erschwert wird. Bazerman und Neale (1992) sprechen in diesem Zusammenhang, wie erwähnt, vom sogenannten "incompatibility bias"². Der für den Verhandlungsverlauf und das Erzielen eines pareto-optimalen Verhandlungsergebnisses zentrale Aspekt des Ausfindigmachens von gemeinsamen Interessenlagen hängt scheinbar nicht *primär* von den kognitiven Fähigkeiten im Problemlösen bzw. vom Umgang mit Komplexität ab³, sondern vor allen Dingen vom Aufbau einer befriedigenden und effizienten Verhandlungsbeziehung, deren Basis ein *minimales* Maß an wechselseitigem Vertrauen ist (vgl. Fisher & Brown, 1989; Ury, 1991). Der Grund für diese Behauptung liegt in der Tatsache, daß komplexe Interessenlagen nicht einfach vorgefunden werden und damit auf transparente Weise analysierbar sind, sondern in der Verhandlungsinteraktion erst schrittweise eröffnet werden müssen (vgl. Reichenbach, 1994, S. 225-305). Es handelt sich somit um einen Prozeß, der nebst einer nützlichen kompetitiven Haltung immer auch *zugleich* Kooperation und ein Minimalmaß an Vertrauen voraussetzt⁴. Daß aber ungünstige Erwartungen die Kooperation, die Kompromißbereitschaft und den Konzessionswillen, welche alle mitunter nötig sind, um zu einem effizienten Verhandlungsergebnis zu kommen, zumindest tendenziell erschweren, scheint nur plausibel zu sein. Damit ist freilich nicht auch gesagt, daß negative Erwartungen immer ungünstige Folgen hätten oder immer - oder auch nur meistens - nicht gerechtfertigt seien. Es erscheint einsichtig, daß negative Erwartungen einfach dann im Verhandlungsverlauf "sinnvoll" oder "nützlich" für die eigene Partei bzw. Position sind, wenn sie sich mit plausiblen Gründen und/oder einschlägigen Erfahrungen rechtfertigen lassen. Aber ebenso evident scheint weiter, daß man über dieses Gerechtfertigtsein nicht immer hinreichend informiert ist, vielmehr ist ungenügendes Informiertsein die geradezu typische Situation des Verhandeln. Dieser Umstand kann den Verhandlungspartnern in der konkreten Situation freilich wenig oder überhaupt nicht bewußt sein (vgl. Neale & Bazerman, 1991)

Im folgenden soll es jedoch bloß darum gehen, mögliche Effekte negativer (oder positiver) Erwartungen im Verhandlungsprozeß bzw. vor Verhandlungsbeginn im Hinblick auf das eigene Verhalten, insbesondere auf das Lügeverhalten, zu untersuchen. Der Grund für diese Selektion liegt nicht nur darin, daß Lügen und Verschweigen von Informationen moralischerseits von genuinem Interesse sind, sondern auch darin, daß diese beiden Formen menschlichen Handelns bzw. Nichthandelns in mehr oder weniger subtiler Weise besonders beim Verhandeln - aber natürlich nicht nur dort - verbreiteter scheinen, als uns vielleicht lieb sein kann. Parallel zum Fokus auf das Lügeverhalten bzw. auf Lügeerwartungen wird jedoch auch die Variable des Vertrauens (als einer positiven, möglicherweise bloß impliziten Erwartungshaltung) beachtet. Sie stellt in gewisser Weise ein Komplement zur Variable Lügebereitschaft dar. Allerdings handelt es sich beim Lügen und Vertrauen, wie gezeigt werden wird, keineswegs um sich gegenseitig ausschließende Haltungen.

² Eine Annahme, die für "single-issue"-Verhandlungen auch tatsächlich - wenn auch nicht notwendigerweise - zutreffend sein mag (vgl. oben).

³ Wie man z.B. mit den Arbeiten von Autoren wie Gomez & Probst (1987), Dörner (1989) bzw. Dörner et al. (1983) argumentieren könnte (vgl. dazu Reichenbach, 1993).

⁴ Vgl. dazu Gulliver (1979), der die Dynamik von Kooperation bzw. Antagonismus und Kooperation besonders überzeugend dargestellt hat.

Ein bestimmtes Maß an Vertrauen kann als entscheidende Voraussetzung für effektives Einigungsverhalten in Situationen relativer Unsicherheit betrachtet werden. Diese Unsicherheit ist ein Grund dafür, daß Menschen in gleichen oder ähnlichen (Verhandlungs-) Situationen sehr unterschiedliche Erwartungen entwickeln können. Wie sich diese auswirken können, soll anhand der vorliegenden Pilotstudie illustriert werden.

3. Anlaß der Untersuchung und Untersuchungsgegenstand / Fragestellung

Seit mehreren Jahren führen wir für das obere und mittlere Kader von Profit- und Non-Profitorganisationen Verhandlungsseminare durch, in welchen die TeilnehmerInnen z.T. relativ komplexe Verhandlungen praktisch durchführen müssen. Diese werden von uns videographiert und mit Fragebogen (vor und nach der Verhandlung) analysiert. Die Untersuchung zu den Erwartungseffekten haben wir an einem komplexen Fall - dem sogenannten "Parteimanöver" - durchgeführt, für welchen sich die Kursteilnehmer einen Abend lang vorbereiten müssen. In der Regel versuchen dann zwei gegen zwei VerhandlerInnen, über zwei bis drei Stunden zu einer Einigung zu kommen, was in der Mehrzahl der Fälle bei freilich qualitativ unterschiedlichen Resultaten auch gelingt. Verhandlungsabbrüche sind allerdings nicht selten. Den Verhandlungsparteien liegen einerseits kurze *allgemeine* Informationen (beiden Parteien die gleiche Information) und andererseits je ausführliche, streng *vertrauliche* Informationen vor. In diesen vertraulichen Informationen werden differenzierte Ausführungen über Optionen und Verhandlungsziele ausgebreitet, welche mit einem komplexen Punktesystem gewichtet sind. Dieses Punktesystem, das eigentlich das Wertesystem der (fiktiven) Klienten des Falles repräsentiert, ermöglicht für Untersuchungszwecke einen validen Vergleich zwischen den Gruppen, da die einzelnen VerhandlerInnen die Verhandlungspunkte dadurch nur sehr bedingt in ihrer Wichtigkeit unterschiedlich auffassen oder interpretieren können. Das Punktesystem ermöglicht also eine Standardisierung der Gewichtung von Optionen und möglichen Verhandlungsergebnissen.

Die Fragestellung, um sie an dieser Stelle nochmals zu verdeutlichen, bezieht sich auf den Wirkungszusammenhang von bestimmten negativen bzw. positiven Erwartungen und nachfolgendem Verhalten im Verhandlungsprozeß und Situationseinschätzungen nach der Verhandlung. Die Frage lautet: Wie beeinflussen Vertrauen bzw. Mißtrauen das Verhalten der Verhandlungsparteien, insbesondere das Lügeverhalten?

4. Hinweise zum Vorgehen: Stichprobe und Vorgehen

Wir gaben den "Probanden" Fragekataloge vor. In der Prä-Messung bzw. Befragung vor der Verhandlung legten wir 35 Items und in der Post-Messung (nach der Verhandlung) wiederum 35 (meist direkt korrespondierende) Items plus 5 zusätzliche Items zu allgemeinen Einschätzungen vor. Die Items mußten auf einer Fünfpunkteskala eingestuft werden (-2 bis +2).

In diesen dreieinhalb Tage dauernden Kursen nehmen jeweils zwischen 16 und 20 Personen teil, wobei der Frauenanteil mit ca. 15 % gering ist. Die Personen haben in der Regel große Verhandlungserfahrungen. Bei der vorliegenden Stichprobe (N=174) handelt es sich also um einen Zusammenschluß von Daten aus verschiedenen Kursen, wobei die "Durchführungsobjektivität" durchaus gegeben ist, da die Kurse in bezug auf diesen Fall (Einführung, Vorbereitungszeit, Zeitlimiten beim Verhandeln etc.) jeweils gleich gestaltet worden sind.

Die KursteilnehmerInnen wurden jeweils am Vorabend der Verhandlung während ca. 15 Minuten in den Fall eingeführt (wobei die Gruppenzuteilung von uns auf zufällige bzw. willkürliche Weise erfolgt, da wir die Personen zu diesem Zeitpunkt jeweils nicht kennen). Der Vorabend bietet für individuelle bzw. par-

teinterne Vorbereitungsarbeiten reichlich Zeit. Die Verhandlungen erfolgten am nächsten Morgen meist in den erwähnten 4er-Gruppen (2 vs. 2) und dauerten maximal dreieinhalb Stunden. Wie schon berichtet, mußten die VerhandlerInnen unmittelbar vor und unmittelbar nach der Verhandlung Itemkataloge ausfüllen.

5. Ergebnisse

Wer vor der Verhandlung (also im Sinne eines Vorurteils) erwartet, von der Gegenseite belogen zu werden, wird während der Verhandlung mit höherer Wahrscheinlichkeit selber lügen, als wer diese Ausgangserwartung nicht gehegt hat. Dieses Hauptresultat soll nun an einigen empirischen Daten illustriert werden.

5.1 Wer erwartet, belogen zu werden...

Die Prä-Variable 17 bezog sich explizit auf die Erwartung, von der Gegenseite belogen zu werden ("Die Gegenpartei wird uns belügen"), während sich die Post-Variable 25 auf das eigene Lügeverhalten bezieht ("Wir haben die Gegenseite belogen"). Der Chi-Quadrat-Test zur Abhängigkeit dieser beiden Variablen ist hochsignifikant ($p < .001$)⁵, d.h. nur 7.7 % derjenigen, die im Vortest angegeben haben, daß sie *nicht* erwarten, belogen zu werden, geben im Nachtest an, selber gelogen zu haben (d.h. 4 von 52), während bei der expliziten "Lügearwartungsgruppe" (N = 34) immerhin 38,2 % (13 Personen) im Nachtest angaben, gelogen zu haben (vgl. Abb. 1)⁶.

Ein weiteres hochsignifikantes Ergebnis betrifft die Beziehung zwischen der Bereitschaft, gegebenenfalls zu lügen (Prä-Variable 25: "Wir werden die Gegenpartei gegebenenfalls belügen") und der oben schon erwähnten Post-Variable 25, welche das eigene und tatsächliche Lügeverhalten betrifft. Das nur scheinbar triviale Ergebnis läßt sich so zusammenfassen: Wer bereit ist, zu lügen, wird auch mit größerer Wahrscheinlichkeit lügen ($p < .01$). Nur 11 von 106 Personen (also 10.4 %), die im Vortest angegeben haben, sie seien nicht bereit, "gegebenenfalls" zu lügen, geben im Nachtest an, gleichwohl gelogen zu haben, während 32.4 % derjenigen, die schon im Vortest ihre Lügebereitschaft expliziert haben, im Nachtest an-

⁵ Einfachheitshalber werden im folgenden ausschliesslich die Alpha-Irrtumswahrscheinlichkeiten angegeben, diese beruhen auf Pearsons Chi-Quadrat-Testen (Freiheitsgrade jeweils 1, 3 bzw. 4). Wir haben für diese Analysen jeweils nur die ProbandInnen mit positiven (zustimmenden) und die negativen (ablehnenden) Werten berücksichtigt (also die Werte -2, -1, +1 & +2, nicht aber den Wert 0).

⁶ Wir wissen, dass der Unterschied noch ausgeprägter ausfallen würde, wenn wir das Lügeverhalten nicht mittels der eigenen Angaben der VerhandlungsteilnehmerInnen im schriftlichen Nachtest bestimmen würden, sondern anhand des tatsächlich gezeigten Verhaltens während der Verhandlungssimulation (welche in jedem Fall videoaufgezeichnet worden ist). Schärfer würde der Unterschied einfach deshalb ausfallen, weil wir mit Sicherheit sagen können, dass nicht wenige derjenigen, die während der Verhandlung zweifelsohne lügen (was für den Betrachter der Videoaufzeichnungen, der in den Fall eingeweiht ist, relativ einfach festzustellen ist), im Nachtest das betreffende Item nicht entsprechend ankreuzen. Einige wenige Personen schaffen es sogar, sich in der Verhandlung quasi durch "Dick und Dünn" zu lügen, um dann im Nachtest anzugeben, sie hätten "überhaupt nicht" gelogen. Diese Personen - obwohl wahrscheinlich nur interessante Ausnahmen - setzten ihr Lügeverhalten gewissermassen konsequent über das Ende der Verhandlungssimulation hinaus fort. Statistisch gesehen darf von einem "konservativen Fehler" gesprochen werden (da es u.E. sehr viel wahrscheinlicher ist, dass jemand, der angibt, nicht gelogen zu haben, in Tat und Wahrheit gelogen hat, als dass jemand angibt, gelogen zu haben, dies aber nicht getan hat).

geben, gelogen zu haben (d.h. 11 von 34) (vgl. Abb. 1). Ein noch deutlicheres Bild ($p < .001$) ergibt sich, wenn die Vortestangaben differenziert werden; so geben z.B. nur 5.3 % der Personen, die im Vortest mit "stimmt überhaupt nicht" (also -2) geantwortet haben, im Nachtest an, gelogen zu haben, während es 55.6 % der Personen sind, die dem Item im Vortest deutlich zugestimmt haben ("trifft voll zu", Wert 2).

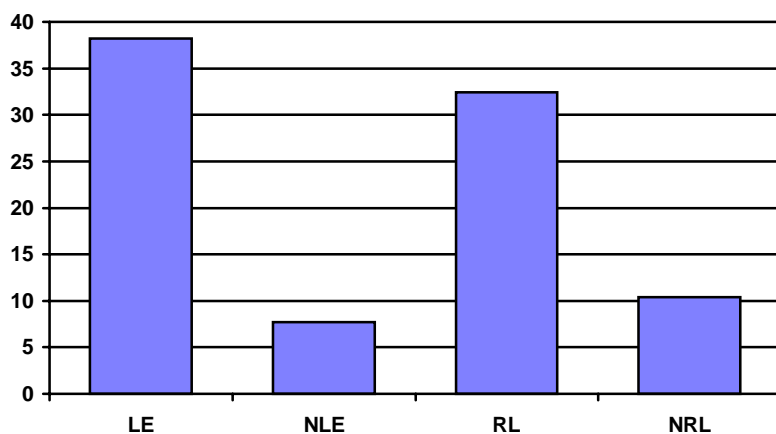


Abb. 1: Lügeverhalten (Post-Test) in Funktion der Erwartung, belogen zu werden, und der Bereitschaft, selber zu lügen (Prä-Test). (LE = Prozentsatz der lügenden Personen, die die Erwartung hatten, belogen zu werden; NLE = Prozentsatz der lügenden Personen, die die Erwartung hatten, nicht belogen zu werden; RL = Prozentsatz der lügenden Personen, die die Bereitschaft zeigten, zu lügen; NRL = Prozentsatz der lügenden Personen, die keine solche Bereitschaft angegeben hatten).

Das Lügeverhalten scheint also weniger im Prozeß selber aktualisiert zu werden; vielmehr wird es durch eine Bereitschaft oder Haltung, die schon vor der tatsächlichen Verhandlung in unterschiedlichem Maße besteht, aber freilich durch antizipierte Wahrnehmungen möglicher Verhandlungsverläufe und möglichem Verhalten der Akteure mitbeeinflusst sein mag, provoziert.

Nun wäre auch interessant zu fragen, ob die Gegenseite aufgrund der Lügeerwartung, die ihr gegenüber gehegt wird, ihrerseits ihr Verhalten verändert. Diese Frage ist aufgrund der vorhandenen Videoaufzeichnungen einer Beantwortung im Rahmen weiterer Untersuchungsbemühungen prinzipiell zugänglich. Hier können wir zunächst nur ein dazu passendes Resultat berichten, von welchem wir nicht wissen können, ob es tatsächliches oder bloß wahrgenommenes "Lügeverhalten" betrifft. Nur 16.0 % derjenigen, die im Vortest nicht erwartet haben, belogen zu werden (8 von 50 Personen), haben nachträglich gefunden, sie seien dennoch belogen worden, während der entsprechende Wert bei der Gruppe, die erwartet hat, belogen zu werden, immerhin 33.3 % beträgt (9 von 27 Personen). Diese Differenz ist nach statistischer Konvention zwar nicht signifikant (.08), aber als Tendenz u.E. inhaltlich bedeutsam.

5.2 Vertrauen und Lügen: Vier Konfigurationen

Die "Gutgläubigen", die "Vorsichtigen", die "Misanthropen" und die "Mißtrauer"

Aus den Prä-Variablen 9 und 25 ("In solchen Verhandlungsfällen sollte man der Gegenseite nicht trauen" & "Wir werden die Gegenpartei gegebenenfalls belügen") bildeten wir vier Konfigurationen; d.h. wir wählten jene Personen der Gesamtstichprobe aus, welche im Vortest entweder

- a) der Gegenseite vertrauen und angeben, nicht lügen zu wollen (nennen wir sie salopp die "Gutgläubigen"), oder
- b) der Gegenseite vertrauen und trotzdem angeben, gegebenenfalls zu lügen (die lügebereiten "Vorsichtigen"), oder
- c) der Gegenseite nicht vertrauen aber dennoch angeben, nicht lügen zu wollen (die edlen "Misanthropen"), oder
- d) der Gegenseite nicht vertrauen und gegebenenfalls zu lügen bereit sind (die lügebereiten "Mißtrauer")⁷.

Nahezu alle Personen der Stichprobe (165 von 174) ließen sich in diese Gruppen einteilen: "Gutgläubige" (N=52), "Vorsichtige" (N=24), "Misanthropen" (N=54) und Mißtrauer (N= 35).

Ein erstes signifikantes Ergebnis ($p < .01$) zeigt den Unterschied zwischen diesen Gruppen in bezug auf das tatsächliche Lügeverhalten (Post-Variable 25: "Wir haben die Gegenpartei belogen"). Wie zu erwarten war, zeigen die Lügebereiten auch eher Lügeverhalten: Von den "Gutgläubigen" haben nur 5.8 % (3 von 52) angegeben, gelogen zu haben, und bei den edlen "Misanthropen" waren es auch relativ wenige, nämlich 14.8 % (d.h. 8 von 54 Personen). Anders sieht es schon bei den Mißtrauern aus, immerhin 22.9 % dieser Gruppe, d.h. 8 von 35, geben an, gelogen zu haben. Interessanterweise sind es jedoch die "Vorsichtigen" (die der Gegenseite vertrauen wollen, aber gegebenenfalls zu lügen bereit sind), die hier an der Spitze des Lügeverhaltens liegen, immerhin 10 von 24 Personen dieser Gruppe (d.h. 41.7 %) geben explizit an, gelogen zu haben (vgl. Abb. 2).

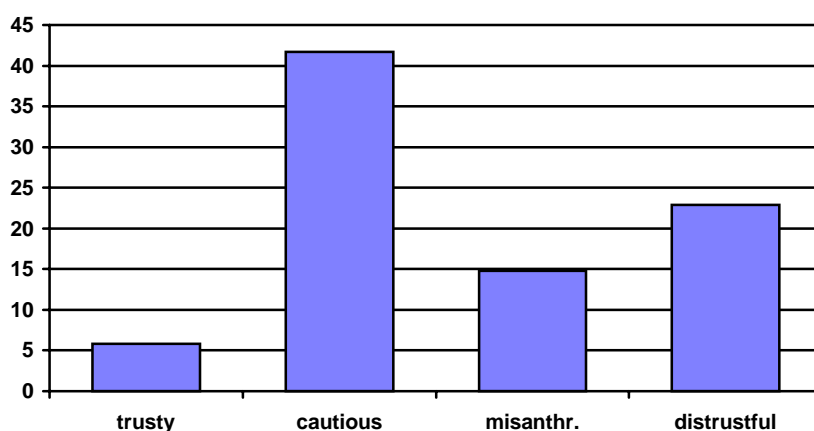


Abb. 2: Lügeverhalten in Funktion der Konfiguration „Vertrauen“ und „Lügebereitschaft“. Die Säulen repräsentieren den Prozentsatz der Personen, welche im Post-Test angegeben, gelogen zu haben („trusty“ = die „Gutgläubigen“; „cautious“ = die „Vorsichtigen“; „misanthr.“ = die „Misanthropen“; „distrustful“ = die „Mißtrauer“).

Eine ähnliche Verteilung ergibt sich in bezug auf die Post-Variable 26 ("Lügen war in diesem Fall von Vorteil"): die "Vorsichtigen" und die "Mißtrauer" stimmen dieser Aussage gehäufiger zu als die "Gutgläu-

⁷ Diese Gruppenbezeichnungen dienen nur der sprachlichen Vereinfachung und rekurren natürlich nicht auf Persönlichkeitseigenschaften. Interessanterweise handelt es sich um zwei relativ unabhängige Dimensionen, obgleich wir die Konfigurationen nicht ohne weiteres in eine Theorie bzw. ein Typenmodell von Verhandlungserwartungen einbetten können.

bigen" und "Misanthropen" (38.9 % & 33.3 % versus 11.1 % & 20.5 %; $p < .05$). Wie zu erwarten war, ergaben sich auch bezüglich der Post-Variable 9 ("Ich habe der Gegenseite nicht getraut") deutliche Unterschiede ($p < .01$), d.h. wer der Gegenseite schon vor der Verhandlung nicht vertrauen konnte, konnte dies während der Verhandlung nur schwer ändern.

Weitere interessante Ergebnisse betreffen die allgemeine Einschätzung der eigenen Person und Partei nach der Verhandlung. Zum Beispiel ergibt sich ein Unterschied bezüglich der Einschätzung der Überzeugungskraft der Argumente für die eigene Position (Post-Variable 32): die "Mißtrauer" geben signifikant weniger häufig an, überzeugende Argumente gehabt zu haben ($p < .05$), wobei die Werte insgesamt sehr hoch sind. Die "Mißtrauer" geben signifikant häufiger an, nicht gut verhandelt zu haben (Post-Variable 28), nämlich 37.5 % versus 7.3 %, 10.0 % bzw. 15.6 % ($p < .01$). Weiter geben die "Mißtrauer", aber auch die "Misanthropen" signifikant ($p < .01$) häufiger an, daß diese Situation sie verunsichert hätte (Post-Variable 16); während diese Einschätzung bei den "Gutgläubigen" erwartungsgemäß gering ausfiel (4.1 %, d.h. 2 von 49 Personen), war sie bei den "Vorsichtigen" schon 13.6 % (3 von 22) und deutlich höher bei den "Misanthropen" (30.6 %, d.h. 15 von 49) und den "Mißtrauern" (22.2 %, d.h. 8 von 36) ausgefallen.

Neben weiteren statistisch signifikanten Ergebnissen zu diesen Konfigurationsunterschieden sei an dieser Stelle bloß noch ein letztes erwähnt. Die "Misanthropen" und die "Mißtrauer" geben wesentlich häufiger an, die Gegenseite während der Verhandlung zappeln gelassen zu haben (54.2 % und 78.1 % versus 47.5 % und 47.6 %; $p < .05$), d.h. die Variable der Lügeerwartung scheint nicht isoliert für sich zu stehen, sondern ist in einem Nexus von mehr oder weniger feinen Verhandlungstaktiken anzusiedeln.

Die Ergebnisanalysen mit diesen Konfigurationen ermöglicht u.E. ein relativ deutliches Bild. Die Kombination von Mißtrauen und Lügebereitschaft führte bei den betreffenden Personen - und das mag in anderen Verhandlungsfällen anders gelagert sein - nach der Verhandlung zu relativ ungünstigen Gesamteinschätzungen bzw. zu Unzufriedenheit - und das erscheint bedeutsam - sowohl mit sich als auch dem Verhandlungsergebnis bzw. -prozeß.

5.3 Ein Extremgruppenvergleich: Die "Schlimmen" und die "Braven"⁸

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf einen Extremgruppenvergleich, mit welchem die Erwartungseffekte im Verhandlungsprozeß noch spezifischer analysiert werden sollten.

5.3.1 Die Kombination von Mißtrauen, Lügebereitschaft und der Erwartung, belogen zu werden

Eine noch "ungünstigere" Erwartungskonfiguration ergibt sich durch die Kombination bestimmter Ausprägungen der Prä-Variablen 9, 17 und 25 ("In solchen Verhandlungsfällen sollte man der Gegenseite nicht trauen", "Die Gegenpartei wird uns belügen" und "Wir werden die Gegenpartei gegebenenfalls belügen"). Es handelt sich hierbei um einen recht kohärenten Erwartungskomplex. Die relativ hohen Korrelationen zwischen den betreffenden Einzelitems und der Konfiguration (.74, .88, & .91) scheinen dies jedenfalls zu indizieren, zumal die Inter-Item-Korrelationen deutlich geringer ausfallen (vgl. Tabelle 1).

⁸ Auch diese Bezeichnungen haben bloss die Funktion, die Holprigkeit der Sätze etwas zu vermindern. Wir sind fern davon, das tatsächliche "Schlimmsein" oder "Bravsein" der ProbandInnen einschätzen zu wollen.

Prä 9	.8785 N= 65 Sig.= .000		
Prä 17	.9082 N= 65 Sig.= .000	.5569 N= 79 Sig.= .000	
Prä 25	.7397 N= 65 Sig.= .000	.0953 N= 149 Sig.= .248	.4290 N= 90 Sig.= .000
	Konfig.	Prä 9	Prä 17

Tabelle 1: Korrelationen zwischen den Erwartungsisems und der Erwartungskonfiguration (Rang-Korrelationen nach Spearman)

Mit der Konfiguration dieser drei Variablen haben wir zwei "Extremgruppen" gebildet, d.h. eine Gruppe (wir nennen sie salopp die "Schlimmen") bestehen aus Personen, die alle drei Kriterien erfüllen⁹, und eine zweite Gruppe (wir nennen sie ebenso salopp die "Braven"), bestehend aus Personen, die keines der drei Kriterien erfüllen¹⁰.

Von den 174 Personen erfüllen 28 Personen alle drei Kriterien (die "Schlimmen") und 17 Personen keines der drei Kriterien (die "Braven"). Diese (in bezug auf die Konfiguration extremen) Gruppen werden im folgenden hinsichtlich der Post-Daten verglichen, d.h. die Konfiguration dient als Kriterium der Vorhersage. Dieser Extremgruppenvergleich erscheint aus zwei Gründen angemessen: erstens ist die Kohärenz der Konfiguration, wie oben gezeigt, gegeben und zweitens liefert die Konfiguration mehr Informationen als es die Vorhersagevariablen im einzelnen zu tun vermögen.

5.3.2 Einflüsse der Erwartung, belogen zu werden

Es werden die inhaltlich wichtigsten Korrelationen zwischen den Gruppen und den Post-Variablen wiedergegeben, welche als "Quasi-Voraussagen" fungieren können (Rang-Korrelationen nach Spearman¹¹). Ergänzt werden diese Resultate, wo es uns erwähnenswert erscheint, mit Mittelwertvergleichen bezüglich der Konfiguration und den Post-Variablen.

Zwischen den benannten Gruppen und 15 von insgesamt 40 Post-Variablen zeigten sich signifikante Korrelationen, welche primär die Bereiche "Strategie", "Selbstwirksamkeit" und "Zuversicht" betreffen. Mit anderen Worten, die beiden Extrem-Gruppen unterscheiden sich in wesentlichen Bereichen im Nachtest

⁹ Diese Personen finden also nicht nur, dass man in der vorliegenden Situation der Gegenseite nicht trauen sollte, sondern erwarten auch, von der Gegenseite belogen zu werden, und sind schliesslich bereit, selber zu lügen (Werte +1 oder +2).

¹⁰ Diese Personen finden also weder, dass der Gegenseite nicht getraut werden soll, noch erwarten sie belogen zu werden oder sind bereit, u.U. selber zu lügen (Werte -1 oder -2).

¹¹ Anstelle von Punkt-biserialen Korrelationen wurden einfachheitshalber Rangkorrelationen gerechnet.

bzw. das Konfigurationskriterium besitzt eine gute Voraussagekraft, was nun an einigen Ergebnissen illustriert werden soll.

Die Korrelation zwischen der Konfiguration und der Post-Variable 25 ("Wir haben die Gegenseite belogen") beträgt $Rho = .49$ und ist bei einem N von 45 hochsignifikant ($p < .001$). Auch die sogenannten "Schlimmen" geben im Durchschnitt an, eher nicht gelogen zu haben ($-.35$), die "Braven" lehnen jedoch viel deutlicher ab (-1.61). Die Mittelwertsdifferenz beträgt immerhin 1.25 und ist hochsignifikant ($p < .000$).

Nimmt man nur die Prä-Variable 17 ("Die Gegenpartei wird uns belügen"), ein typisches Erwartungsitem, als Kriterium der Gruppenzuteilung, um dann zu schauen, wie sich diese Erwartung in Post-Variable 25 ("Wir haben die Gegenpartei belogen") ausdrückt, so zeigt sich, daß nur 4 von 55 Personen, die (im Vortest) nicht erwartet haben, belogen zu werden, schließlich angeben, selber gelogen zu haben (also weniger als 10 %), während immerhin 13 von 35 Personen, die erwartet haben, belogen zu werden, im Nachtest angeben, die Gegenpartei belogen zu haben (also über ein Drittel). Zwischen der Erwartung belogen zu werden ("Lügeerwartung") und eigenem Lügeverhalten besteht also ein positiver Zusammenhang.

Ein zweites interessantes Resultat betrifft die Korrelation zwischen der Konfiguration und der Post-Variable 26 ("Lügen war in diesem Fall von Vorteil"), welche als "Rechtfertigungsitem" gelesen werden kann. Die Korrelation von $Rho = .43$ (bei $p < .05$ und $N = 32$) deutet darauf hin, daß wer die Konfigurationskriterien der negativen Erwartungshaltung erfüllt, auch im nachhinein eher findet, daß Lügen von Vorteil gewesen sei. Die Gruppe der "Braven" ($N = 27$) lehnt die Vorteilhaftigkeit des Lügens (in diesem Verhandlungsfall) eindeutig ab ($X = -1.19$), während die "Schlimmen" ($N = 17$) hier unentschieden sind ($X = 0.0$; der t-Test ergibt ein $p < .01$).

Die Gruppe der "Schlimmen" hat auch deutlich dazu geneigt, "dirty tricks" anzuwenden, wie die Korrelation der Gruppen mit Post-Variable 29 ("Wir haben dirty tricks angewendet") anzeigt ($Rho = .39$, $p < .01$, $N = 42$). Der Unterschied zwischen den Mittelwerten der "Braven" ($X = -1.25$, $N = 28$) und der "Schlimmen" ($X = 0.0$, $N = 17$) ist hoch signifikant (t-Test; $p < .002$). Während die ersteren deutlich verneinen, "dirty tricks" angewendet zu haben, sind sich die letzteren in dieser Hinsicht insgesamt erneut nicht sicher.

Wie zu erwarten gewesen ist, zeigt sich eine wichtige Differenz zwischen den "Schlimmen" und den "Braven" auch in der nachträglichen Einschätzung, ob der Gegenseite getraut worden sei (Post-Variable 9: "Ich habe der Gegenseite nicht getraut"). Die relativ hohe Korrelation von $Rho = .59$ ($p < .000$, $N = 44$) ist in ihrer Aussage deutlich: Wer der Gegenseite schon vor der Verhandlung nicht traut, wird diese Haltung während der Verhandlung kaum revidieren (können). Im Mittel lehnen die "Braven" entschieden ab, der Gegenseite nicht getraut zu haben ($X = -1.1$, $N = 28$), während die "Schlimmen" hier zustimmen ($X = .65$, $N = 17$).

6. Diskussion: Lügen im Kontext des Verhandeln

Im folgenden soll zunächst zusammenfassend auf die Ergebnisse unserer Untersuchung eingegangen werden (a). Danach seien einige allgemeine Überlegungen zur Thematik angefügt (b).

a) Mit unserer Untersuchung versuchten wir aufzuzeigen, daß die Färbung der Erwartungen, die gegenüber der Gegenpartei gehegt werden, einen Einfluß auf das Verhandlungsgeschehen, insbesondere auf die Qualität der Taktiken haben - wie derjenigen des Lügens. Wir haben gezeigt, daß die Erwartung, belogen zu werden, eigenes Lügeverhalten wahrscheinlicher macht. Mit der Unterscheidung von prätest-basierten Konfigurationen, die sich durch die Kombination unterschiedlicher Ausprägungen von Lüge- und Vertrauensvariablen ergeben, konnten wir anhand der Post-Test-Daten beispielsweise zeigen, daß

Vertrauen kein Garant dafür ist, daß kein nachträgliches Lügeverhalten erfolgt, aber ganz allgemein auch, daß diese Erwartungskonfigurationen einen nicht zu unterschätzenden Voraussagewert besitzen. Es zeigte sich, daß besonders negative Erwartungshaltungen - obwohl Einigungen auch in solchen Fällen oft erzielt worden sind - sich im Fall des "Parteimanövers", in welchem es letztlich vernünftig ist, sich zu einigen, nachträglich zu eher ungünstigen Einschätzungen des eigenen Verhaltens, des Prozesses und des Ergebnisses geführt haben. Das mag in anderen Fällen, die klarer distributiver Art sind, anders aussehen. In komplexen Fällen wie dem "Parteimanöver", welche sich durch vielschichtige (kompatible, inkompatible und independente) Interessenlagen ausdrücken, scheint jedoch ein basales Maß an Vertrauen grundlegend. Die verbreitete Inkompatibilitätsannahme bezüglich der Interessenlagen verhindert nicht nur einen effizienten Prozeß, sondern bewirkt scheinbar eine Erwartungshaltung, welche das konkrete taktische Verhalten im Verhandlungsprozeß beeinflusst.

Erstaunlich ist, daß sich praktisch die gesamte Stichprobe in die vier Konfigurationsgruppen aufteilen läßt (die wir die "Gutmütigen", die "Vorsichtigen", die "Misanthropen" und die "Mißtrauer" genannt haben), d.h. daß nahezu alle Personen entweder positiv oder negativ gefärbte Erwartungen tatsächlich hegen und nur sehr vereinzelt angegeben wird, nicht wissen zu können, ob man belogen werden wird oder ob man der Gegenseite, die man noch gar nicht kennt, vertrauen soll. Es scheint hier an einer "vorsichtigen Neutralität" zu mangeln, man ist vor-eingestellt. Im "Parteimanöver", welches wie erwähnt ein komplexer Fall ist, erweist sich eine allzu negative Voreinstellung jedoch eindeutig als ungünstig. Sehr negative Haltungen und/oder Erwartungen gegenüber der Gegenseite sind für anspruchsvollere Strategien des Verhandeln, wie sie durch das "Parteimanöver" gefordert werden, sehr wahrscheinlich ganz und gar abträglich. Dies bedeutet mit anderen Worten, daß Klima und Strategie des Verhandeln wenigstens in solchen Fällen einen Nexus bilden, in welchem zentrale Variablen diejenige des Vertrauens und diejenige der positiven Unterstellungshaltung gegenüber der zu erreichenden Lösung bzw. Einigung sind (als ein Prinzip der Zumutung, vgl. dazu Oser, 1994). Unsere Ergebnisse zeigen, daß es in der Tat darauf anzukommen scheint, ob man das bekannte Glas als "halbleer" oder als "halbvoll" einschätzt¹.

b) Es muß kaum in Frage gestellt werden, daß im Kontext des Verhandeln relativ häufig (bzw. überdurchschnittlich viel) gelogen und verschwiegen wird, oder wenigstens, daß hier die Versuchung zu lügen und zu verschweigen groß ist. Offensichtlich ist jedoch, daß die Grenzen zwischen Übertreiben, Untertreiben, Lügen und Verschweigen nicht immer in so eindeutiger Weise gezogen werden können, wie man es sich vielleicht wünschen möchte. Lügen mag im Verhandlungsprozeß etwas weniger problematisch als in anderen Bereichen sein, weil sich VerhandlerInnen in der Regel darauf einstellen können, daß sie möglicherweise belogen werden. Zumindest können sie davon ausgehen, daß die Gegenseite versuchen wird, ihre Position nicht ganz aufrichtig zu verteidigen. Es gehört zum Spiel des Verhandeln, daß sich kom-

¹ Die Daten dieses Falles ermöglichen noch viele weitere Teiluntersuchungen, z.B. Vorher-Nachher-Vergleiche, und vor allem noch spezifizierende Analysen zu der vorliegenden Thematik der Erwartungseffekte beim Verhandeln. So haben wir beispielsweise bisher noch nicht analysiert, wie sich die Erwartungen parteiintern und gruppenintern auswirken, worauf sich das Lügeverhalten inhaltlich bezieht, welche Gegenreaktionen sich dadurch ergeben, oder wie sich Erwartungen an zu beobachtenden Prozessvariablen wie Argumentationsmustern, Nonverbalität oder expressivem Verhalten ausdrücken. Auch wissen wir teilweise noch nicht, ob bestimmte Effekte, die wir erhoben haben, einfach erwartungsgemäße Wahrnehmungsverzerrungen sind, oder ob und wie die Erwartungen gegenüber der Gegenseite auch tatsächlich in Verhaltensänderungen dieser Gegenseite münden. Diese Frage wird anhand der Videoaufzeichnungen zu beantworten und damit Gegenstand künftiger Analysen sein.

munikatives und strategisches Handeln - zumindest phasentypisch - vermischt und kaum mehr unterscheiden läßt. Dies bedeutet keineswegs, daß Verhandeln in einem moralischen Vakuum geschieht oder daß es keine Kriterien gibt, um zwischen moralisch problemlosen und fragwürdigen Taktiken und Strategien zu unterscheiden. Doch bis zu einem gewissen Grad sind VerhandlerInnen, sofern sie das Spiel kennen, „lügetolerant“ und „lügetoleranter“ als in anderen kommunikativen Bereichen. Sie wissen, daß Lügen ein zentrales Element des menschlichen Verhaltens- und Handlungsrepertoires ist und sie mögen anerkennen, daß Lügen vielfältig und mehr oder weniger edel motiviert sein können. Lügen können aus Schwäche geschehen, vielleicht manchmal auch aus Stärke, sie mögen auf Eigen- und Habsucht, aber auch auf Angst oder Fürsorge basieren. Wer seine Interessen in Gefahr sieht, wird dem Gegenüber kein großes Vertrauen schenken können und - so müssen wir annehmen - eher geneigt sein, moralisch fragwürdige Taktiken anzuwenden und beispielsweise zu lügen. Dennoch sind Lügen auch im Verhandlungskontext nur insofern „effektiv“, als die Möglichkeit wahrhafter Kommunikation gegeben ist. In einer Welt, in welcher nur gelogen würde, könnten keine Verhandlungen stattfinden. Aber in einer Welt, die nur aus wahrhafter Kommunikation bestehen und in der jedes Interesse offen ausgebreitet würde, könnten viele *wechselseitig befriedigende* und *effiziente* Einigungen gar nicht zustande kommen. Verhandlungseinigungen erfordern ein bestimmtes Maß an Intransparenz, sowohl hinsichtlich den *eigenen* Motiven und Interessen als auch gegenüber den Motiven und Interessen der Gegenpartei. Jede Verhandlung involviert Anpassungs- und Lernprozesse, existentiell bedeutsame Verhandlungen auch Transformationsprozesse (bezüglich persönlichen Werten und Wertungen), in welchen sich die Beteiligten erst im Verlauf über ihre Interessen gänzlich klar werden (wenn überhaupt), in welchen sie ihre Ziele reformulieren müssen, und in welchen sie lernen müssen, bescheidener zu werden und sich zufrieden zu geben (vgl. Gulliver, 1979). Die dabei vorzunehmenden Komplexitätsreduktionen, die z.T. „irrationalen“ Abweichungen von vorher als einzig gültig und bestbegründet angeschauten Positionen sind Teil einer effizienten Verhandlungskunst im Dienste der sozialen Verträglichkeit. Vollständige Transparenz wäre nicht nur im Hinblick auf die zu bewältigende Komplexität und damit Effizienz ein Problem, sondern auch in bezug auf selbstwertsteigernde oder wenigstens -stützende (potentielle) *Selbsttäuschungen*, die im Gefühl gipfeln, eine gute Leistung vollbracht zu haben. Daß damit immer auch schmerzende Enttäuschungen einhergehen können, ist der Preis für die Intransparenz. „Ein Leben voller Enttäuschungen“, schreibt Hirschmann, „ist eine äußerst bittere Erfahrung, ein Leben ganz ohne Enttäuschungen jedoch wäre wohl vollkommen unerträglich“ (1988, S. 31).

Daß die Erwartung, belogen zu werden, das eigene Lügeverhalten stimuliert, wie mit der vorliegenden Untersuchung gezeigt werden sollte, erscheint in einem gewissen Sinne trivial: In einer imaginierten Welt der Lügen scheint man seine Interessen am besten mit Lügen zu verteidigen. Doch so trivial ist es natürlich nicht. Solche Erwartungen mögen zwar eigenes Lügeverhalten „stimulieren“, aber bestimmt wird es dadurch nicht: Es gibt viele Personen, welche trotz der Erwartung, belogen zu werden, dennoch nicht selber lügen. Doch diese Unterlassung darf nicht überbewertet werden. Diese Personen mögen im Prozeß der Verhandlung einfach lernen, daß das Gegenüber vertrauenswürdiger ist oder wirkt als vermutet und daß die negative Erwartung sich scheinbar als falsch erweist. Das Ergebnis ist natürlich auch deswegen nicht trivial, weil Lügeverhalten, soll dieses moralisch qualifizierbar sein, ein Minimalmaß an Entscheidungsfreiheit voraussetzt, diese Freiheit aber offensichtlich nicht von unspezifischen und mitunter sogar unbegründeten Erwartungen unberührt bleibt. Schließlich erscheint das Ergebnis auch deshalb als nicht trivial, weil VerhandlerInnen - mit nur geringen Ausnahmen - scheinbar mit positiv oder negativ gefärbten Erwartungen an die Gegenseite in den Verhandlungsprozeß treten, auch wenn sie die Verhandlungspartner dieser Gegenseite nicht kennen. Der Verhandlungsbeginn ist damit schon von nicht-neutralen Einstellungen geprägt, die sich - je nach Gegenseite - als günstig oder ungünstig erweisen können. Wir haben jedoch keinen Anlaß zur Annahme, daß solche Einstellungen (Erwartungen) mehr als bloß situativen Charakter

haben. Werden diese Überlegungen kondensiert, so kommt man kaum um die Sichtweise, daß Lügen im Kontext des Verhandeln ein stark kontingenz- und situationsabhängiges Verhalten ist.

Literatur

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bazerman, M.H., Magliozzi, T., & Neale, M.A. (1985). The acquisition of an integrative response in a competitive market. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.
- Bazerman, M.H., & Neale, M.A. (1982). Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. *Journal of Applied Psychology*, 67, 543-548.
- Bazerman, M.H., & Neale, M.A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bellenger, L. (1984). *La négociation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Carroll, J.S., Delquie, P., Halpern, J., & Bazerman, M.H. (1990). *Improving negotiators' cognitive processes*. Working paper, MIT, Cambridge, MA.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck: Rowohlt.
- Dörner, D., Kreuzig, H.W., Reither, F., & Stäudel, Th. (Hrsg.) (1983). *Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern: Huber.
- Dupont, C. (1994). *La négociation. Conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz (Original 1982).
- Einhorn, H.J., & Hogarth, R.M. (1979). Confidence in judgment: Persistence illusion of validity. *Psychological Review*, 85, 395-416.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fischhoff, B. (1982). Latitudes and platitudes: How much credit do people deserve? In G. Ungson & D. Braustein (Hrsg.), *New directions in decision making*. New York: Kent, S. 116-120.
- Fisher, R., & Brown, S. (1989). *Gute Beziehungen. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation*. Frankfurt/M.: Campus (Original 1988).
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Föllesdal, D., Wallöe, L. & Elster, J. (1986). *Rationale Argumentation. Ein Grundkurs in Argumentations- und Wissenschaftstheorie*. Berlin & New York: de Gruyter.
- Gergen, K.J. & Gergen, M.M. (1981). *Social psychology*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Giegel, H.-J. (1992). Einleitung. Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. In H.-J Giegel (Hrsg.), *Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7-17.
- Gifford, D.G. (1989). *Legal negotiation. Theory and application*. St. Paul, Minn.: West Publishing.
- Gomez, P. & Probst, G. J. B. (1987). Vernetztes Denken im Management. *Die Orientierung*, Nr. 89. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Gulliver, P.H. (1979). *Disputes and negotiations. A cross-cultural perspective*. New York: Academic Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley.
- Hirschmann, A.O. (1988). *Engagement und Enttäuschung. Über das Schwanken der Bürger zwischen Privatwohl und Gemeinwohl*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Original: "Shifting Involvement. Private Interest and Public Action", 1982).
- Huber, V.L., & Neale, M.A. (1986). Effects of cognitive heuristics and goals on negotiators performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 342-365.
- Huber, V.L., Neale, M.A., & Northcraft, G.B. (1987). Judgment by heuristics: Effects of rater and ratee characteristics and performance standards on performance-related judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 149-169.
- Kettner, M. (1992). Bereichsspezifische Relevanz. Zur konkreten Allgemeinheit der Diskursethik. In K.-O. Apel & M. Kettner (Hrsg.), *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 317-348.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L.D. (1982). Calibration of probabilities: State of the art to 1980. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (Hrsg.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, S. 306-334.
- Lord, C.G., Ross, L., & Lepper, M.R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effect of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2098-2109.

- McGill, A.L. (1989). Context effects in judgment of causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 189-200.
- Neale, M.A., & Bazerman, M.H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1987). Expert, amateurs, and real estate: An anchoring-and -adjustment perspective on property pricing decision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Oser, F. (1994). Zu-Mutung: Eine basale pädagogische Handlungsstruktur. In N. Seibert & H.J. Server (Hrsg.), *Bildung und Erziehung an der Schwelle zum dritten Jahrtausend*. München: PimS.
- Oskamp, S. (1985). Attitudes towards U.S. and Russian actions: A double standard. *Psychological Reports*, 16, 43-46.
- Reichenbach, R. (1993). Vergleichsverhandlung und Vergleich aus psychologischer Sicht. *Berichte zur Erziehungswissenschaft*, Nr. 93. Pädagogisches Institut der Universität Freiburg/CH.
- Reichenbach, R. (1994). *Moral, Diskurs und Einigung. Zur Bedeutung von Diskurs und Konsens für das Ethos des Lehrberufs*. Frankfurt u.a.: Lang.
- Rosenthal, R. (1991). Interpersonal expectations, nonverbal communication, and research on negotiation. *Negotiation Journal*, 7, 267-279.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968), *Pygmalion in the classroom*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ross, L., & Anderson, C.A. (1982). Shortcomings in the attribution process: On the origins and maintenance of erroneous social assessments. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Hrsg.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, S. 129-152.
- Selman, R.L. (1980). *The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses*. New York: Academic Press.
- Selman, R.L. (o.J.). *INS - Interpersonal negotiation strategies*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Siegel, S., & Fouraker, L. (1960). *Bargaining and group decision making: Experiments in bilateral monopoly*. New York: McGraw-Hill.
- Stillenger, C., Epelbaum, M., Keltner, D., & Ross, L. (1990). *The "reactive devaluation" barrier to conflict resolution*. Working paper. Stanford, CA: Stanford University.
- Strauss, A. (1978): *Negotiations. Varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- Ury, W. (1991). *Getting past no. Negotiating your way from confrontation to cooperation*. New York u.a.: Bantam.