

## Entscheidungsregeln in multilateralen Konflikten

Binder, Jens; Diehl, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Binder, J., & Diehl, M. (2008). *Entscheidungsregeln in multilateralen Konflikten*. (Forschung DSF, 11). Osnabrück: Deutsche Stiftung Friedensforschung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-260359>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.


By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



# Entscheidungsregeln in multilateralen Konflikten

Jens Binder/Michael Diehl





Kontakt:  
Deutsche Stiftung Friedensforschung (DSF)  
Am Ledenhof 3-5  
D-49074 Osnabrück  
Fon: +49.(0)541.600.35.42  
Fax: +49.(0)541.600.79.039  
[www.bundesstiftung-friedensforschung.de](http://www.bundesstiftung-friedensforschung.de)  
[info@bundesstiftung-friedensforschung.de](mailto:info@bundesstiftung-friedensforschung.de)

Jens Binder  
Manchester Business School  
The University of Manchester  
Booth Street West  
Manchester  
M15 6PB, UK  
[jens.binder@manchester.ac.uk](mailto:jens.binder@manchester.ac.uk)  
Fon: +44.(0)161.3068786

Michael Diehl  
Abteilungsleiter Sozial- und Persönlichkeitspsychologie  
Universität Tübingen  
Friedrichstraße 21  
72072 Tübingen  
[Michael.Diehl@uni-tuebingen.de](mailto:Michael.Diehl@uni-tuebingen.de)  
Fon: +49.(0)7071.2972409

© 2008 Deutsche Stiftung Friedensforschung  
Gestaltung, Satz und Herstellung: [atelier-raddatz.de](http://atelier-raddatz.de) und DSF  
Druck: Günter-Druck GmbH, Georgsmarienhütte  
Alle Rechte vorbehalten.  
Printed in Germany 2008

Spendenkonto der Deutschen Stiftung Friedensforschung:  
Sparkasse Osnabrück, Konto 1230, BLZ 265 501 05

## Inhalt

Seite

Zusammenfassung.....	3
Abstract .....	5
1. Ausgangslage: Bilaterale und multilaterale Verhandlungen .....	6
2. Entscheidungsregeln in Gruppen.....	9
3. „Log-rolling“ als bewährte Entscheidungsregel in Verhandlungen.....	11
4. Grundidee und Methode .....	13
5. Studie 1: RailNet möchte Bahnfahren besser machen .....	15
Methode und Vorgehensweise .....	15
Die Verhandlungsaufgabe .....	15
Gerechtigkeitsmaßstäbe als Persönlichkeitsmerkmal .....	20
Ablauf .....	20
Hypothesen.....	21
Gemessene Variablen .....	21
Beschreibung der Stichprobe.....	22
Ergebnisse .....	22
Diskussion.....	25
6. Studie 2: Krisensituation in Balistan.....	27
Methode und Vorgehensweise .....	27
Die Verhandlungsaufgabe .....	27
Die Strukturierungshilfe.....	28
Gerechtigkeitsmaßstäbe als Persönlichkeitsmerkmal .....	28
Ablauf .....	29
Hypothesen.....	29
Gemessene Variablen .....	29
Beschreibung der Stichprobe.....	32
Ergebnisse .....	32
Diskussion.....	34
7. Studie 3: Weitere Hilfen für Balistan .....	36
Methode und Vorgehensweise .....	36
Die Strukturierungshilfe.....	36
Stil der Informationsverarbeitung als Persönlichkeitsmerkmal .....	36
Hypothesen.....	37
Gemessene Variablen .....	37
Beschreibung der Stichprobe.....	37
Ergebnisse .....	38
Diskussion.....	38
8. Fazit .....	40
Literatur .....	43

DSF-Forschung erscheint in unregelmäßiger Folge. Für Inhalt und Aussage der Beiträge sind jeweils die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

## Zusammenfassung<sup>1</sup>

Eine wichtige Komponente von Konfliktmanagement und Mediation besteht in der Verhandlung widerstreitender Interessen. Während sich die bisherige Forschung in diesem Bereich vor allem auf Situationen mit nur zwei Konfliktparteien konzentriert hat, behandelt dieser Beitrag einige Besonderheiten von multilateralen Verhandlungen. Das Aushandeln einer Einigung wird als das Aufstellen einer gemeinsamen Entscheidungsregel, der Lösungsstrategie, charakterisiert. Eine prominente Regel ist das „*log-rolling*“, bei dem ein Ausgleich zwischen verschiedenen Verhandlungsthemen angestrebt wird. In der einfachsten Form beinhaltet *log-rolling*, bei wichtigen Themen auf der eigenen Position zu beharren, dafür aber bei unwichtigen Themen nachzugeben. In multilateralen Verhandlungen kann jedoch eine andere Form von *log-rolling* notwendig sein, bei der gerade die wichtigen Themen aufgegeben werden müssen, um der Gruppe ein möglichst gutes Ergebnis zu ermöglichen. In diesem Fall steht eine schwer nachvollziehbare Regel im Widerspruch zu einer leicht nachvollziehbaren. Es liegt ein Regelkonflikt vor, der zu schlechteren Verhandlungsergebnissen führen sollte.

Diese Überlegungen werden in drei experimentellen Studien mit formalisierten Verhandlungsaufgaben in Rollenspielen überprüft. In zwei unterschiedlichen Szenarien, einer Geschäftsverhandlung und einer Friedensverhandlung, werden Interessen so vorgegeben, dass Verhandlungen mit und ohne Regelkonflikt entstehen. Wie sich zeigt, führt ein Regelkonflikt zu deutlich schlechteren Verhandlungsergebnissen. Dieser Effekt ist sehr robust und kann auch durch eine Strukturierung der Diskussion und zusätzliche Hilfestellungen für die Verhandlungsparteien nur ansatzweise aufgehoben werden. Es wird deshalb empfohlen, in multilateralen Konflikten eine möglichst flexible Suche nach Lösungsansätzen anzuregen und auch bei Positionen, die den Parteien besonders wichtig sind, nach Alternativen zu suchen. Eine vermittelnde Partei sollte ihre Unterstützung nicht nur auf die Generierung von Ansätzen, sondern insbesondere auf die Umsetzung dieser Ansätze konzentrieren.

---

<sup>1</sup> Das Forschungsprojekt wurde mit Förderung durch die Deutsche Stiftung Friedensforschung (DSF) in der Zeit von Oktober 2003 bis März 2005 am Psychologischen Institut der Universität Tübingen durchgeführt.

## Abstract

An important component in conflict management and mediation comprises the negotiation of conflicting interests. Whereas past research in this area has focused primarily on situations with only two conflict parties the work presented here deals with multi-party negotiation. Negotiation of an agreement can be characterised as the establishment of a common decision rule or solving strategy. A prominent rule is log-rolling which aims at trade-offs between different negotiation issues. In its simplest form log-rolling is achieved by sticking to one's position on issues of high importance whilst conceding on issues of low importance. In multi-party negotiation, however, a different form of log-rolling can be required. In fact, sometimes the most important issues have to be given up in order for the group to obtain a good outcome. In such cases a less plausible rule is in contradiction with a more plausible one. This rule conflict is expected to lead to worse outcomes.

These hypotheses are tested in three experimental studies using formalised negotiation tasks in role plays. In two different scenarios, a business negotiation and a peace negotiation, interests are pre-defined in such a way as to create negotiations with and without a rule conflict. It turns out that a rule conflict leads to markedly worse negotiation outcomes. This effect is quite robust. It is only in part affected by structuring the discussion and by providing negotiation parties with additional aids. Therefore, in multi-party conflicts, it is recommended to stimulate a search for solution strategies that is as flexible as possible and to look for alternatives even for positions that are of high importance to parties. A mediating party should focus its support not only on the generation of strategic approaches, but also on their implementation.

## 1. Ausgangslage: Bilaterale und multilaterale Verhandlungen

Eine autonome Region innerhalb eines fiktiven Staates steuert auf eine politische und militärische Krise zu. Drei Volksgruppen ringen um die Vorherrschaft, und während die politischen Vertreter die Zusammenarbeit verweigern, kommt es zu ersten Ausschreitungen. Nachdem der Druck von Seiten der staatlichen Zentralregierung immer weiter gestiegen ist, treffen sich die Vertreter zu Verhandlungen. Dabei zeigt sich langsam, dass die drei Gruppen sehr unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Interessen und Erwartungen haben.

Dieses kurze, einfache Beispiel soll als Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen dienen. Welche Empfehlungen könnten den drei Verhandlungsparteien in einer solchen Situation helfen? Welche Faustregeln sollte ein Mediator beachten, um in einer solchen Situation Unterstützung zu bieten?

In der Literatur zu Mediation und Konfliktmanagement findet sich eine Fülle von Hinweisen.<sup>2</sup> Meistens wird dabei Bezug auf die Mediation zwischen zwei Konfliktparteien genommen. Nicht umsonst wird der Mediator häufig als „dritte Partei“ bezeichnet. In multilateralen Konflikten stellen sich jedoch ganz besondere Herausforderungen. Nicht nur besteht die Notwendigkeit, alle vorhandenen Parteien in die Konfliktbearbeitung mit einzubeziehen. In Gruppen ist auch die Konsens- und Entscheidungsfindung im allgemeinen erschwert. Auch im Bereich der Umweltmediation, der im deutschsprachigen Raum zunehmend Beachtung findet, ist die schwierige Koordination aller Beteiligten ein prominentes Thema.<sup>3</sup> Ohne theoretisch fundierte Forschung konnten bislang jedoch kaum Leitlinien für die Praxis aufgestellt werden.

In der vorliegenden Arbeit wird deutlich gemacht, wie sich multilaterale von bilateralen Konflikten unterscheiden, unter welchen Umständen bei der Konsensfindung Probleme auftreten und wie diese – zumindest teilweise – überwunden werden können. Dabei liegt der Fokus auf Interessenkonflikten, oder besser, dem Anteil des Gesamtkonflikts, der auf die Wahrnehmung unvereinbarer Interessen zurückgeführt werden kann. Selbstverständlich werden in jedem realen Konflikt auch Werte, Normen und Ideologien eine Rolle spielen. Es könnte sogar angenommen werden, dass ein nüchterner Interessenkonflikt keine großen Hindernisse bereit hält. Doch gerade hier zeigen sich die Besonderheiten multilateraler Konflikte.

Nehmen wir also an, ein Mediator hätte eine stabile Kommunikationsbasis für die drei politischen Parteien geschaffen. Durch eine Reihe vertrauensbildender Maßnahmen wären die Parteien gewillt, an einem gemeinsamen Ausweg aus der Krise zu arbeiten. Glücklicherweise scheinen mit diesen drei Gruppen auch die maßgeblichen Akteure identifiziert zu

- 
- 2 Christoph Besemer: Mediation: Vermittlung in Konflikten. Karlsruhe: Stiftung für gewaltfreie Aktion, Baden 1993.  
Leo Montada/Elisabeth Kals: Mediation: Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: PVU 2001.  
Christopher Moore: The mediation process: Practical strategies for resolving conflict. San Francisco: Jossey-Bass 1996.  
James Wall/John Stark/Rhetta Standifer: Mediation: A current review and theory development. In: Journal of Conflict Resolution 45 (2001), S. 370-391.
- 3 Hans-Joachim Fietkau: Psychologie der Mediation: Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden. Berlin: edition sigma 2000.  
ÖGUT/BMLFUW: Das Handbuch Umweltmediation. Wien: ÖGUT 2001.

sein, die eine Umsetzung in die Praxis leisten können. Jede Partei setzt ihre Agenda auf, und man trifft sich zu einer Bereinigung der Differenzen. Doch was sollte nun geschehen?

Für eine Situationsanalyse kann auf die Arbeiten eines ganzen Forschungszweiges zurückgegriffen werden, der sich mit der Verhandlung von Interessenkonflikten befasst.<sup>4</sup> Dabei werden Situationen untersucht, in denen es zu einem Austausch von Angeboten (oder Forderungen) und Gegenangeboten (oder Gegenforderungen) kommt. Einer weit verbreiteten Definition folgend wird also unter einer Verhandlung ein Prozess der Entscheidungsfindung verstanden, bei dem alle Beteiligten auf dem Wege der Kommunikation versuchen, eine wahrgenommene Unvereinbarkeit von Interessen beizulegen.<sup>5</sup> Hervorzuheben ist, dass – ganz im Sinne einer nachhaltigen Konfliktlösung – ein Verhandlungsergebnis nur durch Zustimmung aller Parteien zustande kommen kann.

Für eine systematische Untersuchung von Verhandlungen, mit welcher der kausale Einfluss verschiedener Faktoren herausgearbeitet werden kann, hat sich ein experimenteller Ansatz bewährt. Auch für diese experimentelle Forschung gilt, was bereits zu Mediation und Konfliktmanagement im Allgemeinen gesagt wurde: Sie hat sich größtenteils auf Situationen mit zwei Konfliktparteien beschränkt. Nur vereinzelt gibt es Untersuchungen für multilaterale Verhandlungen.<sup>6</sup>

Allgemein wird davon ausgegangen, dass mit steigender Zahl der Konfliktparteien die Komplexität der Situation zunimmt. Daraus entstehen vielfältige, zusätzliche Anforderungen und Belastungen für die Parteien, was eine Lösung des Konflikts erschwert. Es herrschen weitaus mehr Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Beteiligten, so dass Möglichkeiten der Konfliktlösung auf Anhieb nicht so leicht ersichtlich sind. Damit einher geht eine erhöhte kognitive Belastung, die den situativen Stress erhöht und die Informationsverarbeitung allgemein erschwert.<sup>7</sup>

Je komplexer die Verhandlung ausfällt, desto mehr wird die Lösungsfindung von übergeordneten Entscheidungsregeln abhängen. Im Grunde lässt sich eine multilaterale Verhandlung als eine Verhandlung bezüglich einer allgemein anerkannten Regel oder Strategie auffassen, nach der Ressourcen, Privilegien oder Pflichten verteilt werden. In vielen Mediationsmodellen wird genau darauf Bezug genommen.<sup>8</sup> Vor einer Verhandlung sollten

- 
- 4 Max Bazerman/Jared Curhan/Don Moore/Kathleen Valley: Negotiation. In: Annual Review of Psychology, 51 (2000), S. 279-314.  
Peter Carnevale/Dean Pruitt: Negotiation and mediation. In: Annual Review of Psychology 43 (1992), S. 97-125.  
Leigh Thompson: Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. In: Psychological Bulletin 108 (1990), S. 125-143.
- 5 Dean Pruitt/Peter Carnevale: Negotiation in social conflict. Pacific Grove: Brooks/Cole 1993.
- 6 Jens Binder: Konfliktmanagement in multilateralen Verhandlungen. Dissertation der Fakultät für Informations- und Kognitionswissenschaften. Universität Tübingen 2005.
- 7 Elizabeth Mannix/Leigh Thompson/Max Bazerman: Negotiation in small groups. In: Journal of Applied Psychology 74 (1989), S. 50-69.  
Knut Midgaard/Arid Underdal: Multiparty conferences. In: Negotiations: Social psychological perspectives. Beverly Hills: Sage 1977, S. 329-345.  
Ian Morley: Preparation for negotiation: Conflict, commitment and choice. In: Group Decision Making. London: AP 1982, S. 387-419.  
Leigh Thompson/Elizabeth Mannix/Max Bazerman: Group negotiation: Effects of decision rule, agenda, and aspiration. In: Journal of Personality and Social Psychology 54 (1988), S. 86-95.  
Gilbert Winham: Complexity in international negotiation. In: Negotiations: Social psychological perspectives. Beverly Hills: Sage 1977, S. 347-366.  
Laurie Weingart/Rebecca Bennett/Jeanne Brett: The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. In: Journal of Applied Psychology 78 (1993), S. 504-517.
- 8 Kenneth Kressel/Dean Pruitt: Conclusion: A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict. In: Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention. San Francisco: Jossey-Bass 1989, S. 394-435.  
Leo Montada/Elisabeth Kals: a.a.O.



Rahmenbedingungen vereinbart werden. Während der Verhandlung ist es meistens Ziel des Mediators, die Erarbeitung von Entscheidungskriterien zu unterstützen. Auch in der Verhandlungsforschung selbst werden Verhandlungen im Prinzip als (konfliktbehaftete) Entscheidungsaufgaben behandelt (Neale & Bazerman, 1991; 1992).<sup>9</sup>

Die drei Parteien, die sich um eine Entschärfung der politischen Krise bemühen, könnten sich bereits vor den entscheidenden Treffen zuerst auf eine allgemeine Lösungsstrategie einigen, die das Prozedere für die weiteren inhaltlichen Entscheidungen vorgibt. Sie könnten natürlich auch ohne explizit vereinbarte Regeln erst in zähem Ringen um jeden einzelnen Streitpunkt einer gemeinsamen Lösung näher kommen. In jedem Fall lässt sich das Endergebnis als Resultat eines sozialen Entscheidungsfindungsprozesses auffassen.

---

<sup>9</sup> Margaret Neale/Max Bazerman: *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press 1991.  
Dies./Max Bazerman: *Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision making theory perspective*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51 (1992), S. 157-175.

## 2. Entscheidungsregeln in Gruppen

Nur sehr vereinzelt haben sich Verhandlungsstudien mit den Auswirkungen von vorgegebenen Entscheidungsregeln befasst.<sup>10</sup> In diesen Studien werden die miteinander verglichenen Situationen allein durch die Regelvorgabe bereits maßgeblich verändert. Jedoch gibt es einige Arbeiten zu Entscheidungsregeln in benachbarten Forschungsbereichen.

Ein prägender Ansatz stammt von Davis, der Entscheidungsregeln zunächst im Kontext fiktiver Sitzungen von Gerichtsjurys untersuchte.<sup>11</sup> Zentral in seiner Theorie der sozialen Entscheidungsschemata ist die Herleitung solcher Regeln aus einem Vergleich der anfänglichen Präferenzen (hier: die Überzeugung „schuldig“ oder „nicht schuldig“ der einzelnen Jurymitglieder) mit dem Endergebnis (hier: das abschließende Urteil der Jury). Auch wenn keine Regel explizit von der Gruppe eingeführt wurde, lässt sich das Ergebnis doch so charakterisieren, als sei es einer bestimmten Regel gefolgt. Man spricht von einem *decision scheme*, etwa: „Entscheidungsschema“. Wenn anfängliche Präferenzen, mögliche Entscheidungskriterien und abschließende Ergebnisse bekannt sind, lässt sich das Schema identifizieren, das die Gruppenaktivität am besten charakterisiert.

Auf vergleichbare Weise wurden auch andere Gruppenaufgaben untersucht, so z.B. das Lösen von Problemen oder die Einschätzung ambiger Sachverhalte.<sup>12</sup> In jüngerer Zeit hat Laughlin demonstriert, wie sich auch sehr komplexe Gruppenaufgaben einer formalen Analyse nach Art der sozialen Entscheidungsschemata unterziehen lassen.<sup>13</sup>

Die Befunde aus Davis' Forschungsprogramm und Laughlins Arbeiten verweisen zum einen auf den starken Einfluss von Mehrheiten. Tendenziell setzt sich die Präferenz durch, die zu Beginn von der Mehrheit geteilt wurde und zwar umso häufiger, je größer die anfängliche Mehrheit ist. Zum anderen muss aber auch der nicht-deterministische Ausgang dieser Experimente betont werden. Selbst starke Mehrheiten setzten sich nicht in jedem Fall durch.

In einem weiteren Sinne bietet dieser Ansatz den großen Vorteil, dass äußerst komplexe Situationen global charakterisiert werden können, ohne allen Geschehnissen während der Gruppendiskussion genau nachgehen zu müssen. Auch Verhandlungen lassen sich in diesem Rahmen beschreiben, denn genau wie bei den Juryentscheidungen geht es in Verhandlungen darum, verschiedene anfängliche Präferenzen in ein Endergebnis zu integrieren. Damit wird auch deutlich, in welchem Sinne in multilateralen Verhandlungen überhaupt von einer Gruppe und von sozialer Entscheidungsfindung gesprochen werden kann. Unabhängig davon, ob innerhalb einer solchen Gruppe Konflikt oder Kooperation vorherrscht, bleibt die Beschreibung des Entscheidungsverhaltens dieser Gruppe davon unberührt.

10 Vgl. Max Bazerman/Jared Curhan/Don Moore/Kathleen Valley: a.a.O.

11 James Davis: Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. In: *Psychological Review* 80 (1973), S. 97-125.

Norbert Kerr/Garold Stasser/James Davis: (1979). Model-testing, model-fitting, and social decision schemes. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (1979), S. 399-410.

12 Patrick Laughlin: Collective induction: Group performance, social combination processes, and mutual majority and minority influence. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988), S. 254-267.

13 Patrick Laughlin: (1996). Group decision making and collective induction. In: *Understanding group behavior* (Vol. 1). Mahwah: LEA 1996, S. 61-80.  
Ders.: Collective induction: Twelve postulates. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 80 (1999), S. 50-69.

In Verhandlungen sind Entscheidungsregeln nach völlig unterschiedlichen Gesichtspunkten denkbar. Eine Verteilung von Ressourcen, Privilegien, Pflichten usw. kann zum Beispiel in absoluten Mengen möglichst gleichmäßig ausfallen. Sie kann aber auch der Macht oder der Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder entsprechend erfolgen, also möglichst gleichmäßig in relativen Mengen. Eine Verteilung kann weiter so gewählt werden, dass sie möglichst profitabel für die Gruppe als Ganzes ausfällt, unabhängig davon, wie stark einzelne Mitglieder davon tatsächlich profitieren. Wenn sie dagegen den Interessen der Mehrheit folgt, kommt es allein auf die Zahl der Mitglieder an, die einen gemeinsamen Standpunkt vertritt. Natürlich sind auch gemischte Regeln vorstellbar, je nachdem wie heterogen der Konfliktgegenstand ist.

### 3. „Log-rolling“ als bewährte Entscheidungsregel in Verhandlungen

Ein Anliegen der Verhandlungsforschung ist es, die Bedingungen zu finden, aus denen möglichst hochwertige Lösungen resultieren. Im Allgemeinen wird empfohlen, Ausgleichsstrategien anzuwenden, die mehrere Verhandlungsthemen gleichzeitig berücksichtigen. Die Konfliktparteien sollen dazu gebracht werden, sog. „log-rolling“ (zu deutsch in etwa „Kuhhandel“) zu betreiben. Jede Partei beharrt auf den Themen, die ihr besonders wichtig sind und macht im Gegenzug Zugeständnisse bei den Themen, die ihr weniger wichtig sind. Wenn die Parteien die Themen für unterschiedlich wichtig halten, können so weitaus bessere Lösungen als bei einem einfachen 50-50-Kompromiss erzielt werden.<sup>14</sup> Wenn die drei Volksgruppen des Eingangsbeispiels jeweils sehr unterschiedliches Gewicht auf die Streitpunkte territoriale Integrität, innere Sicherheit und Schulwesen legen, könnte jede Partei durch *log-rolling* einen Erfolg bei ihrem wichtigsten Thema erzielen. Natürlich kann der Konflikt so beschaffen sein, dass Ausgleichsstrategien nicht möglich sind. Prinzipiell aber führt *log-rolling* in bilateralen Verhandlungen zur bestmöglichen Lösung, das heißt zum größtmöglichen Gesamtnutzen.

In multilateralen Verhandlungen allerdings kann *log-rolling* versagen und zu suboptimalen Lösungen führen. Es kommt dabei darauf an, wie im Detail die Parteien die einzelnen Verhandlungsthemen gewichten. In manchen Fällen kann es für eine Konfliktpartei deutlich nützlicher sein, ihr wichtigstes Thema völlig aufzugeben, wenn sie im Gegenzug Zugeständnisse bei mehreren weniger wichtigen Themen erhält.

Die meisten Konflikte werden aber von vornherein einzig unter dem Aspekt des *log-rolling* angegangen. Oftmals haben die Konfliktparteien das erklärte Ziel, zumindest die obersten Prioritäten auf ihrer jeweiligen Agenda zu verteidigen. Damit kann es in multilateralen Verhandlungen zu einem Regelkonflikt kommen. Herkömmliches *log-rolling* als dominierende Strategie muss gegen eine flexiblere Strategie ausgetauscht werden, die auch auf Gruppenebene immer „funktioniert“.

Tatsächlich sind die Chancen auf maximalen Gewinn für eine Partei dann am besten, wenn der Gewinn für die Gesamtgruppe maximiert wird. Formal betrachtet sollte die Gruppe für jedes Verhandlungsthema jede zur Verfügung stehende Lösungsmöglichkeit prüfen und diejenige auswählen, die in der Summe den größten Gewinn bedeutet. Eine Ausgleichsstrategie, und damit *log-rolling*, kommt hier nach wie vor zur Anwendung, allerdings in einem erweiterten Sinne. Dieses erweiterte *log-rolling* kann, je nach der Gewichtung der Themen, zu denselben Lösungen wie herkömmliches *log-rolling* führen oder im Widerspruch dazu stehen. Im ersten Fall sollte die Suche nach guten Lösungen in der Verhandlung leichter sein, im letzteren sollte sie erschwert sein.

Die Gewichtung der Verhandlungsthemen, und damit die Struktur des Interessenkonflikts, ist also ein Schlüssel zum Verständnis der Verhandlungsabläufe. In multilateralen Konflikten reicht eine oberflächliche Beschreibung der Verhandlung nicht aus. Vielmehr muss darauf geachtet werden, welche Entscheidungsregeln sich anbieten, welche in Konflikt zueinander treten und welche sich gegenseitig unterstützen. Im Rahmen einer Mediation

<sup>14</sup> Dean Pruitt/Peter Carnevale: a.a.O.  
Ders./Steven Lewis: Development of integrative solutions in bilateral negotiation. In: Journal of Personality and Social Psychology 31 (1975), S. 621-633.

ist eine möglichst detaillierte Konfliktanalyse ein wichtiges Instrument, um überhaupt Lösungsstrategien anbieten zu können.

Es könnte sich zum Beispiel herausstellen, dass die Vertreter der drei Volksgruppen die Konfliktbearbeitung gerade durch eine einseitige Fixierung auf ihre jeweils prominentesten Themen blockieren. Eine objektiv betrachtet beste Lösung könnte aber sogar darin bestehen, dass jede Partei nicht bei ihrem prominenten Thema punktet, sondern bei den anderen.

Die Konfliktstruktur hängt maßgeblich mit der Anzahl der Konfliktparteien zusammen. Zunächst wird ein Zusammenhang von Gruppengröße und situativer Komplexität postuliert. Hinzu kommt, dass die Anzahl der Konfliktparteien auch die Anwendbarkeit von Entscheidungsregeln beeinflusst. Mit jeder zusätzlichen Konfliktpartei, die in eine Gesamtlösung eingebunden werden soll, muss eine weitere dieser Partei eigene Themengewichtung berücksichtigt werden. Dadurch kann sich auch die objektiv beste Lösung verändern.

Probleme, die durch Details in der Konfliktstruktur entstehen, dürften vor allem dann deutlich werden, wenn die Anzahl der Parteien noch überschaubar ist und die beteiligten Personen die Interessen der anderen abschätzen können. In manchen Mediationsfeldern kommt es zu Konflikten, in denen unüberschaubar viele Parteien auftreten, so zum Beispiel in der Umweltmediation.<sup>15</sup> Oftmals schließen sich dann aber mehrere Akteure zu einer Interessengemeinschaft zusammen. In so einem Fall können dieselben Analysen und Prozesse natürlich stattfinden, indem anstatt Einzelpersonen diese Gemeinschaften als Konfliktparteien eingesetzt werden.

Schließlich müssen in diese Überlegungen auch Persönlichkeitsmerkmale der beteiligten Parteien mit einbezogen werden. Persönliche Präferenzen, Überzeugungen und Herangehensweisen sollten einen Einfluss darauf haben, mit welcher Wahrscheinlichkeit von bestimmten Lösungsstrategien Gebrauch gemacht wird. Vereinfacht wird hier angenommen, dass jede Konfliktpartei nur aus einem Individuum besteht, oder in der Verhandlung nur von einem Individuum vertreten wird. Aber auch wenn Teams als Konfliktparteien auftreten, besteht die Möglichkeit, dass sich einzelne Merkmale der Teammitglieder auf das Team als ganzes auswirken.

Im Bereich der Mediation wird zum Beispiel nachdrücklich darauf hingewiesen, dass Auffassungen von Gerechtigkeit einen starken Einfluss auf die Akzeptanz von Konfliktlösungen haben.<sup>16</sup> Weiter wurde in der Forschung zu dyadischen Verhandlungen die Soziale Orientierung thematisiert.<sup>17</sup> Sie beschreibt, wie kooperativ oder wie wettbewerbsorientiert sich Individuen bei Interaktionen verhalten. Vereinzelt wurde auch auf den Stil der Informationsverarbeitung eingegangen.<sup>18</sup> Dabei geht es vor allem um die Frage, wie schnell das Individuum im Prozess der Entscheidungsfindung auf eine klare Lösung drängt.

---

15 Hans-Joachim Fietkau: a.a.O.  
Förderverein Umweltmediation: Handbuch Umweltmediation. Bonn: Förderverein Umweltmediation 1999.  
ÖGUT/BMLFFUW: a.a.O.

16 Leo Montada/Elisabeth Kals: a.a.O.

17 Carsten De Dreu/Paul Van Lange: The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 21 (1995), S. 1178-1188.  
Morton Deutsch: The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. In: *Human Relations* 13 (1960), S. 123-139.

18 Eraldo De Grada/Arie Kruglanski/Lucia Mannetti/Antonio Pierro: Motivated cognition and group interaction: Need for cognitive closure affects the contents and processes of collective negotiations. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 35 (1999), S. 346-365.

## 4. Grundidee und Methode

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass multilaterale Verhandlungen ein häufiger Bestandteil der Konfliktbearbeitung sind, der durch seine situative Komplexität besondere Herausforderungen an die Konfliktparteien und Mediatoren stellt. Genauer betrachtet zeigt sich, dass Standardempfehlungen, die in bilateralen Verhandlungen zu den bestmöglichen Lösungen führen, in multilateralen Fällen versagen können. Herkömmliches *log-rolling*, bei dem die Parteien an Verhandlungsthemen mit hoher Wichtigkeit festhalten und durch Zugeständnisse bei weniger wichtigen Themen nach einem guten Ausgleich suchen, ist eine naheliegende Strategie, deren Anwendbarkeit in multilateralen Verhandlungen jedoch nicht immer gegeben ist. Tatsächlich ist diese Form von *log-rolling* nur eine Möglichkeit, Ausgleichsstrategien umzusetzen. Je nachdem wie die Konfliktparteien die Verhandlungsthemen gewichten, kann auch das Gegenteil, nämlich das Nachgeben bei wichtigen Themen, zur bestmöglichen Lösung führen. In dieser Situation, so die Arbeitshypothese an diesem Punkt, kommt es zu einem Regelkonflikt, der eine Lösungsfindung erschwert. Das Auftreten eines Regelkonflikts hängt von der Konfliktstruktur, insbesondere von der Anzahl der Konfliktparteien, und von den persönlichen Präferenzen der Beteiligten ab.

Diesen Überlegungen wurde in drei experimentellen Studien weiter nachgegangen. Im Experiment können einzelne kausale Faktoren und ihre Wechselwirkungen untereinander identifiziert werden. Dazu werden über mehrere Experimentalbedingungen hinweg systematische Variationen der Faktoren miteinander verglichen. In jeder Bedingung werden mehrere Verhandlungen durchgeführt, die statistische Daten zu einer Reihe von vorab bestimmten Variablen liefern. Unterschiede bei diesen Variablen zwischen den Bedingungen können dann auf ihre statistische Signifikanz hin untersucht werden. Schwankungen können so auf zufällige Einflüsse oder auf den Einfluss der kausalen Faktoren zurückgeführt werden. Die Vorteile der experimentellen Methode liegen in der hohen Sicherheit, mit der kausale Zusammenhänge festgestellt werden können. Damit verbunden ist notwendigerweise ein hohes Ausmaß an Kontrolle über die Situation, was sich oftmals als nachteilige Künstlichkeit und Abstraktheit präsentiert. Die Wahl einer experimentellen Methode ergab sich, weil sehr spezifische Zusammenhänge innerhalb eines klar umrissenen Aspektes von Mediation und Konfliktmanagement untersucht werden sollten, bei denen kausale Abhängigkeiten eine explizite Rolle spielen. Am Ende sollte zudem die Möglichkeit bestehen, allgemeine Empfehlungen auszusprechen. Diese können – mit allen damit verbundenen Problemen – nur auf einem vergleichsweise generalisierten und abstrakten Niveau formuliert werden.

In allen drei Studien wurden Interessenkonflikte als Rollenspiele simuliert. Im Zentrum standen dabei eigens zu diesem Zweck entwickelte Verhandlungsaufgaben. In Anlehnung an ein gängiges Grundmodell von Pruitt und Lewis<sup>19</sup> wurden den Teilnehmern Interessenkonstellationen vorgegeben, die viele verschiedene Möglichkeiten für eine Einigung boten. Entscheidend dabei war, dass eine einfache Kompromisslösung, die moderate Zugeständnisse von allen Beteiligten bei allen Themen der Verhandlung umfasst, einer optimalen Lösung unterlegen war. Optimallösungen konnten durch Ausgleichsstrategien erzielt werden, die mehrere Themen gleichzeitig umfassten. In jeder Studie wurden Bedingungen, in denen herkömmliches *log-rolling* zu einer Optimallösung führte, mit Bedingungen vergli-

---

19 Dean Pruitt/Steven Lewis: a.a.O.

chen, in denen ein erweitertes *log-rolling* angewendet werden musste. Genauere Angaben zu den Verhandlungsaufgaben finden sich bei den Beschreibungen der einzelnen Studien.

Die Verhandlungsaufgabe selbst lässt sich als ein abstraktes Set von Spielregeln auffassen, mit denen am Ende eine Punkteverteilung erstellt wird. Gerade diese Abstraktion ist ein großer Vorteil, da diese Spielregeln als Rahmenmodell für ganz unterschiedliche Szenarien verwendet werden können. Für die drei Studien wurden bewusst zwei sehr unterschiedliche Szenarien erstellt, die einen jeweils ganz eigenen inhaltlichen Hintergrund bieten. Ergebnisse, die sich über die drei Studien hinweg zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenfügen lassen, können somit eine erhöhte Generalisierbarkeit für sich beanspruchen.

Während sich das Auftreten eines Regelkonflikts und die Anzahl der Konfliktparteien durch die Vorgaben im Rollenspiel leicht variieren lassen, verschließen sich Persönlichkeitsmerkmale dieser Möglichkeit. In den Studien wurden Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer deshalb vorab mittels Fragebogen erfasst. Mit dieser Information konnte auf Zusammenhänge zwischen interindividuellen Unterschieden und den Verhandlungsergebnissen überprüft werden.

Für die Gestaltung der Interaktion zwischen den Teilnehmern wurde von einem Computerchat Gebrauch gemacht. Da die Arbeitshypothese vor allem den Einfluss struktureller Faktoren betont und sich nicht auf Besonderheiten im Ablauf der Kommunikation bezieht, bot es sich an, die Kommunikationsmöglichkeiten einzuschränken. Die Teilnehmer konnten sich in einem Computernetzwerk gegenseitig Textbotschaften schicken, die für alle gleichzeitig lesbar sofort auf dem Bildschirm erschienen. Dadurch ergaben sich eine Reihe von Vorteilen, wie zum Beispiel die einfache Aufzeichnung sämtlicher Diskussionsinhalte und die genaue zeitliche Steuerung des Ablaufs mit Hilfe des Computers. Zugleich war aber auch ein ausreichender Spielraum für unterschiedliche Herangehensweisen und Strategien auf Seiten der Teilnehmer gewährleistet. Die Textbotschaften konnten völlig frei abgefasst werden und hatten keine inhaltlichen Vorgaben.

## 5. Studie 1: RailNet möchte Bahnfahrten besser machen

### Methode und Vorgehensweise

Studie 1 konzentrierte sich auf den Einfluss der Anzahl der Konfliktparteien. Verhandlungen mit zwei, drei oder vier Konfliktparteien wurden dabei miteinander verglichen. Für jede dieser Gruppengrößen wurden zusätzlich zwei verschiedene Arten der Gewichtung der Themen angewendet. Dadurch führte an entscheidenden Stellen entweder herkömmliches oder erweitertes *log-rolling* zu einer optimalen Lösung. Insgesamt ergaben sich 2 x 3 Bedingungen.

### Die Verhandlungsaufgabe

Wie bereits angemerkt, wurden in enger Anlehnung an experimentell erprobte Verhandlungsaufgaben eigene Aufgaben mit eigenen Hintergrundscenarien entwickelt.<sup>20</sup> Für eine ausführlichere Analyse von multilateralen Verhandlungen und insbesondere für weitere Illustrationen möglicher problematischer Interessenkonstellationen sei an dieser Stelle auf Binder verwiesen.<sup>21</sup> Die Verhandlung in Studie 1 war eingebettet in ein wirtschaftsbasiertes Rollenspiel. Der Vorstand des internationalen Bahnkonsortiums RailNet, bestehend aus zwei, drei oder vier gleichberechtigten Mitgliedern, sollte ein gemeinsames Rahmenprogramm für den Aufbau eines eigenen Bahnunternehmens in Deutschland aufstellen. Dabei zeigten sich bei drei Themen voneinander abweichende Interessen. Für jedes Thema standen neun verschiedene Lösungsoptionen zur Verfügung, die für die Teilnehmer mit unterschiedlich hohem Profit (in Form von Punkten) assoziiert waren. Informationen über die eigenen Gewinnmöglichkeiten wurden vorab in einer zusammenfassenden Tabelle zur Verfügung gestellt. Zusammen genommen ist in diesen Auszahlungstabellen die gesamte Konfliktstruktur enthalten. Tabelle 1 gibt die Zusammenfassung für zwei Konfliktparteien wieder.

Die beiden Vorstandsmitglieder mit Namen Kranz und Meyring haben nach Tabelle 1 unterschiedliche Interessen bei den Themen Werbung, Güterverkehr und Börsengang. Während Meyring einen möglichst hohen Werbeetat durchsetzen möchte, was bei dem Thema maximal 70 Punkte bedeuten würde, hat Kranz ein Interesse an einem niedrigen Etat, was für diese Rolle maximal 105 Punkte bedeuten würde. Auch bei den beiden anderen Themen sind die Punkte für beide Rollen genau gegenläufig verteilt. Entscheidend ist in dieser Situation, dass Werbung und Güterverkehr von Meyring und Kranz sehr unterschiedlich bewertet werden. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit zum *log-rolling*. Meyring beharrt bei dem Thema Güterverkehr auf den Maximalforderungen und gibt bei dem Thema Werbung nach, während sich die Situation für Kranz genau umgekehrt darstellt. Die Lösung, die die Gesamtpunktzahl in der Verhandlung maximiert, lautet 50 Mio Euro für Werbung, 26 Mio Tonnen für den Güterverkehr und 2016 als Jahr für den Börsengang. Hervorzuheben ist, dass diese Lösung nicht ohne weiteres aus den Auszahlungstabellen abgelesen werden

20 Dean Pruitt/Steven Lewis: a.a.O.  
Leigh Thompson/Elizabeth Mannix/Max Bazerman: a.a.O.  
Laurie Weingart/Rebecca Bennett/Jeanne Brett: a.a.O.  
21 Jens Binder: a.a.O.



kann, da jede Partei nur die eigenen Punkteverteilungen mitgeteilt bekommt. Alles Weitere muss im Laufe der Verhandlung in Erfahrung gebracht werden. Die Situation ändert sich, wenn drei Parteien beteiligt sind, wie in Tabelle 2 dargestellt.

In Tabelle 2 wurden die Punkteverteilungen leicht geändert, um ein möglichst nachvollziehbares Bild für drei Parteien zu schaffen. Neben den Vorstandsmitgliedern Meyring und Kranz, ist auch das Mitglied Langer an der Verhandlung beteiligt. Es gibt keine eindeutigen Mehrheiten und Minderheiten in dieser Konfliktstruktur. Bei jedem Thema möchte eine andere Partei etwas, dem sich die beiden anderen widersetzen. Was geschieht, wenn die Parteien versuchen, herkömmliches *log-rolling* anzuwenden? Sie sollten konsequenterweise zu einer Lösung gelangen, die 50 Mio Euro für Werbung vorsieht, einen Güterverkehr von 26 Mio Tonnen und einen Börsengang im Jahr 2020. Diese Lösung ist jedoch nicht die Optimallösung. Tatsächlich kann die Gruppe die meisten Punkte erzielen, wenn sie sich auf 130 Mio Euro für Werbung, 10 Mio Tonnen im Güterverkehr und einen Börsengang im Jahr 2012 einigt. Das sind die Positionen, die bei jedem Thema von einer Mehrheit der Parteien vertreten wird. Um ein erweitertes *log-rolling* anzuwenden, muss hier gegen die Grundsätze eines herkömmlichen *log-rolling* verstoßen werden. Jede Partei muss ihr wichtigstes Thema aufgeben. In Triaden kann also problemlos ein Regelkonflikt konstruiert werden.

Ausgehend von den Verhandlungen für zwei und drei Parteien, gibt es mehrere Möglichkeiten, Punkteverteilungen für vier Parteien aufzustellen. So könnten zum Beispiel bei jedem Thema immer drei Parteien gegen eine einzelne stehen. Die hier gewählte Verteilung stellt bei jedem Thema jeweils zwei Parteien gegenüber und lässt den Regelkonflikt wieder verschwinden. Tabelle 3 gibt eine Zusammenfassung.

Wichtig ist dabei, dass keine zwei Parteien bei allen Themen übereinstimmen. Es handelt sich also nicht um eine einfache Verdoppelung der Parteien aus der bilateralen Version in Tabelle 1. Die optimale Lösung allerdings ist dieselbe: mit 50 Mio Euro Investition in Werbung, 26 Mio Tonnen als angestrebtes Volumen des Güterverkehrs und einem Börsengang im Jahr 2016 erzielen alle Vorstandsmitglieder ein höheres Punkteergebnis als mit einem konventionellen Kompromiss, bei dem die mittlere Zeile einer Punktetabelle gewählt wird.

In den drei dargestellten Verhandlungsaufgaben sind Gruppengröße und Regelkonflikt konfundiert. Es wäre unklar, worauf eventuelle Unterschiede zwischen den Aufgaben zurückgingen. Deshalb wurde zusätzlich für jede der drei Aufgaben ein strukturell identisches Gegenstück konstruiert, bei dem nur die Gewichtung der Themen leicht variiert. Anstatt im Maximum 105 bzw. 70 Punkte zu versprechen, sind die Themen mit 147 bzw. 56 Punkten gewichtet. Mit dieser Gewichtung, die die Themen klarer in wichtiger und unwichtiger trennt, führt nun auch in Triaden herkömmliches *log-rolling* zur besten Lösung. Mit diesen sechs Verhandlungsaufgaben sind die eingangs erwähnten 2x3 Bedingungen abgedeckt.

<b>Herr/Frau Meyring</b>					
Werbung (Investitionen in Mio Euro)		Güterverkehr (Volumen in Mio t)		Börsengang (Jahr)	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	<b>70</b>	10	<b>0</b>	2012	<b>0</b>
120	<b>60</b>	12	<b>0</b>	2013	<b>0</b>
110	<b>50</b>	14	<b>15</b>	2014	<b>10</b>
100	<b>40</b>	16	<b>30</b>	2015	<b>20</b>
90	<b>30</b>	18	<b>45</b>	2016	<b>30</b>
80	<b>20</b>	20	<b>60</b>	2017	<b>40</b>
70	<b>10</b>	22	<b>75</b>	2018	<b>50</b>
60	<b>0</b>	24	<b>90</b>	2019	<b>60</b>
50	<b>0</b>	26	<b>105</b>	2020	<b>70</b>
<b>Herr/Frau Kranz</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
130	<b>0</b>	10	<b>70</b>	2012	<b>70</b>
120	<b>0</b>	12	<b>60</b>	2013	<b>60</b>
110	<b>15</b>	14	<b>50</b>	2014	<b>50</b>
100	<b>30</b>	16	<b>40</b>	2015	<b>40</b>
90	<b>45</b>	18	<b>30</b>	2016	<b>30</b>
80	<b>60</b>	20	<b>20</b>	2017	<b>20</b>
70	<b>75</b>	22	<b>10</b>	2018	<b>10</b>
60	<b>90</b>	24	<b>0</b>	2019	<b>0</b>
50	<b>105</b>	26	<b>0</b>	2020	<b>0</b>

Tabelle 1: Bilaterale Verhandlungsaufgabe in Studie 1 mit drei Verhandlungsthemen und neun Optionen pro Thema. Hintergrund ist eine Verhandlung im Vorstand eines Bahnkonsortiums. Zwei Parteien sollen sich zu den Verhandlungsthemen Werbung, Güterverkehr und Börsengang einigen. Jede Lösungsoption, links in den Spalten, ist für die Parteien mit einem bestimmten Punktwert, rechts in den Spalten, belegt. Jede Partei bekommt nur ihre eigene Punkteverteilung vorgelegt. Treffen sich beide zum Beispiel bei jedem Thema in der Mitte (90 Mio Euro für Werbung, 18 Mio t im Güterverkehr, Börsengang 2016), erhalten beide jeweils  $45 + 30 + 30 = 105$  Punkte. Durch Ausgleichsstrategien (*log-rolling*) lässt sich dieses Ergebnis jedoch weiter steigern. Weitere Erläuterungen finden sich im Text.

<b>Herr/Frau Meyring</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	70	10	70	2012	0
120	60	12	60	2013	0
110	50	14	50	2014	15
100	40	16	40	2015	30
90	30	18	30	2016	45
80	20	20	20	2017	60
70	10	22	10	2018	75
60	0	24	0	2019	90
50	0	26	0	2020	105
<b>Herr/Frau Kranz</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
130	70	10	0	2012	70
120	60	12	0	2013	60
110	50	14	15	2014	50
100	40	16	30	2015	40
90	30	18	45	2016	30
80	20	20	60	2017	20
70	10	22	75	2018	10
60	0	24	90	2019	0
50	0	26	105	2020	0
<b>Herr/Frau Langer</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
130	0	10	70	2012	70
120	0	12	60	2013	60
110	15	14	50	2014	50
100	30	16	40	2015	40
90	45	18	30	2016	30
80	60	20	20	2017	20
70	75	22	10	2018	10
60	90	24	0	2019	0
50	105	26	0	2020	0

Tabelle 2: Multilaterale Verhandlungsaufgabe in Studie 1 mit drei Verhandlungsparteien, drei Themen und neun Optionen pro Thema. Die Regeln sind dieselben wie in der bilateralen Aufgabe in Tabelle 1. Hier müssen sich drei Parteien auf eine Lösung einigen. Halten alle an ihrem jeweils wichtigsten Thema fest (herkömmliches *log-rolling*), ergibt sich allerdings eine suboptimale Lösung. Es liegt ein Regelkonflikt vor. Die profitabelste Lösung liegt in genau der entgegengesetzten Richtung: 130 Mio Euro für Werbung, 10 Mio t im Güterverkehr und ein Börsengang 2012 ergeben für jede Partei jeweils  $70 + 70 + 0 = 140$  Punkte. Weitere Erläuterungen finden sich im Text.

<b>Herr/Frau Meyring</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	70	10	0	2012	0
120	60	12	0	2013	0
110	50	14	15	2014	10
100	40	16	30	2015	20
90	30	18	45	2016	30
80	20	20	60	2017	40
70	10	22	75	2018	50
60	0	24	90	2019	60
50	0	26	105	2020	70
<b>Herr/Frau Kranz</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	70	10	0	2012	70
120	60	12	0	2013	60
110	50	14	15	2014	50
100	40	16	30	2015	40
90	30	18	45	2016	30
80	20	20	60	2017	20
70	10	22	75	2018	10
60	0	24	90	2019	0
50	0	26	105	2020	0
<b>Herr/Frau Langer</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	0	10	70	2012	70
120	0	12	60	2013	60
110	15	14	50	2014	50
100	30	16	40	2015	40
90	45	18	30	2016	30
80	60	20	20	2017	20
70	75	22	10	2018	10
60	90	24	0	2019	0
50	105	26	0	2020	0
<b>Herr/Frau Poller</b>					
Werbung		Güterverkehr		Börsengang	
Option	Punkte	Option	Punkte	Option	Punkte
130	0	10	70	2012	0
120	0	12	60	2013	0
110	15	14	50	2014	10
100	30	16	40	2015	20
90	45	18	30	2016	30
80	60	20	20	2017	40
70	75	22	10	2018	50
60	90	24	0	2019	60
50	105	26	0	2020	70

Tabelle 3: Multilaterale Verhandlungsaufgabe in Studie 1 mit vier Verhandlungsparteien, drei Themen und neun Optionen pro Thema. Bei jedem Thema stehen sich die Interessen zwei zu zwei gegenüber. Allerdings ist sich kein Paar bei allen drei Themen von Anfang an einig. Herkömmliches *log-rolling* kann hier zu einer optimalen, ausgewogenen Lösung führen: Bei 50 Mio Euro für Werbung, 26 Mio t im Güterverkehr und einem Börsengang 2016 erhält jede Partei jeweils  $105 + 0 + 30 = 135$  Punkte. Weitere Erläuterungen finden sich im Text.

## Gerechtigkeitsmaßstäbe als Persönlichkeitsmerkmal

In vielen Entscheidungssituationen, in denen Abwägungen getroffen werden müssen, spielen die Auffassungen von Gerechtigkeit der Beteiligten eine wichtige Rolle. Es ist plausibel anzunehmen, dass die Suche nach Optimallösungen und die Akzeptanz von vorgeschlagenen Lösungen in einer Verhandlung ebenfalls von persönlichen Präferenzen abhängt. Deshalb wurde vor der eigentlichen Interaktion erhoben, inwieweit die Teilnehmer dazu neigen, Gleichheit oder Verhältnismäßigkeit als gerecht zu empfinden. Beide Prinzipien (im englischen „equality“ und „equity“) sind Eckpunkte in Theorien zu sozialer Gerechtigkeit.<sup>22</sup> *Equality* äußert sich in einer absoluten Gleichverteilung von Ressourcen, unabhängig vom tatsächlichen Beitrag des einzelnen. *Equity* dagegen führt zu einer relativen Ressourcenverteilung, die den Einzelbeiträgen folgt. Eine starke Präferenz für Gleichheit könnte in Verhandlungen zum Beispiel dazu führen, dass keine Ausgleichsstrategien angewendet werden, weil diese zu einer ungleichen Punktverteilung bei den einzelnen Themen führen. Andererseits könnte eine Präferenz für Verhältnismäßigkeit dazu führen, dass Mehrheitspositionen ein stärkeres Gewicht in der Entscheidungsfindung erhalten.

## Ablauf

Vorab wurden bei allen Teilnehmern mit Hilfe von Fragebogenskalen nach Schwinger und Winterhoff-Spurk<sup>23</sup> die Präferenzen für Gleichheit oder Verhältnismäßigkeit erfasst. Dann bekamen alle getrennt voneinander Informationen zu ihrer Rolle und zur Verhandlung in schriftlicher Form vorgelegt.

Zum Einstieg konnten sich die Teilnehmer mit der Chat-Umgebung am Computer vertraut machen. Die eigentliche Verhandlung im Anschluss dauerte maximal 20 Minuten. Gelang es den Parteien nicht, in dieser Zeit eine Einigung zu finden, wurden sie zum Abschluss aufgefordert, ein letztes Angebot abzugeben. Diese Angebote wurden dann als der letzte Stand der Verhandlung in die statistischen Analysen miteinbezogen.<sup>24</sup>

Zusätzlich zu einer fixen Bezahlung erhielten die Teilnehmer nach Abschluss der Verhandlung einen variablen Bonus. Dieser Bonus errechnete sich direkt aus den erreichten Punkten in der Verhandlung. Jeder Punkt war 1,5 Cent wert. Mit einer einfachen Kompromisslösung zum Beispiel konnte im Durchschnitt ein Bonus von 1,62 Euro erzielt werden. Dieses Bonussystem wurde den Teilnehmer vorab in der Anleitung erklärt.

Abschließend beantworteten alle Teilnehmer eine Reihe von Fragen zu ihrer subjektiven Bewertung der Verhandlung.

- 
- 22 John Adams: Inequity in social exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology* Vol. 2. New York: Academic Press 1965, S. 267-299.  
Leo Montada: Gerechtigkeit und Rechtsgefühl in der Mediation. In: *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation*. Frankfurt: Campus Verlag 2000, S. 37-62.
- 23 Thomas Schwinger/Peter Winterhoff-Spurk: Gleichheits- vs. Leitungsprinzip: Rasch-Skalen zur Messung dispositioneller Einstellungen zu zwei Prinzipien distributiver Gerechtigkeit. In: *Diagnostica* 30 (1984), S. 125-143.
- 24 Tatsächlich dauerte das Experiment länger, da die Teilnehmer nach einer ersten Verhandlung noch eine zweite durchführten, die sich innerhalb desselben Szenarios bewegte, aber andere Themen zum Inhalt hatte. Die Ergebnisse beider Verhandlungen wurden für die Teilnehmer explizit als voneinander unabhängig dargestellt. Aus Platzgründen und zur besseren Übersichtlichkeit wird hier nur auf die Befunde aus der ersten Verhandlung eingegangen, die von denen der zweiten bestätigt werden. Genauere Angaben und Befunde zu der zweiten Verhandlung finden sich in Jens Binder/Michael Diehl: *What's complex about multi-party negotiation?* Manuskript in Vorbereitung.

## Hypothesen

Der Aufbau von Studie 1 erlaubt die Überprüfung mehrerer Annahmen. Zunächst wurde erwartet, dass eine Verhandlung, die idealerweise erweitertes *log-rolling* erfordert, zu schlechteren Verhandlungsergebnissen, objektiven wie subjektiven, führt als eine Verhandlung, in der herkömmliches *log-rolling* angewendet werden kann. Das heißt weiter, ein Unterschied sollte bei den beiden Bedingungen mit Triaden auftreten, da nur für diese Gruppengröße ein Regelkonflikt eine Rolle spielt.

Allgemeiner kann mit Studie 1 der Zusammenhang von situativer Komplexität und Gruppengröße untersucht werden. Der Konflikt, so die Erwartung, wird mit steigender Gruppengröße zunehmend schwieriger. Deshalb wurden in Dyaden die besten, in Tetraden die schlechtesten Verhandlungsergebnisse erwartet. Zwischen diese beiden Fälle sollten sich die Triaden einreihen, die keinem Regelkonflikt ausgesetzt sind.

Schließlich sollte eine Präferenz für eine leistungsabhängige Güterverteilung zu besseren Ergebnissen führen als eine Präferenz für eine egalitäre Verteilung. Eine strikt egalitäre Verteilung macht eine Auseinandersetzung mit der genaueren Interessenkonstellation überflüssig. Damit entfällt auch die Suche nach Optimallösungen.

## Gemessene Variablen

Erhoben wurden objektive und subjektive Verhandlungsergebnisse. Zu den objektiven zählen die Einigungsrate, die erzielte Gesamtpunktzahl für die Gruppe, die Distanz der erzielten Einigung zur Optimallösung und die Distanz zu einer einfachen Kompromisslösung. Alle diese Maße lassen sich aus der erzielten Einigung berechnen. Die Gesamtpunktzahl der Gruppe ist die Summe der Punkte aller Teilnehmer. Bei einem Vergleich der verschiedenen Verhandlungsaufgaben ist jedoch zu beachten, dass die absoluten Punktzahlen für die optimalen Lösungen voneinander abweichen. Deshalb wurden alle Punktzahlen in Prozentwerte transformiert. Die Prozentwerte geben an, wie weit sich die Parteien über einen einfachen Kompromiss hinaus ihrer jeweiligen Optimallösung angenähert haben. Null Prozent steht demnach für den einfachen Kompromiss, hundert Prozent für die Optimallösung.

Für die Distanzmaße wurden alle „Schritte“ in der Punktetabelle zusammengezählt, die die tatsächlich erzielte Lösung von der Optimallösung oder der Kompromisslösung trennen. Für Gruppen, die keine Einigung erzielten, wurde auf der Grundlage der letzten Angebote eine Einigung geschätzt. Dabei wurden die Positionen bei jedem Thema gemittelt (und das Ergebnis gegebenenfalls gerundet). So wurde für jedes Thema geschätzt, bei welcher Option sich die Gruppe wahrscheinlich getroffen hätte, wenn sie mehr Zeit gehabt hätte. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, dass bereits erfolgte Annäherungen bei einzelnen Themen voll berücksichtigt werden können.

Subjektive Verhandlungsergebnisse wurden in der abschließenden Abfrage erhoben. Die Teilnehmer bekamen dabei in zufälliger Reihenfolge eine Reihe von Aussagen vorgelegt. Für jede Aussage sollten sie auf einer Skala von 1 bis 9 den Grad ihrer Zustimmung angeben. Diese Zahlenwerte wurden dann jeweils für die Aussagen, die ein einheitliches Konstrukt erfassen sollten, gemittelt. Für Aussagen, die inhaltlich das Konstrukt negierten, wurden die Zahlenwerte umkodiert. Als Ergänzung zu den objektiven Ergebnissen wurden

die Zufriedenheit mit dem Ergebnis („Ich bin mit dem Ergebnis der Verhandlung, unabhängig von ihrem Verlauf, zufrieden.“, „Die Verhandlung brachte für mich ein gutes Ergebnis.“) und mit dem Verlauf („Ich bin mit dem Verlauf der Verhandlung, unabhängig von ihrem Ergebnis, zufrieden.“, „Die Verhandlung verlief günstig für mich.“) erfasst. Weiter wurden, um die Schwierigkeit der Verhandlung zu erfassen, die empfundene Komplexität („Die Verhandlung war sehr komplex.“, „Es gelang mir, das Geschehen zu erfassen und auf dem Laufenden zu bleiben.“, „Ich konnte die verschiedenen Forderungen und Positionen im Auge behalten.“, „Die Verhandlung war sehr stressreich.“, „Manchmal wusste ich nicht, wo mir der Kopf steht.“, „Die Diskussion war leicht zu strukturieren.“) und die Konfliktstärke („Die Verhandlung war ein reiner Konflikt.“, „Unsere Interessen ließen sich nicht in Einklang bringen.“) gemessen. Außerdem wurde auch die allgemeine Gerechtigkeit erhoben („Unsere Vorgehensweise war gerecht.“, „Unsere Vorgehensweise war unfair.“).

### **Beschreibung der Stichprobe**

In die Auswertung gingen 74 Gruppen ein: 25 Dyaden, 24 Triaden und 25 Tetraden. Während der Datenerhebung wurden die mittels Computer erfassten Fragebogendaten einer kompletten Tetrade und eines Mitglieds einer Triade überschrieben. Darum liegen Individualdaten für 217 Teilnehmer vor.

Es handelte sich bei den Teilnehmern fast ausschließlich um Studenten (zu 97%), die zum Zeitpunkt der Studie im Durchschnitt 5,1 Semester ( $s = 3,4$ ) studiert hatten. 67% waren Frauen, 33% Männer. Alle Gruppen waren geschlechtshomogen, und die Geschlechterverteilung war für jede Versuchsbedingung annähernd dieselbe, so dass sich auch für jede Bedingung ein Frauenanteil von 67% ergab. Der Altersdurchschnitt betrug 23,7 Jahre ( $s = 3,2$ ).<sup>25</sup>

### **Ergebnisse**

Für die subjektiven Maße wurde vorab statistisch geprüft, ob die Daten auf Individual- oder auf Gruppenebene ausgewertet werden sollten. Bei Daten, die durch Interaktion zwischen Individuen gewonnen werden, können sich die Werte innerhalb der einzelnen Gruppen angleichen, so dass sie nicht mehr unabhängig voneinander sind. Es stellte sich heraus, dass eine korrekte Auswertung mit den Gruppenmittelwerten und nicht mit den Individualwerten erfolgen sollte. Dies reduziert allerdings die Anzahl der Beobachtungen und kann Auswirkungen auf die Signifikanz von Effekten haben. Prinzipiell ist es schwieriger, mit weniger Beobachtungen Effekte gegen den Zufall zu testen. Die hier berichteten Auswertungen unterschätzen also tendenziell die Überzufälligkeit und sind damit im Hinblick auf die Überprüfung der Hypothesen als konservatives Testen zu sehen. Signifikant wird ein Effekt dann genannt, wenn die Wahrscheinlichkeit für einen Fehler bei der Ablehnung der Zufallshypothese auf unter 5% sinkt:  $p < ,05$ . Marginal signifikant werden im folgenden Effekte mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit  $p < ,10$  genannt.

Die Auswertung erfolgte mittels Standardverfahren zum Test von Mittelwertsunterschieden, d.h. t-Tests und Varianzanalysen. Mit Hilfe sogenannter geplanter Kontraste wurde außerdem geprüft, ob sich über alle Experimentalbedingungen hinweg ein charakteristi-

<sup>25</sup> „s“ bezeichnet die Standardabweichung des Mittelwerts.

ches Muster von Mittelwerten einstellt. Dieser Test ist besonders aufschlussreich, weil vorab nicht ausgeschlossen werden kann, dass bereits die zwei verschiedenen Themengewichtungen unabhängig vom Auftreten eines Regelkonflikts einen Effekt haben. Die Art der Themengewichtung würde dann bei jeder Gruppengröße zu Unterschieden führen. Auch in diesem Falle müsste aber der Unterschied bei Triaden stärker ausgeprägt sein als bei anderen Gruppengrößen, denn nur bei Triaden tritt ein Regelkonflikt auf. Eine Bestätigung dieses Datenmusters würde der Hypothese zum Regelkonflikt zusätzliches Gewicht verleihen.

Alle erhobenen Variablen wurden vorab auf geschlechtsspezifische Unterschiede getestet. Dabei fielen alle Tests nicht signifikant aus. Insgesamt spielten geschlechtsspezifische Unterschiede anscheinend keine bedeutende Rolle, weshalb im Folgenden nicht weiter darauf eingegangen wird.

Während die Konfliktstruktur keinen erkennbaren Einfluss auf die Einigungsrate hatte, zeigte sich deskriptiv ein Rückgang der Einigungen beim Übergang von Dyaden zu Triaden. Insgesamt einigten sich 62% aller Gruppen. In Dyaden lag die Einigungsrate bei 80%, in Triaden und Tetraden, die nur gering voneinander abwichen, dagegen gemittelt bei 52%. Allerdings fiel dieser Effekt, wohl aufgrund der niedrigen Fallzahlen, nicht signifikant aus.

Bei den weiteren objektiven Variablen fanden sich klare Anzeichen für einen Nachteil der Triaden mit Regelkonflikt. Sie wiesen die mit Abstand niedrigsten Punktzahlen auf. Allerdings wurde das erwartete Mittelwertmuster wegen der starken Streuung der Werte nur marginal signifikant. Deutlicher wurde das Bild bei der Distanz zur Optimallösung. Zunächst fand sich ein Effekt der Gruppengröße. Triaden erzielten allgemein die schlechtesten Lösungen, gefolgt von Tetraden und Dyaden. Zusätzlich lag die Fehlerwahrscheinlichkeit für das erwartete Muster genau auf dem Signifikanzniveau ( $p = ,05$ ), das heißt, die größte Diskrepanz zwischen den Themengewichtungen trat bei Triaden auf.

Ergänzend dazu zeigte die Distanz zur einfachen Kompromisslösung einen marginal signifikanten Effekt der Gewichtungsart. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund des ebenfalls marginal signifikanten Mittelwertmusters zu sehen. Wieder waren es die Triaden, in denen erweitertes *log-rolling* angewendet werden musste, deren Einigungen suboptimal waren. Die Schaubilder 1 bis 3 illustrieren diese Befunde.

Es ist keineswegs selbstverständlich, dass Gruppen zur Optimallösung tendieren. Ein Vergleich der Werte in den Schaubildern 2 und 3 zeigt, dass die Abweichungen von der Optimallösung insgesamt größer waren als die Abweichungen von der (suboptimalen) Kompromisslösung. Dieser Unterschied war bei Triaden am stärksten ausgeprägt, bei Dyaden am schwächsten. Die Gruppengröße hatte also einen Einfluss darauf, welche Orientierungspunkte in einer Verhandlung die stärkste Wirkung hatten. Es sollte hinzugefügt werden, dass von den zwölf Triaden mit Regelkonflikt keine einzige die Optimallösung erzielte. Die beste Gruppe mit dieser Bedingung konnte den Bonus zwischen einfachem Kompromiss und Optimallösung lediglich zu 28% ausschöpfen. Dagegen fanden vier Triaden ohne Regelkonflikt, oder ein Drittel der Gruppen in dieser Bedingung, die Optimallösung, was einem Prozentwert von 100 entspricht.

Bei den subjektiven Verhandlungsergebnissen zeigte sich durchweg ein signifikanter Einfluss der Gruppengröße. Weiterführende Analysen zeigten, dass Dyaden höhere Zufriedenheit berichteten als Triaden. Tetraden waren in ihrer Zufriedenheit den Triaden am nächsten, näherten sich aber den Dyaden etwas an, so dass sich kein signifikanter



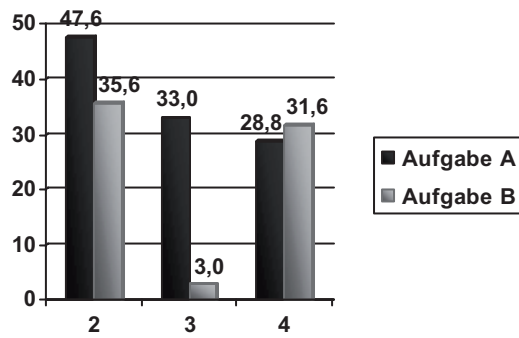


Schaubild 1: Optimalität des Gruppengewinns in %, Studie 1  
 Anmerkungen: Die Werte sind der transformierte Gesamtgewinn der Gruppe. Die einfache Kompromisslösung entspricht 0%, die Optimallösung dagegen 100%.  
 2, 3 und 4 stehen für die Gruppengröße. Aufgabe A erfordert in Triaden herkömmliches *log-rolling*, Aufgabe B erweitertes *log-rolling*.

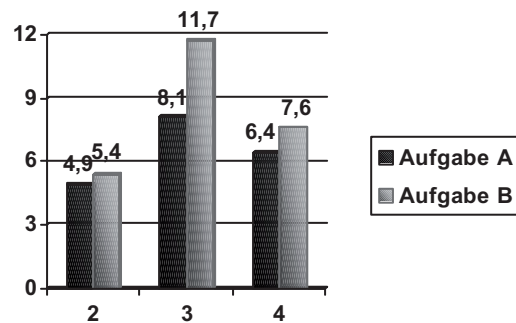


Schaubild 2: Distanz zur Optimallösung, Studie 1  
 Anmerkungen: Je höher die Werte, desto größer der Abstand zwischen erzieltm Ergebnis und der Optimallösung. 2, 3 und 4 stehen für die Gruppengröße. Aufgabe A erfordert in Triaden herkömmliches *log-rolling*, Aufgabe B erweitertes *log-rolling*.

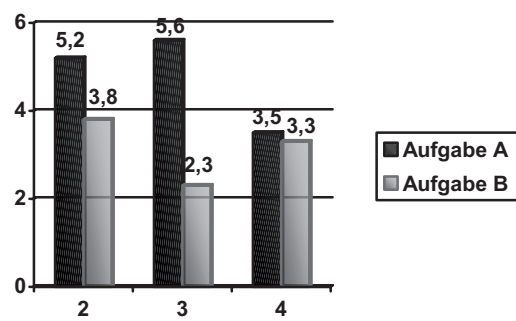


Schaubild 3: Distanz zur Kompromisslösung, Studie 1  
 Anmerkungen: Je höher die Werte, desto größer der Abstand zwischen erzieltm Ergebnis und der einfachen Kompromisslösung. 2, 3 und 4 stehen für die Gruppengröße. Aufgabe A erfordert in Triaden herkömmliches *log-rolling*, Aufgabe B erweitertes *log-rolling*.

Unterschied zwischen Tetraden und Dyaden ergab. Dieses Muster galt für die verlaufsbezogene und die ergebnisbezogene Zufriedenheit.

Für Einschätzungen der Konfliktstärke und der Komplexität wurde die zunehmende Schwierigkeit mit steigender Zahl der Konfliktparteien deutlich. Dyaden berichteten von signifikant weniger Konflikten als Triaden und Tetraden. Dabei lagen die Werte für Tetraden sogar etwas höher als die für Triaden. Tetraden berichteten auch von der höchsten Komplexität. Sie unterschieden sich darin signifikant von den Dyaden, die die niedrigste Komplexität angaben. Triaden lagen in der Mitte.

Ganz ähnlich fielen die Befunde zur allgemeinen Gerechtigkeit aus. Dyaden werteten die Vorgehensweise als signifikant gerechter als Triaden und Tetraden. Zusätzlich jedoch fanden sich auch Anzeichen für das erwartete Mittelwertsmuster. Der entsprechende Test fiel marginal signifikant aus. Von allen Bedingungen zeigten Triaden mit Regelkonflikt die niedrigsten Gerechtigkeitswerte.

Um den Zusammenhang zwischen den vorab erhobenen Gerechtigkeitsmaßstäben und den anderen Variablen zu untersuchen, wurden Produktmomentkorrelationen berechnet. Korrelationen geben die Stärke einer linearen Beziehung zwischen zwei Variablen an. Alle Korrelationen zwischen den Gerechtigkeitsmaßstäben und den anderen Variablen fielen gering aus und erreichten keine statistische Signifikanz. Zusammenhänge einfacher, linearer Art konnten nicht gefunden werden. Für die Suche nach komplexeren Zusammenhängen gab es jedoch keine theoretischen Anhaltspunkte. Aus diesem Grunde wurde auf weitere Auswertungen verzichtet.

## Diskussion

Studie 1 verfolgte hauptsächlich zwei Ziele. Zum einen sollte der Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Verhandlungsschwierigkeit genauer untersucht werden. Zum anderen ging es um die möglichen Auswirkungen eines Regelkonflikts in multilateralen Szenarien. Es ließ sich mehrfach belegen, dass die Schwierigkeit der Verhandlung mit wachsender Anzahl der Konfliktparteien ansteigt. Bei allen Fragebogenmaßen führten multilaterale Verhandlungen zu negativeren Einschätzungen als bilaterale Verhandlungen. Insbesondere bei der Komplexität der Verhandlung und der Stärke des Konflikts waren die Werte für Dyaden am niedrigsten und für Tetraden am höchsten.

Allerdings wurde dieser Trend häufig dadurch unterlaufen, dass Triaden besonders negative Ergebnisse erbrachten. Vor allem bei den objektiven Verhandlungsergebnissen zeigte sich so der nachteilige Einfluss eines Regelkonflikts. Triaden, die erweitertes *log-rolling* anwenden sollten, blieben an einer einfachen Kompromisslösung haften und näherten sich nicht einer Optimallösung an, im Gegensatz zu den Gruppen in anderen Bedingungen. Der Vergleich mit Triaden ohne Regelkonflikt und den anderen Gruppengrößen macht deutlich, dass diese Probleme nicht mit oberflächlichen Merkmalen wie der Anzahl der Konfliktparteien oder den eingesetzten Zahlen für die Themengewichtungen erklärt werden können, sondern aus der spezifischen Interessenkonstellation innerhalb der Gruppe resultieren. Herkömmliches *log-rolling* konnte anscheinend von den Gruppen in einem deutlich höheren Ausmaß angewendet werden. Die einfache Regel, Wichtiges zu verteidigen und Unwichtiges eher preis zu geben, war intuitiv einsichtig. Erweitertes *log-rolling* jedoch, bei

dem gegebenenfalls auch die wichtigen Verhandlungsthemen aufgegeben werden müssen, kam praktisch nie zur Anwendung. Offensichtlich war diese Regel kontraintuitiv und setzte sich nicht durch, wenn sie überhaupt diskutiert wurde. Es sei an dieser Stelle hervorgehoben, dass sich ein Regelkonflikt dieser Art auch für Tetraden oder größere Gruppen konstruieren ließe, nicht jedoch für Dyaden. Damit lieferte Studie 1 eine klare empirische Bestätigung der tiefer gehenden Unterschiede zwischen bilateralen und multilateralen Verhandlungen.

Auffallend ist, dass die vorab erhobenen Gerechtigkeitsmaßstäbe in keinen Zusammenhang mit den anderen gemessenen Variablen gebracht werden konnten, nicht einmal mit der subjektiven Einschätzung von Gerechtigkeit und Fairness.<sup>26</sup>

Mehrere Gründe für diesen Umstand kommen in Frage. Zum einen könnten die Zusammenhänge komplexer sein als für die statistischen Tests angenommen. Zum anderen könnte der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen von situativen Zwängen überlagert worden sein. In Wettbewerbssituationen können sich Individuen in ihrem Verhalten gut an die Erfordernisse der Aufgabe und an das Verhalten ihrer Interaktionspartner anpassen, egal ob sie selbst kooperativ eingestellt sind.<sup>27</sup> Ähnliche Prozesse könnten hier zu den negativen Befunden geführt haben.

In Studie 1 konnte das Grundproblem, die Schwierigkeiten in Verbindung mit einem Regelkonflikt, herausgearbeitet werden. Daran schließt sich die Frage an, wie mit diesen Schwierigkeiten umgegangen werden soll. Wenn die Anwendung von erweitertem *log-rolling* tatsächlich für die Verhandlungsparteien kontraintuitiv ist, wäre es wünschenswert, nach Bedingungen zu suchen, unter denen die Möglichkeit zu erweitertem *log-rolling* erkannt und genutzt wird. Studie 2 beschäftigte sich folgerichtig mit der Frage, wie „benachteiligten“ Gruppen geholfen werden kann.

---

26 Post hoc wäre es zum Beispiel sehr plausibel gewesen, wenn Personen mit strengeren Maßstäben die tatsächliche Gerechtigkeit in der Verhandlung niedriger eingestuft hätten.

27 Harold Kelley/Anthony Stahelski: Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. In: Journal of Personality and Social Psychology 16 (1970), S. 66-91.

## 6. Studie 2: Krisensituation in Balistan

### Methode und Vorgehensweise

Der Aufbau von Studie 2 orientierte sich an den Befunden aus Studie 1. Dort hatte sich gezeigt, dass der Regelkonflikt in Triaden zu einem niedrigeren Gruppengewinn führte und so eine Annäherung an die Optimallösung der Verhandlung verhinderte. An Triaden kann also exemplarisch der Kontrast zwischen herkömmlichem und erweitertem *log-rolling* untersucht werden.

Auf dieser Basis stellt sich die Frage, wie sich die Nachteile im Falle eines Regelkonflikts kompensieren lassen. Anders gefragt: Wie können Gruppen dazu befähigt werden, auch komplexere Lösungsstrategien anzuwenden? Diese Fragen sind nicht nur für die Konfliktparteien selbst von Bedeutung, sondern auch für vermittelnde „dritte Parteien“, zum Beispiel für Mediatoren. Anscheinend ist erweitertes *log-rolling* als Strategie nicht so schnell und leicht zu „entdecken“. Eine einfache Möglichkeit der Verhandlungsförderung könnte darin bestehen, die Konfliktparteien zu einer längeren und flexibleren Sondierung von Lösungsstrategien im Allgemeinen anzuhalten. Wenn es lediglich eines systematischen und gründlichen Suchverhaltens der Gruppe bedarf, sollten dadurch Regelkonflikte überwunden werden können. In Studie 2 wurde deshalb untersucht, ob eine Sensibilisierung der Parteien verbunden mit einer Strukturierung der Diskussion einen kompensierenden Einfluss auf Verhandlungsergebnisse hat.

Triadische Verhandlungen wurden unter vier verschiedenen Bedingungen miteinander verglichen. Wieder wurde die Konfliktstruktur variiert, so dass sich die Verhandlung für herkömmliches *log-rolling* anbot oder erweitertes *log-rolling* erforderte. Weiter wurde variiert, ob die Verhandlung strukturiert war oder nicht. Damit ergibt sich ein 2x2-Design.

### Die Verhandlungsaufgabe

In Studie 1 kam ein vergleichsweise neutrales Wirtschaftsszenario zum Einsatz. Das Rollenspiel in Studie 2 beschäftigte sich dagegen mit Interessenkonflikten im Kontext gewalttätiger Auseinandersetzungen. Es handelte sich dabei um das Beispiel, das in der Einleitung bereits genannt wurde. In einem autonomen Teilgebiet eines fiktiven Staates, Balistan, sollten die Vertreter der drei größten ethnischen Gruppen einen Friedensplan vereinbaren. Ohne Konsens drohten politische Destabilisierung und Machtverlust gegenüber der Zentralregierung. Sechs Streitpunkte mussten von den Repräsentanten beigelegt werden, drei mehr als in Studie 1. Für jedes Thema standen sieben Lösungsoptionen zur Debatte. Bei den Themen handelte es sich um den Zeitpunkt für eine Reform des amtlichen Sprachgebrauchs, die finanzielle Entschädigung für die Opfer der politischen Unruhen, die angestrebte Zahl der eingezogenen Waffen in einer Entwaffnungskampagne, die Anzahl zusätzlicher Polizeikräfte der Zentralregierung, die Dauer eines Amnestieangebots für Aufständische und das Ausmaß einer Landreform. In Tabelle 4 ist die Verhandlungsversion dargestellt, in der eine Optimallösung mittels herkömmlichem *log-rolling* erreicht werden kann.

In Tabelle 4 haben die Vertreter der drei Ethnien Kulom, Gelam und Silem bei allen sechs Themen widerstreitende Interessen und wie auch schon in Studie 1 keine stabilen Allianzen. Zwei Themen sind für jede Konfliktpartei deutlich wichtiger als die übrigen vier. Während sich bei wichtigen Themen für eine Partei maximal 140 Punkte erzielen lassen, sind es bei den weniger wichtigen Themen nur maximal 55 Punkte. Dadurch bieten sich auch Ausgleichsstrategien an. Indem jede Partei auf den zwei Themen beharrt, die ihr am wichtigsten sind, ergibt sich eine Optimallösung, die sich aus den Optionen der untersten Tabellenzeile zusammensetzt. Wie in Studie 1 bekam jede Partei nur die eigenen Punkteverteilungen zu sehen. Die andere Verhandlungsversion, die erweitertes *log-rolling* erfordert, ist in Tabelle 5 zusammengefasst.

In Tabelle 5 sind die beiden wichtigsten Themen maximal 110 Punkte wert und die vier anderen maximal 70 Punkte. Die Parteien gewinnen durch ein Festhalten an den beiden wichtigsten Themen nichts, der Gesamtgewinn der Gruppe wird dadurch nicht gesteigert. Stattdessen kann der Gesamtgewinn maximiert werden, wenn die Parteien auf den unwichtigeren Themen beharren. Die Optimallösung setzt sich in diesem Falle aus den Optionen der obersten Tabellenzeile zusammen.

### **Die Strukturierungshilfe**

Die Strukturierungshilfe sollte die Teilnehmer einerseits zu einer Suche nach nicht offensichtlichen Lösungen veranlassen und andererseits dafür sorgen, dass in der Diskussion auch genügend Raum für solche Aktivitäten geboten wurde. Dies geschah mit Hilfe eines Leitfadens. Die Diskussion wurde in drei Abschnitte eingeteilt, die sich allgemein an Empfehlungen aus der Mediationsliteratur orientierten. Im ersten Drittel sollten die Teilnehmer möglichst viele Informationen über ihre Präferenzen austauschen. Im zweiten Drittel sollten sie über ihre weitere Vorgehensweise diskutieren. In dieser Phase wurden sie explizit dazu aufgefordert, möglichst viele verschiedene Kriterien durchzugehen, die zu einer Einigung führen können. Außerdem wurden sie darauf hingewiesen, dass viele der herkömmlichen Strategien (Orientierung an fairen Kompromissen, an der Wichtigkeit einzelner Themen oder an Mehrheiten und Minderheiten unter den Parteien) zu suboptimalen Lösungen führen können. Erst im letzten Drittel der Verhandlung sollten sie eine Einigung anstreben. Diese Anweisungen lagen während der ganzen Verhandlung schriftlich vor. Zusätzlich wurde jede Diskussionsphase am Bildschirm kenntlich gemacht, wobei die Anweisungen nochmals wiederholt wurden. Dadurch war den Teilnehmern immer deutlich, in welcher Phase sie sich gerade befanden.

### **Gerechtigkeitsmaßstäbe als Persönlichkeitsmerkmal**

In Studie 1 zeigten allgemeine Präferenzen für die Verteilungsprinzipien *equity* und *equality* keine Zusammenhänge mit den gemessenen Variablen. In Studie 2 konnte zusätzlich untersucht werden, ob sich Gerechtigkeitsmaßstäbe im Falle einer stärkeren Strukturierung der Verhandlung bemerkbar machen würden. Da der Leitfaden Raum für eine Diskussion der allgemeinen Vorgehensweise schaffen sollte, wurde erwartet, dass die Teilnehmer in diesem Fall eher Gerechtigkeitserwägungen einfließen lassen würden.



## Ablauf

Der Ablauf orientierte sich eng an dem von Studie 1. Die zur Verfügung stehende Zeit wurde wegen der doppelten Anzahl der Verhandlungsthemen auf maximal 45 Minuten festgelegt. Dies hatte den zusätzlichen Vorteil, dass sich Befunde, die sich in beiden Studien zeigen, nicht ohne weiteres auf oberflächliche Effekte von Zeitknappheit zurückführen lassen. Außerdem wurde das Bonussystem abgeändert. Anstatt kleine Beiträge direkt gewinnen zu können, wurden höhere Beträge (40, 30 und 20 Euro) zur Verlosung ausgesetzt. Die in der Verhandlung erzielten Punkte hatten einen Einfluss auf die Gewinnchancen in der Verlosung. Auch diese Regelung war den Teilnehmern vor Beginn der Verhandlung bekannt.

## Hypothesen

Wie in Studie 1 sollte sich ein Unterschied zwischen den Gruppen mit und ohne Regelkonflikt zeigen. Bei einem Regelkonflikt, der zur Lösung erweitertes *log-rolling* erfordert, sollten die Verhandlungsergebnisse schlechter ausfallen. Gleichzeitig wurde ein positiver Effekt des Diskussionsleitfadens auf die Ergebnisse erwartet. Diese Hypothesen sind aber vor dem Hintergrund möglicher Wechselwirkungen zu verstehen. Im Idealfall sollte der Einsatz des Leitfadens zu einer Kompensation der negativen Effekte eines Regelkonflikts führen. Bei einem Regelkonflikt ist es entscheidend, ungewohnte Strategien für gute Lösungen zu erproben, weshalb vor allem hier eine systematischere Vorgehensweise positive Effekte zeigen sollte. Diese Form einer Wechselwirkung wurde explorativ in die Hypothesen aufgenommen.



## Gemessene Variablen

Es wurden dieselben Variablen wie in Studie 1 gemessen. Auf Seiten der objektiven Verhandlungsergebnisse wurden die Einigungsrate, die erzielte Punktzahl, die Distanz der erzielten Einigung zur Optimallösung und die Distanz zur einfachen Kompromisslösung untersucht. Zu den subjektiven Verhandlungsergebnissen zählen wieder die Komplexität, die Zufriedenheit mit dem Ergebnis, die Zufriedenheit mit dem Verlauf, die Konflikteinschätzung und die Einschätzung von Fairness und Gerechtigkeit.



<b>Vertreter der Kulom</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30 Monate	<b>0</b>	5,0 Mio	<b>55</b>	3000	<b>55</b>	1600	<b>0</b>	10 Wo	<b>55</b>	50	<b>55</b>
27 Monate	<b>0</b>	4,5 Mio	<b>44</b>	3500	<b>44</b>	1400	<b>0</b>	9 Wo	<b>44</b>	100	<b>44</b>
24 Monate	<b>28</b>	4,0 Mio	<b>33</b>	4000	<b>33</b>	1200	<b>28</b>	8 Wo	<b>33</b>	150	<b>33</b>
21 Monate	<b>56</b>	3,5 Mio	<b>22</b>	4500	<b>22</b>	1000	<b>56</b>	7 Wo	<b>22</b>	200	<b>22</b>
18 Monate	<b>84</b>	3,0 Mio	<b>11</b>	5000	<b>11</b>	800	<b>84</b>	6 Wo	<b>11</b>	250	<b>11</b>
15 Monate	<b>112</b>	2,5 Mio	<b>0</b>	5500	<b>0</b>	600	<b>112</b>	5 Wo	<b>0</b>	300	<b>0</b>
12 Monate	<b>140</b>	2,0 Mio	<b>0</b>	6000	<b>0</b>	400	<b>140</b>	4 Wo	<b>0</b>	350	<b>0</b>
<b>Vertreter der Gelam</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30 Monate	<b>55</b>	5,0 Mio	<b>0</b>	3000	<b>55</b>	1600	<b>55</b>	10 Wo	<b>0</b>	50	<b>55</b>
27 Monate	<b>44</b>	4,5 Mio	<b>0</b>	3500	<b>44</b>	1400	<b>44</b>	9 Wo	<b>0</b>	100	<b>44</b>
24 Monate	<b>33</b>	4,0 Mio	<b>28</b>	4000	<b>33</b>	1200	<b>33</b>	8 Wo	<b>28</b>	150	<b>33</b>
21 Monate	<b>22</b>	3,5 Mio	<b>56</b>	4500	<b>22</b>	1000	<b>22</b>	7 Wo	<b>56</b>	200	<b>22</b>
18 Monate	<b>11</b>	3,0 Mio	<b>84</b>	5000	<b>11</b>	800	<b>11</b>	6 Wo	<b>84</b>	250	<b>11</b>
15 Monate	<b>0</b>	2,5 Mio	<b>112</b>	5500	<b>0</b>	600	<b>0</b>	5 Wo	<b>112</b>	300	<b>0</b>
12 Monate	<b>0</b>	2,0 Mio	<b>140</b>	6000	<b>0</b>	400	<b>0</b>	4 Wo	<b>140</b>	350	<b>0</b>
<b>Vertreter der Silem</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30 Monate	<b>55</b>	5,0 Mio	<b>55</b>	3000	<b>0</b>	1600	<b>55</b>	10 Wo	<b>55</b>	50	<b>0</b>
27 Monate	<b>44</b>	4,5 Mio	<b>44</b>	3500	<b>0</b>	1400	<b>44</b>	9 Wo	<b>44</b>	100	<b>0</b>
24 Monate	<b>33</b>	4,0 Mio	<b>33</b>	4000	<b>28</b>	1200	<b>33</b>	8 Wo	<b>33</b>	150	<b>28</b>
21 Monate	<b>22</b>	3,5 Mio	<b>22</b>	4500	<b>56</b>	1000	<b>22</b>	7 Wo	<b>22</b>	200	<b>56</b>
18 Monate	<b>11</b>	3,0 Mio	<b>11</b>	5000	<b>84</b>	800	<b>11</b>	6 Wo	<b>11</b>	250	<b>84</b>
15 Monate	<b>0</b>	2,5 Mio	<b>0</b>	5500	<b>112</b>	600	<b>0</b>	5 Wo	<b>0</b>	300	<b>112</b>
12 Monate	<b>0</b>	2,0 Mio	<b>0</b>	6000	<b>140</b>	400	<b>0</b>	4 Wo	<b>0</b>	350	<b>140</b>

Tabelle 4: Multilaterale Verhandlungsaufgabe in Studie 2 (und in Studie 3) mit drei Verhandlungsparteien, sechs Themen und sieben Optionen pro Thema. Hintergrund ist eine Friedensverhandlung zwischen drei Volksgruppen. Es tritt kein Regelkonflikt auf, da herkömmliches *log-rolling* anwendbar ist. Treffen sich die Parteien bei jedem Thema genau in der Mitte, erhalten alle jeweils  $56 + 56 + 22 + 22 + 22 + 22 = 200$  Punkte. Setzt sich jede Partei bei den Themen durch, die ihr am wichtigsten sind, erhalten alle jeweils  $140 + 140 + 0 + 0 + 0 + 0 = 280$  Punkte. Weitere Erläuterungen finden sich im Text.

<b>Vertreter der Kulom</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30	<b>0</b>	5,0 Mio	<b>70</b>	3000	<b>70</b>	1600	<b>0</b>	10	<b>70</b>	50	<b>70</b>
Monate								Wo			
27	<b>0</b>	4,5 Mio	<b>56</b>	3500	<b>56</b>	1400	<b>0</b>	9	<b>56</b>	100	<b>56</b>
Monate								Wo			
24	<b>22</b>	4,0 Mio	<b>42</b>	4000	<b>42</b>	1200	<b>22</b>	8	<b>42</b>	150	<b>42</b>
Monate								Wo			
21	<b>44</b>	3,5 Mio	<b>28</b>	4500	<b>28</b>	1000	<b>44</b>	7	<b>28</b>	200	<b>28</b>
Monate								Wo			
18	<b>66</b>	3,0 Mio	<b>14</b>	5000	<b>14</b>	800	<b>66</b>	6	<b>14</b>	250	<b>14</b>
Monate								Wo			
15	<b>88</b>	2,5 Mio	<b>0</b>	5500	<b>0</b>	600	<b>88</b>	5	<b>0</b>	300	<b>0</b>
Monate								Wo			
12	<b>110</b>	2,0 Mio	<b>0</b>	6000	<b>0</b>	400	<b>110</b>	4	<b>0</b>	350	<b>0</b>
Monate								Wo			
<b>Vertreter der Gelam</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30	<b>70</b>	5,0 Mio	<b>0</b>	3000	<b>70</b>	1600	<b>70</b>	10	<b>0</b>	50	<b>70</b>
Monate								Wo			
27	<b>56</b>	4,5 Mio	<b>0</b>	3500	<b>56</b>	1400	<b>56</b>	9	<b>0</b>	100	<b>56</b>
Monate								Wo			
24	<b>42</b>	4,0 Mio	<b>22</b>	4000	<b>42</b>	1200	<b>42</b>	8	<b>22</b>	150	<b>42</b>
Monate								Wo			
21	<b>28</b>	3,5 Mio	<b>44</b>	4500	<b>28</b>	1000	<b>28</b>	7	<b>44</b>	200	<b>28</b>
Monate								Wo			
18	<b>14</b>	3,0 Mio	<b>66</b>	5000	<b>14</b>	800	<b>14</b>	6	<b>66</b>	250	<b>14</b>
Monate								Wo			
15	<b>0</b>	2,5 Mio	<b>88</b>	5500	<b>0</b>	600	<b>0</b>	5	<b>88</b>	300	<b>0</b>
Monate								Wo			
12	<b>0</b>	2,0 Mio	<b>110</b>	6000	<b>0</b>	400	<b>0</b>	4	<b>110</b>	350	<b>0</b>
Monate								Wo			
<b>Vertreter der Silem</b>											
Amtssprachen		Entschädigung		Entwaffnung		Sicherheit		Amnestie		Landreform	
30	<b>70</b>	5,0 Mio	<b>70</b>	3000	<b>0</b>	1600	<b>70</b>	10	<b>70</b>	50	<b>0</b>
Monate								Wo			
27	<b>56</b>	4,5 Mio	<b>56</b>	3500	<b>0</b>	1400	<b>56</b>	9	<b>56</b>	100	<b>0</b>
Monate								Wo			
24	<b>42</b>	4,0 Mio	<b>42</b>	4000	<b>22</b>	1200	<b>42</b>	8	<b>42</b>	150	<b>22</b>
Monate								Wo			
21	<b>28</b>	3,5 Mio	<b>28</b>	4500	<b>44</b>	1000	<b>28</b>	7	<b>28</b>	200	<b>44</b>
Monate								Wo			
18	<b>14</b>	3,0 Mio	<b>14</b>	5000	<b>66</b>	800	<b>14</b>	6	<b>14</b>	250	<b>66</b>
Monate								Wo			
15	<b>0</b>	2,5 Mio	<b>0</b>	5500	<b>88</b>	600	<b>0</b>	5	<b>0</b>	300	<b>88</b>
Monate								Wo			
12	<b>0</b>	2,0 Mio	<b>0</b>	6000	<b>110</b>	400	<b>0</b>	4	<b>0</b>	350	<b>110</b>
Monate								Wo			

Tabelle 5: Multilaterale Verhandlungsaufgabe in Studie 2 (und in Studie 3) mit drei Verhandlungsparteien, sechs Themen und sieben Optionen pro Thema. Im Gegensatz zur Version in Tabelle 4 tritt hier ein Regelkonflikt auf, da die Anwendung von erweitertem *log-rolling* nötig ist. Nur wenn jede Partei bei den Themen, die ihr am wichtigsten sind, völlig nachgibt, erhalten alle eine optimale Punktzahl mit jeweils 70 + 70 + 70 + 70 + 0 + 0 = 280 Punkten. Weitere Erläuterungen finden sich im Text.



## Beschreibung der Stichprobe

In die Auswertung gingen 40 Gruppen und damit 120 Personen ein. Es handelte sich bei den Teilnehmern wieder zum größten Teil um Studenten (88%), die zum Zeitpunkt der Studie im Durchschnitt 4,8 Semester ( $s = 3,7$ ) studiert hatten. Frauen und Männer waren mit jeweils 50% gleich vertreten. Alle Gruppen waren geschlechtshomogen, und die Gleichverteilung galt auch innerhalb jeder einzelnen Versuchsbedingung. Der Altersdurchschnitt betrug 24,6 Jahre ( $s = 4,0$ ).<sup>28</sup>

## Ergebnisse

Die Vorgehensweise entsprach der von Studie 1. Zuerst wurde wieder geprüft, ob die Daten auf Gruppenebene oder auf Individualebene analysiert werden sollten. Es stellte sich wieder heraus, dass die weitere Auswertung mit den Gruppenmittelwerten erfolgen sollte. Signifikant sind wieder Effekte mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit  $p < 0,5$  und marginal signifikant solche mit  $p < 0,10$ .

Wieder wurde mittels geplanter Kontraste auf ein bestimmtes Muster von Mittelwerten getestet. Der Einsatz des Leitfadens sollte vor allem in der Verhandlung mit Regelkonflikt von Vorteil sein. Dieses Effektmuster wurde in Studie 2 als erwartete Wechselwirkung bezeichnet.

Alle erhobenen Variablen wurden vorab auf geschlechtsspezifische Unterschiede getestet. Dabei fielen alle Tests, wie zuvor in Studie 1, nicht signifikant aus. Auf geschlechtsspezifische Unterschiede wird deshalb im Weiteren nicht eingegangen.

Sowohl die Verhandlungsversion als auch der Leitfaden hatten dem Augenschein nach einen Einfluss auf die Einigungsrate. Insgesamt einigten sich 60% aller Gruppen. Mit Leitfaden fiel die Einigungsrate höher aus, genauso wie sie bei einer Verhandlung ohne Regelkonflikt höher ausfiel. Kein Regelkonflikt in Verbindung mit einem Leitfaden führte folgerichtig zur höchsten Einigungsrate mit 90%, während ein Regelkonflikt ohne Leitfaden nur bei 30% der Gruppen zu einer Einigung führte. Allerdings ließ sich dieser Befund, wie schon in Studie 1, nicht statistisch absichern.

Bei den Punktzahlen zeigte sich der erwartete Effekt der Verhandlungsversion. Ein Regelkonflikt führte zu einem signifikant niedrigeren Gesamtgewinn der Gruppe. Gleiches galt für die Abweichung von der Optimallösung, die höher ausfiel, wenn erweitertes *log-rolling* erforderlich war. Anzeichen für einen Einfluss des Leitfadens fanden sich dagegen nur bei der Abweichung von der einfachen Kompromisslösung, und zwar in Form der erwarteten Wechselwirkung, die marginal signifikant ausfiel. Der Einsatz des Leitfadens kompensierte die negativen Effekte des Regelkonflikts. Dadurch ergaben sich jedoch keine Vorteile, denn wie ein Vergleich mit den Abweichungen von der Optimallösung zeigt, führte der Leitfaden die Gruppen mit Regelkonflikt zwar weg von einem suboptimalen Kompromiss, aber nicht näher an die erwünschte Optimallösung. Diese Gruppen waren also dennoch nicht in der Lage, erweitertes *log-rolling* anzuwenden. In den Schaubildern 4, 5 und 6 sind die objektiven Verhandlungsergebnisse nochmals dargestellt.

---

28 „s“ bezeichnet die Standardabweichung des Mittelwerts.

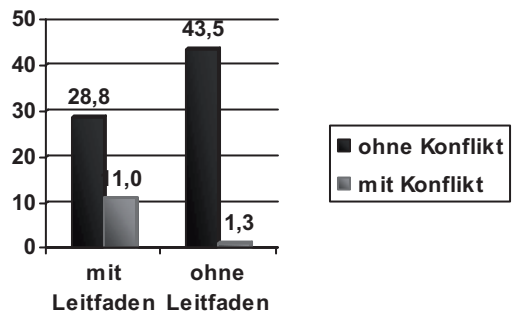


Schaubild 4: Optimalität des Gruppengewinns in %, Studie 2

Anmerkungen: Die Werte sind der transformierte Gesamtgewinn der Gruppe. Die einfache Kompromisslösung entspricht 0%, die Optimallösung dagegen 100%. Die Transformation ist in Studie 2 nicht notwendig, um die Vergleichbarkeit der Bedingungen zu gewährleisten, und wurde durchgeführt, um dem erzielten Gewinn einen Kontext zu geben.

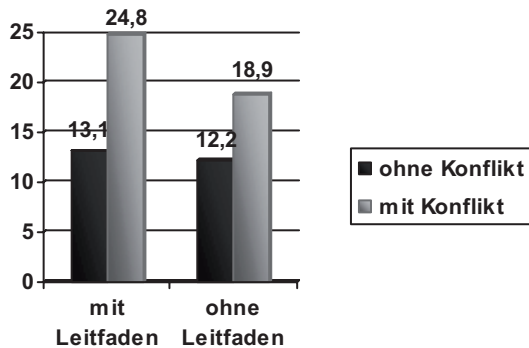


Schaubild 5: Distanz zur Optimallösung, Studie 2

Anmerkungen: Je höher die Werte, desto größer der Abstand zwischen erzieltem Ergebnis und der Optimallösung.

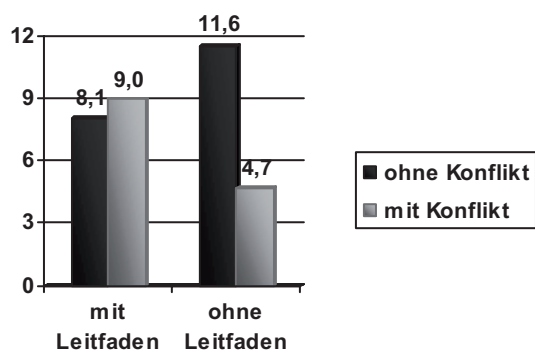


Schaubild 6: Distanz zur Kompromisslösung, Studie 2

Anmerkungen: Je höher die Werte, desto größer der Abstand zwischen erzieltem Ergebnis und der einfachen Kompromisslösung.

Ein Vergleich der beiden Abweichungsmaße in den Schaubildern 5 und 6 bestätigte die Befunde aus Experiment 1. Kompromisslösungen wurden eher angesteuert als Optimallösungen. Dieser Unterschied war bei Verhandlungen mit Regelkonflikt deutlich stärker ausgeprägt als bei Verhandlungen ohne Regelkonflikt. Wieder fand keine der insgesamt 20 Gruppen mit Regelkonflikt die Optimallösung, während 6 von den 20 Gruppen ohne Regelkonflikt ihren Gesamtgewinn optimieren konnten.

Der Regelkonflikt zeigte auch auf die Zufriedenheit mit dem Ergebnis und dem Verlauf sowie auf die Konfliktstärke einen Einfluss. In Bedingungen mit Regelkonflikt waren die Gruppen signifikant unzufriedener mit dem Verhandlungsergebnis; sie waren marginal signifikant unzufriedener mit dem Verhandlungsverlauf und schätzten den Konflikt marginal signifikant stärker ein.

Ein Effekt des Leitfadens konnte bei der Einschätzung von Fairness und Gerechtigkeit belegt werden. Hier führte der Leitfaden zu einer signifikant gerechteren Verhandlung. Wenig Belege gab es für die erwartete Wechselwirkung und damit für eine kompensierende Wirkung des Leitfadens. Nur bei der Konfliktstärke wurde der entsprechende Test marginal signifikant. Jedoch zeigte eine genauere Betrachtung der Werte, dass sich das Muster der Wechselwirkung bei den meisten Variablen deskriptiv andeutet. Bei allen untersuchten Fragebogenmaßen führte die Bedingung Regelkonflikt ohne Leitfaden zu den nachteiligsten Bewertungen, während sich die Werte der anderen drei Bedingungen stärker ähnelten.

Wie in Studie 1 wurden Korrelationen zwischen den vorab erhobenen Gerechtigkeitsmaßstäben und den anderen gemessenen Variablen berechnet. Wieder fanden sich keine signifikanten Zusammenhänge. Da vorab die Spekulation geäußert wurde, insbesondere die Umsetzung des Leitfadens könnte von Gerechtigkeitsauffassungen abhängen, wurden Korrelationen für Gruppen mit und ohne Leitfaden berechnet, was nichts an den Befunden änderte. Auch in Studie 2 wurde deshalb auf weitere Auswertungen verzichtet.

## Diskussion

Insgesamt gab es wieder Belege, dass sich ein Regelkonflikt in Triaden deutlich nachteilig auswirkt. Während herkömmliches *log-rolling* vergleichsweise häufig angewendet wurde, stellte erweitertes *log-rolling* die Konfliktparteien vor große Herausforderungen. Diese Befunde bestätigen die aus Studie 1. Weiter führte, unabhängig von der Interessenkonstellation, eine Strukturierung der Diskussion zu einer Verhandlung, die von den Teilnehmern als fairer und gerechter empfunden wurde. Dagegen waren die Anzeichen für ein spezifisches Zusammenwirken von Regelkonflikt und Leitfaden schwach. Lediglich bei der Distanz zur Kompromisslösung und bei der eingeschätzten Fairness konnte der Leitfaden ansatzweise die negativen Auswirkungen des Regelkonflikts kompensieren. Dabei ist allerdings nicht gewährleistet, dass die in Studie 2 gewählte Form des Leitfadens ideal auf die Bedürfnisse der Konfliktparteien zugeschnitten war.

Der Entwurf des Leitfadens orientierte sich an verschiedenen Phasenmodellen von Mediation, die eine grundlegende Abfolge von Informationsaustausch, Thematisierung von Entscheidungskriterien und abschließender Entscheidungsfindung vorsehen.<sup>29</sup> Die Instruktionen in Verbindung mit der Computeranwendung stellte also eine Vorform automatisierter

29 Leo Montada/Elisabeth Kals: a.a.O.; Christopher Moore: a.a.O.

Mediation dar. Bereits diese vergleichsweise einfachen Eingriffe hatten einen Effekt. Rückblickend zeigt sich jedoch ein großer Nachteil: Die Teilnehmer wurden durch den Leitfaden zwar zu mehr Suchverhalten veranlasst, hatten aber keinen richtungsweisenden Anhaltspunkt, um zu einer guten Einigung zu gelangen. Dies zeigt der Vergleich zwischen der Distanz zum einfachen Kompromiss und der Distanz zur Optimallösung.

Als Fazit von Studie 2 lässt sich festhalten, dass weiterführende Hilfsmittel in der Diskussion erprobt werden sollten, die den Teilnehmern schwierige Lösungsstrategien wie das erweiterte *log-rolling* noch stärker verdeutlichen. Zusätzlich sollten andere Persönlichkeitsmerkmale untersucht werden, die mit dem Verhandlungsverhalten in Verbindung stehen könnten. Mit diesen Punkten befasst sich Studie 3.

## 7. Studie 3: Weitere Hilfen für Balistan

### Methode und Vorgehensweise

Studie 3 lehnte sich im Aufbau eng an Studie 2 an. Wieder wurden Triaden mit und ohne Regelkonflikt miteinander verglichen. Die Verhandlungsaufgaben mit dem Szenario wurden unverändert aus Studie 2 übernommen. Auch der zeitliche Ablauf und das Bonussystem unterschieden sich nicht. Wie sich in Studie 2 gezeigt hatte, war die eingesetzte Strukturierungshilfe nur bedingt vorteilhaft. Deshalb wurde die ursprüngliche Version aus Studie 2 mit einer erweiterten Version verglichen. Damit lagen wieder vier Experimentalbedingungen in einem 2x2-Design vor.

### Die Strukturierungshilfe

Ein möglicher Nachteil der Strukturierungshilfe aus Studie 2 bestand darin, dass keine klaren Hinweise auf die Anwendung von erweitertem *log-rolling* darin enthalten waren. Ein erweiterter Leitfaden bot deshalb, zusätzlich zu allen Komponenten des einfachen Leitfadens, auf einer zusätzlichen Seite ausführliche Erklärungen mit Beispielen, die verdeutlichten, warum herkömmliche Strategien zu suboptimalen Lösungen führen können. Die Beispiele bezogen sich auf die Debatte über einen Wahltermin – ein Verhandlungsthema, das in das Szenario eingebettet, aber nicht Teil der eigentlichen Verhandlungsaufgabe war. Außerdem bearbeiteten alle Teilnehmer mit erweitertem Leitfaden vor Diskussionsbeginn ein Übungsblatt mit demselben Verhandlungsthema. Die Teilnehmer sollten anhand konkreter Zahlenbeispiele angeben, welche Optionen für ihre eigene Gruppe, für die Mehrheit der Konfliktparteien und für den Gesamtnutzen aller Konfliktparteien am wertvollsten sind. Insgesamt sollte mit dem erweiterten Leitfaden nur noch eine verhältnismäßig einfache Transferleistung nötig sein, um in der Verhandlung erweitertes *log-rolling* anzuwenden.

Wie in Studie 2 lagen alle Materialien während der ganzen Verhandlung den Teilnehmern vor. Die in die Computeranwendung eingebauten Hinweise blieben unverändert.

### Stil der Informationsverarbeitung als Persönlichkeitsmerkmal

Nachdem in zwei Studien die individuellen Gerechtigkeitsmaßstäbe keine Zusammenhänge mit den übrigen gemessenen Variablen gezeigt hatten, wurden für Studie 3 andere Persönlichkeitsmerkmale untersucht, die Einfluss auf die Verhandlung haben könnten. Dabei wurden kognitiv-motivationale Konstrukte berücksichtigt, die den persönlichen Stil der Informationsverarbeitung beschreiben: das Bedürfnis nach Struktur (*personal need for structure*, PNS), die Furcht vor Festlegung (*personal fear of invalidity*, PFI) und das Bedürfnis nach Geschlossenheit (*need for closure*, NFC). Alle drei Konstrukte befassen sich damit, wie schnell ein Individuum zu festen Entschlüssen gelangen möchte und wie sehr es klare Strukturen anstrebt. Das Bedürfnis nach Struktur, genau wie das Bedürfnis nach Geschlossenheit, gibt an, wie stark eine Person einen Zustand von Ungewissheit und Unentschiedenheit beenden möchte. Davon unabhängig wird von manchen Forschern die

Furcht vor Festlegung behandelt. Dabei geht es darum, dass eine Person keine abschließende Entscheidung fällen möchte, aus Angst, eine falsche, nicht durchdachte, nicht ausreichend überprüfte Position einzunehmen. Eine Diskussion, wie diese drei Konstrukte in Beziehung zueinander stehen, findet sich bei Hänze.<sup>30</sup> Insgesamt sollte der Stil der Informationsverarbeitung die Suche nach Lösungsstrategien, und damit auch die Entdeckung von erweitertem *log-rolling*, beeinflussen.

## Hypothesen

Wie in den vorangegangenen Studien wurde erwartet, dass ein Regelkonflikt zu den schlechteren Ergebnissen führt. Weiter sollte der erweiterte Leitfaden zu besseren Ergebnissen führen als der einfache Leitfaden. Auf die Postulierung einer bestimmten Interaktionsform wurde in Studie 3 verzichtet.

Schließlich sollten die Persönlichkeitsmerkmale, die in Richtung einer schnellen Entscheidungsfindung definiert sind, mit schlechteren Ergebnissen in Zusammenhang stehen. Das betrifft das Bedürfnis nach Struktur und das Bedürfnis nach Geschlossenheit. Die Furcht vor Festlegung dagegen sollte mit besseren Ergebnissen in Zusammenhang stehen.

## Gemessene Variablen

Es wurden dieselben Variablen wie in den vorangegangenen Studien gemessen: Einigungsrate, erzielte Gesamtpunktzahl, Distanz der erzielten Einigung zur Optimallösung und Distanz zur einfachen Kompromisslösung, Einschätzungen der Komplexität, der Zufriedenheit mit dem Ergebnis und mit dem Verlauf, der Fairness und der Stärke des Konflikts. Der Stil der Informationsverarbeitung wurde vor Beginn der Verhandlung mit deutschsprachigen Skalen von Hänze erfasst.<sup>31</sup>

## Beschreibung der Stichprobe

In die Auswertung gingen 43 Gruppen und damit 129 Personen ein. Fast ausschließlich waren die Teilnehmer Studierende (92%), die zum Zeitpunkt der Studie im Durchschnitt 6,3 Semester ( $s = 4,1$ ) studiert hatten. Der Frauenanteil lag bei 44% und wurde, so weit bei der leicht schwankenden Gruppenanzahl möglich, in jeder Versuchsbedingung beibehalten. Wieder waren alle Gruppen geschlechtshomogen. Der Altersdurchschnitt betrug 25,1 Jahre ( $s = 4,4$ ).<sup>32</sup>

30 Martin Hänze: Bedürfnis nach Struktur und Furcht vor Festlegung: Psychometrische Analysen einer deutschsprachigen Skala zur Erfassung der Konstrukte „Personal Need for Structure“, „Personal Fear of Invalidität“ und „Need for Closure“. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 23 (2002), S. 327-338.

31 Martin Hänze: a.a.O.

32 „s“ bezeichnet die Standardabweichung des Mittelwerts.

## Ergebnisse

Die Vorgehensweise entsprach der in den vorangegangenen Studien. Bei allen Fragebogenmaßen war es notwendig, die Daten auf Gruppenebene auszuwerten. Wieder wurden Effekte mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von  $p < ,05$  als signifikant, Effekte mit  $p < ,10$  als marginal signifikant bezeichnet. Wie schon zuvor fanden sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen den Gruppen.

Die Einigungsrate lag insgesamt bei 77%. Es konnten keine Unterschiede zwischen den Bedingungen festgestellt werden. Dagegen fand sich wieder ein Effekt des Regelkonflikts bei der Gesamtpunktzahl und der Distanz zur Optimallösung. Die Verhandlungsergebnisse fielen mit Regelkonflikt signifikant schlechter aus. Zwar führte auch ein erweiterter Leitfaden tendenziell zu besseren Ergebnissen, doch ließen sich diese Tendenzen statistisch nicht absichern. Keine Effekte traten bei der Distanz zum einfachen Kompromiss auf. Nur wenige Befunde lieferten die Fragebogenmaße. Bei der ergebnisbezogenen und der verlaufsbezogenen Zufriedenheit führte der erweiterte Leitfaden zu marginal signifikant positiveren Einschätzungen. Weitere Effekte traten nicht auf.

Für den Stil der Informationsverarbeitung lagen drei verschiedene Variablen (PNS, PFI, NFC) vor. Keines dieser Maße zeigte eine signifikante Korrelation mit den übrigen gemessenen Variablen. Auch weiterführende Analysen, bei denen ein möglicher Einfluss der Einigungsrate und der Experimentalbedingung statistisch kontrolliert wurde, erbrachten keine anderen Ergebnisse.

## Diskussion

Studie 3 scheint zunächst wenig neue Erkenntnisse zu bieten. Konsistent mit den beiden vorigen Studien fanden sich die negativen Effekte des Regelkonflikts. Allerdings hatte eine erweiterte Strukturierungshilfe nicht die erwarteten Auswirkungen, wenn von den schwachen Effekten auf die Zufriedenheit abgesehen wird. Da eine Kontrollbedingung ganz ohne Strukturierung nicht vorhanden war, kann leider auch nicht geprüft werden, ob der einfache Leitfaden wie in Studie 2 zu Verbesserungen gegenüber keinem Leitfaden führte.

Andererseits ist gerade das Ausbleiben von Effekten bemerkenswert. Die Informationen, die im Falle einer erweiterten Strukturierungshilfe zur Verfügung gestellt wurden, waren bereits so suggestiv, dass der nächste Schritt fast nur in der Bekanntgabe der Optimallösung vor der Verhandlung bestehen kann. Da die Teilnehmer alle zu Beginn ein Übungsblatt ausfüllen mussten, kann wohl auch von einem ausreichenden Aufmerksamkeitsniveau ausgegangen werden. Dennoch gelang es den Konfliktparteien nur unzureichend, die erhaltenen Informationen in eine gute Konfliktlösung umzusetzen. Die Verfügbarkeit von Information und deren Nutzung stellen vermutlich zwei voneinander trennbare Schritte dar. Während in dyadischen Verhandlungen der Austausch von Information allein bereits eine Verbesserung objektiver Ergebnisse bewirkt<sup>33</sup>, könnte in multilateralen Konflikten die Umsetzung in Strategien von größerer Bedeutung sein.

Wie bereits die individuellen Gerechtigkeitsmaßstäbe, so blieb auch der Stil der Informationsverarbeitung unabhängig von den Verhandlungsergebnissen. Die situativen Einflüsse

---

33 Leigh Thompson: Information exchange in negotiation. In: Journal of Experimental Social Psychology 27 (1991), S. 161-179.

scheinen auch bei diesem Persönlichkeitsmerkmal interindividuelle Unterschiede zu überlagern.



## 8. Fazit

Die vorgestellten theoretischen Überlegungen und empirischen Überprüfungen setzen sich damit auseinander, aus welchen Gründen ein multilateraler Konflikt schwierig zu bearbeiten ist. Dabei wird ein vergleichsweise neutraler Bestandteil einer Konfliktsituation herausgegriffen, die Verhandlung von divergierenden Interessen. Doch gerade dieser Bestandteil, der am wenigsten mit Werthaltungen und Ideologien assoziiert wird, eignet sich sehr gut, um strukturelle Unterschiede zwischen bilateralen und multilateralen Szenarien aufzuzeigen.

Die experimentelle Methode, die dazu gewählt wurde, bringt verschiedene Vor- und Nachteile mit sich, die bei einer Bewertung der Ergebnisse mit bedacht werden sollten. Es war nicht das Ziel, einen besonders hohen Realitätsgrad der Verhandlungen anzustreben, oder gar eine bestimmte reale Verhandlung so genau wie möglich nachzustellen. Es war genauso wenig angestrebt, den Komplexitätsgrad einer realen sozialen Interaktion zu erreichen, in der den Interaktionspartnern eine Unzahl von Handlungsalternativen zur Verfügung steht. Stattdessen sollten die untersuchten Situationen Aspekte aufweisen, die sich in vielen, wenn nicht den meisten, realen Verhandlungen ebenfalls finden, und die zentral für ein Verständnis des Verhandlungsgeschehens sind. Gleichzeitig sollten die untersuchten Situationen für eine gezielte und systematische Variation einzelner Merkmale geeignet sein, um so kausale Abhängigkeiten sicher feststellen zu können. Diese Bedingungen werden durch die vorgestellten Verhandlungsaufgaben sehr gut erfüllt. Auf der einen Seite kann die Struktur der Verhandlung in einem formalen Modell charakterisiert und variiert werden. Auf der anderen Seite kommt es aber auch zu einer Gruppendiskussion mit den verschiedensten Inhalten, zu einem Austausch von Angeboten und Forderungen, zu einem Feilschen um Positionen, zu Überredungsversuchen und zu anderen Interaktionen, die man in einer durchschnittlichen Verhandlung erwarten würde. Außerdem besteht die Möglichkeit, mittels durchdachter Absprachen zu „besseren“, höherwertigen Lösungen zu gelangen, als sich mit einem rein konfrontativen Vorgehen erreichen ließen.

Im Rahmen dieser Methode ließen sich mehrere theoretische Überlegungen bestätigen, modifizieren oder verwerfen. Zunächst konnte die Grundannahme bestätigt werden, dass multilaterale Verhandlungen komplexer sind und größere Anforderungen stellen als bilaterale. Vor allem die subjektiven Einschätzungen der Verhandlungsparteien fielen eindeutig aus. Multilaterale Verhandlungen wurden in Studie 1 als komplexer, konfliktreicher, unfairer und weniger zufriedenstellend beschrieben als bilaterale Verhandlungen.

Bei den objektiven Ergebnissen, also den letztendlich erzielten Einigungen, ergab sich ein leicht verändertes Bild, das die zentrale Arbeitshypothese des Projekts bestätigte. Es war nicht so sehr die steigende Anzahl der Konfliktparteien, die zu schlechteren Einigungen führte, sondern vielmehr eine besondere Eigenschaft der Interessenkonstellation, die bestimmte, welche Art von vorteilhaften Ausgleichsstrategien angewendet werden konnte. Ausgleichsstrategien bestehen häufig darin, mehrere Verhandlungsthemen gleichzeitig zu berücksichtigen, so dass jede Konfliktpartei nach dem Prinzip „gib du mir das, ich geb dir jenes“ einen individuellen Gewinn davonträgt. In bilateralen Verhandlungen führt dieses Prinzip zu der Regel, bei wichtigen Themen auf der eigenen Position zu beharren und bei unwichtigen Themen nachzugeben. Eignet sich die Verhandlung in ihrer Grundstruktur überhaupt für solche Absprachen, kann mit dieser Regel, die hier als herkömmliches *log-rolling* bezeichnet wird, der Gesamtgewinn maximiert werden. In multilateralen Verhandlungen kann es jedoch auch zu Situationen kommen, in denen wichtigere Themen aufge-

geben werden müssen, um zu einem möglichst guten Gesamtergebnis zu kommen. Die Regel, die einer multilateralen Optimallösung zugrunde liegt, ist wesentlich komplexer als herkömmliches *log-rolling* und wird hier als erweitertes *log-rolling* bezeichnet. Für erweitertes *log-rolling* muss bei jedem Thema von der Gruppe geprüft werden, welche der vielen Möglichkeiten zu einer Einigung den Gruppengewinn maximiert. Die Regel erfordert somit ein überindividuelles Entscheidungsverhalten. Verhandlungen, in denen herkömmliches *log-rolling* nicht anwendbar ist, und stattdessen erweitertes *log-rolling* zu guten Lösungen führt, werden hier als Verhandlungen mit einem Regelkonflikt bezeichnet. Die Befunde von Studie 1 zeigen, dass ein Regelkonflikt zu schlechteren objektiven Ergebnissen führt, unabhängig von der Anzahl der Konfliktparteien (da Dreiergruppen auf diese Weise schlechter abschneiden als Vierergruppen) und unabhängig von den Zahlen, die in der Verhandlungsaufgabe verwendet werden (da dieselben Zahlen in anderen Konstellationen einen geringeren Effekt haben). In allen drei Studien zeigt sich konsistent, dass Dreiergruppen mit Regelkonflikt gegenüber Dreiergruppen ohne Regelkonflikt im Nachteil sind. Es gelingt den Gruppen kaum, erweitertes *log-rolling* anzuwenden und sich dadurch einer Optimallösung anzunähern, während herkömmliches *log-rolling* durchaus von einigen Gruppen angewendet wird. Außerdem scheinen diese Auswirkungen, die mit der Struktur des Konflikts zusammenhängen, von individuellen Persönlichkeitseigenschaften der Verhandlungsparteien, wie die bevorzugten Gerechtigkeitsmaßstäbe oder der Stil der Entscheidungsfindung, unbeeinflusst zu sein.

Die Studien 2 und 3 konzentrierten sich auf die Frage, wie sich die Nachteile eines Regelkonflikts vermeiden lassen. Dabei wurde der Versuch unternommen, die Gruppen zu einer verstärkten Suche nach alternativen Lösungsansätzen zu motivieren und ihnen durch eine Strukturierung der Diskussion auch genügend Raum für diese Suche einzuräumen. Mit einer solchen Hilfestellung ließen sich Gruppen mit Regelkonflikt in Studie 2 zwar von einer einfachen Kompromisslösung weg bewegen, doch näherten sie sich nicht einer Optimallösung an. Es scheint, als sei eine Suche nach alternativen Lösungen ohne einen Anhaltspunkt, wie diese aussehen könnten, nicht erfolgreich. Wie Studie 3 zeigt, gelang es den benachteiligten Gruppen auch mit eindeutigeren Hinweisen und Übungen nicht, aus eigener Kraft die erhaltenen Informationen in eine gute Lösung umzusetzen. Insgesamt erweist sich erweitertes *log-rolling* als eine kontraintuitive Strategie, deren Anwendung Gruppen vor beträchtliche Schwierigkeiten stellt.

Welche Implikationen können die vorgestellten Experimente für die Praxis haben? Auf welche Weise kann von modellhaften Aufgaben auf reale Situationen generalisiert werden? Nicht Patentrezepte können daraus resultieren, sondern vielmehr Leitlinien und richtungsweisende Konzepte, deren Anwendbarkeit im Einzelnen geprüft und die gegebenenfalls den Umständen angepasst werden müssen. Wie eingangs hervorgehoben, ist das herkömmliche *log-rolling* genau so ein Konzept, das für Verhandlungsparteien wie für Mediatoren propagiert wird. Multilaterale Verhandlung erfordern erweiterte Konzepte. Damit soll hier die Anregung gegeben werden, die Befunde aus dem Labor in das Feld zu tragen, und die Brauchbarkeit der entwickelten Ideen zu testen.

Insbesondere für Vermittler in einem Mediationsverfahren lassen sich verschiedene Empfehlungen formulieren, wie mit einem multilateralen Konflikt umgegangen werden sollte. Zu Beginn ist es ratsam, möglichst viel über die Struktur des Konflikts in Erfahrung zu bringen. Je nachdem, wie detailliert sich die Interessen der verschiedenen Parteien auflisten lassen, kann so bereits im Vorfeld sondiert werden, ob Ausgleichsstrategien möglich wären und wie schwer deren Umsetzung sein könnte. Unabhängig davon, wie erfolgreich diese Vorarbeiten sind, sollten die Parteien angeregt werden, zunächst ohne eine endgültige

Festlegung, in der Gruppe oder einzeln, möglichst flexibel die verschiedensten Verhandlungsausgänge durchzugehen. Gerade eine Fixierung auf wichtige Themen sollte dabei in Frage gestellt werden. Für jedes Thema sollten auch alle Möglichkeiten einer Kompensation durchgespielt werden. Im Falle einer schwierigen Verhandlung muss nicht jede Partei zwingend kontraintuitive Wege einschlagen. In den Experimenten wurden Extremsituationen vorgestellt, die sich in der Realität in verschiedenen Abstufungen manifestieren können. So könnten es auch nur einzelne Parteien sein, die zu sehr an bestimmten Hauptthemen festhalten, ohne zu bemerken, dass sie unter Umständen beträchtliche Zugeständnisse in anderen Bereichen erhalten könnten. Da die Einsichtigkeit mancher Lösungswege in Konfliktsituationen keineswegs selbstverständlich ist, sollten die Parteien nicht nur bei der Sammlung und dem Austausch von relevanter Information unterstützt werden. Wie die Experimente bestätigen, sollte vor allem auch bei der Umsetzung dieser Information in eine konstruktive Verhandlungsweise Hilfestellung geleistet werden. Diese Empfehlungen mögen sich nicht in allen Punkten dramatisch von denen in anderer Literatur zu Konfliktmanagement und Mediation unterscheiden. Sie erhalten durch den theoretischen Hintergrund und die empirische Untermauerung aber eine weitere Tiefendimension.

## Literatur

- Adams, John: Inequity in social exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology* Vol. 2. New York: Academic Press 1965, S. 267-299.
- Bazerman, Max/Jared Curhan/Don Moore/Kathleen Valley: Negotiation. In: *Annual Review of Psychology* 51 (2000), S. 279-314.
- Besemer, Christoph: *Mediation: Vermittlung in Konflikten*. Karlsruhe: Stiftung für gewaltfreie Aktion, Baden 1993.
- Binder, Jens: *Konfliktmanagement in multilateralen Verhandlungen*. Dissertation der Fakultät für Informations- und Kognitionswissenschaften. Universität Tübingen 2005.
- Ders./Michael Diehl: What's complex about multi-party negotiation? Manuskript in Vorbereitung.
- Carnevale, Peter/Dean Pruitt: Negotiation and mediation. In: *Annual Review of Psychology* 43 (1992), S. 511-582.
- Davis, James: Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. In: *Psychological Review* 80 (1973), S. 97-125.
- De Dreu, Carsten/Paul Van Lange: The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 21 (1995), S. 1178-1188.
- De Grada, Eraldo/Arie Kruglanski/Lucia Mannetti/Antonio Pierro: Motivated cognition and group interaction: Need for cognitive closure affects the contents and processes of collective negotiations. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 35 (1999), S. 346-365.
- Deutsch, Morton: The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. In: *Human Relations* 13 (1960), S. 123-139.
- Fietkau, Hans-Joachim: *Psychologie der Mediation: Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden*. Berlin: edition sigma 2000.
- Förderverein Umweltmediation: *Handbuch Umweltmediation*. Bonn: Förderverein Umweltmediation 1999.
- Hänze, Martin: Bedürfnis nach Struktur und Furcht vor Festlegung: Psychometrische Analysen einer deutschsprachigen Skala zur Erfassung der Konstrukte „Personal Need for Structure“, „Personal Fear of Invalidity“ und „Need for Closure“. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 23 (2002), S. 327-338.
- Kelley, Harold/Anthony Stahelski: Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 16 (1970), S. 66-91.
- Kerr, Norbert/Garold Stasser/James Davis: (1979). Model-testing, model-fitting, and social decision schemes. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (1979), S. 399-410.
- Kressel, Kenneth/Dean Pruitt: *Conclusion: A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict*. In: *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass 1989, S. 394-435.
- Laughlin, Patrick: Collective induction: Group performance, social combination processes, and mutual majority and minority influence. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988), S. 254-267.
- Ders.: Group decision making and collective induction. In: *Understanding group behavior* (Vol. 1). Mahwah: LEA 1996, S. 61-80.
- Ders.: Collective induction: Twelve postulates. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 80 (1999), S. 50-69.
- Mannix, Elizabeth/Leigh Thompson/Max Bazerman: Negotiation in small groups. In: *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), S. 508-517.
- Midgaard, Knut/Arild Underdal: Multiparty conferences. In: *Negotiations: Social psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage 1977, S. 329-345.
- Montada, Leo: Gerechtigkeit und Rechtsgefühl in der Mediation. In: *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation*. Frankfurt: Campus Verlag 2000, S. 37-62.

- Ders./Elisabeth Kals: *Mediation: Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim: PVU 2001.
- Moore, Christopher: *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Morley, Ian: *Preparation for negotiation: Conflict, commitment and choice*. In: *Group Decision Making*. London: AP 1982, S. 387-419.
- Neale, Margaret/Max Bazerman: *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press 1991.
- Dies./Max Bazerman: *Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision making theory perspective*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51 (1992), S. 157-175.
- ÖGUT (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)/BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft): *Das Handbuch Umweltmediation*. Wien: ÖGUT 2001.
- Pruitt, Dean/Peter Carnevale: *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole 1993.
- Ders./Steven Lewis: *Development of integrative solutions in bilateral negotiation*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975), S. 621-633.
- Schwinger, Thomas/Peter Winterhoff-Spurk: *Gleichheits- vs. Leitungsprinzip: Rasch-Skalen zur Messung dispositioneller Einstellungen zu zwei Prinzipien distributiver Gerechtigkeit*. In: *Diagnostica* 30 (1984), S. 125-143.
- Thompson, Leigh: *Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues*. In: *Psychological Bulletin* 108 (1990), S. 515-532.
- Dies.: *Information exchange in negotiation*. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 27 (1991), S. 161-179.
- Dies./Elizabeth Mannix/Max Bazerman: *Group negotiation: Effects of decision rule, agenda, and aspiration*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1988), S. 86-95.
- Wall, James/John Stark/Rhett Standifer: *Mediation: A current review and theory development*. In: *Journal of Conflict Resolution* 45 (2001), S. 370-391.
- Weingart, Laurie/Rebecca Bennett/Jeanne Brett: *The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome*. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (1993), S. 504-517.
- Winham, Gilbert: *Complexity in international negotiation*. In: *Negotiations: Social psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage 1977, S. 347-366.

### Über die Autoren

**Jens Binder** studierte Psychologie an der Universität Tübingen und an der University of Massachusetts. Nach seiner Promotion zum Thema *Multilaterale Verhandlungen* bei Prof. Michael Diehl in Tübingen wechselte er an die University of Sussex, danach an die University of Manchester. Dort betreibt er zur Zeit Forschung zu Gruppen und sozialen Netzwerken mit und ohne Computerunterstützung. Seine Interessen umfassen Verhandlungen, Gruppenprozesse und kulturelle Identität.

**Michael Diehl** studierte Psychologie an den Universitäten Regensburg und Marburg. Nach seiner Promotion und Habilitation an der Universität Tübingen war er zunächst Lehrstuhlvertreter an der Universität Hamburg sowie Professor für Mikrosoziologie und Sozialpsychologie an der Universität Mannheim. Seit 1995 leitet er den Lehrstuhl für Sozial- und Persönlichkeitspsychologie an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Intra- und Intergruppenprozesse, insbesondere Informationsverarbeitung in Gruppen, netzbasierte Kommunikation in Gruppen, Soziale Identität und Selbstkonzept.