

Verhandeln und Vermitteln

Instrumente der Konfliktlösung¹

«Outcomes in negotiations are inevitably the result, in part, of nonrational choices in what might otherwise be impossibly difficult situations to resolve».²

Der Beitrag fokussiert nicht den sozialen Konflikt, sondern diskutiert Möglichkeiten und Rollen der Konfliktlösung mit dem Instrument des Verhandeln sowie damit verwandten Einigungsprozeduren. Nach einleitenden Bemerkungen zum «Preis» des Ideals der symmetrischen Kommunikation und Kommunikationsverhältnisse widmet sich der erste Teil im weitesten Sinn der Frage, inwiefern für den Bereich des Verhandeln technologisches, möglichst wissenschaftlich fundiertes Wissen vorhanden ist. Dabei werden drei verbreitete einschlägige Mythen mit Forschungsergebnissen seit den 70er Jahren entkräftet und die zu Unrecht beklagte Kluft zwischen Theorie und Praxis (in diesem Bereich) kommentiert. Im zweiten Teil ausführlichen Teil werden Funktionen und Rollen im nicht rein verhandlungsgeprägten Einigungsprozess erläutert. Es

¹ Der Beitrag entspricht in Teilen einer überarbeiteten Adaptierung einzelner Abschnitte aus Reichenbach (1994, vergriffen) und einem internen, für das Eidgenössische Personalamt verfassten Arbeitsdokument (Reichenbach 2001). Da die hier diskutierten empirischen Befunde von grundlegender Natur für die gewählte Argumentation sind, wurde auf eine Review und Aufnahme neuerer Forschungsergebnisse in diesem Bereich verzichtet. Dieses Manko sollte dem hier verfolgten Anliegen nicht schaden.

² Gulliver 1979, S. 168.

handelt sich um Situationen, in denen symmetrische Kommunikation nicht vollumfänglich möglich ist, namentlich werden die Rollen und Möglichkeiten der Schiedsrichter, der Mediatoren und der sogenannten Intravenienten erörtert. Von spezieller Bedeutung ist dabei das Strategic Choice Model von Carnevale (1986), welches die Grundlage der «unreinen» – zahlenmässig viel häufiger vorkommenden – Formen des Verhandelns und der Vermittlung bietet.

Einleitend:

Das Ideal der symmetrische Kommunikation

Die Erfolge des emanzipatorischen Gutes, symmetrische Kommunikationsverhältnisse zu fordern, einzuklagen und herzustellen, sind unbestreitbar – und auch Ausdruck demokratischer Lebensverhältnisse. Freilich hat auch diese kulturelle Errungenschaft ihren Preis. So erhöht das Ideal der symmetrischen Kommunikation namentlich den Diskursivierungsdruck, damit den Rechtfertigungs- und Legitimationsdruck³. Mit der Vermehrung von symmetrischer Kommunikation und dem Bedeutungszuwachs öffentlicher Diskurse geht eine Zunahme des Neinsagens, des Widersprechens und des Streits mit Argumenten einher, d.h. der Zunahme von Diskursivität muss eine Zunahme von Kommunikationszusammenbrüchen entgegengehalten werden⁴. Der Kommunikation wird dadurch paradoxerweise womöglich immer mehr misstraut, wodurch ihre Gegenteil hervorgehoben werden, nämlich «Weghören, Kommunikationsverweigerung, strategischer Machteinsatz und Gewaltanwendung»⁵.

³ Vgl. Münch 1991.

⁴ Ebd., S. 22.

⁵ Ebd.

Das Ideal der symmetrischen Kommunikation erfordert von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern moderner Gesellschaften nicht nur erhöhte Selbst- und Kommunikationskompetenzen, sondern auch nicht selbstverständliche Diskurstugenden, z.B. zu aller erst und zu aller oberst Diskursbereitschaft (der Wille und die Bereitschaft, sich mit Kontrahenten zusammenzusetzen), d.h. eine Palette von Fähigkeiten und Einstellungen, von denen nicht immer klar ist, wo und wie sie gelernt werden können. Zusätzlich entstanden mit diesem Ideal neue Vokabeln der politischen Korrektheit, mit welcher eine Subtilisierung diskursiver Macht festzustellen ist (wenn es beispielsweise in Betrieben keine Untergebenen, sondern nur noch Mitarbeitende gibt). Mit der die Beschreibung der (notwendig oder nicht-notwendig) hierarchischen Verhältnisse mit Vokabeln der symmetrischen Kommunikation werden Asymmetrien und Ungleichheiten kaschiert, was sich möglicherweise negativ auf Problem- und Konfliktlösungsbemühungen auswirkt (vgl. Carol Patemans Konzept der Pseudo-Partizipation⁶).

Doch das Ideal der symmetrischen Kommunikation, dem moderne Menschen und Institutionen verpflichtet bleiben (sollen), fusst nicht auf den pseudo-humanistischen Vorstellungen psychologisierender Organisationskultur, nicht auf ihrer anti-tragischen Zuversicht und dem Glauben in die eindeutig-positive Wirksamkeit kommunikativ-weicher Techniken, sondern auf der Tradition einer Moderne, deren Mitglieder sich in (normativ gefassten) Autonomievokabularen beschreiben lernten. Wenn denn der Demokratietheoretiker Giovanni Sartori schrieb: «Unter den Bedingungen der Demokratie wird am wenigsten beachtet, dass falsche Vorstellungen von ihr eine Demokra-

⁶ Pateman 1970.

tie auf die falsche Bahn bringen»⁷, so mag denn in anlehnender Analogie behauptet werden, dass falsche Vorstellungen über die Möglichkeiten symmetrischer Einigungs- und Konfliktlöseprozesse diese selbst gefährden.

1. Verhandeln: Kunst oder Technik?

Es ist erscheint mitunter nötig zu sein, sich nicht nur mit den normativ-postulierenden, populären und tausendfach dargestellten Verhandlungsmodellen zu beschäftigen, sondern sich auch einigen Resultaten der empirischen Verhandlungsforschung zu widmen. Tatsächlich könnte man sich damit eines Grossteils der Literatur zum Verhandlungsbereich (aber auch Mediationsbereich) entledigen, in welcher «Einsichten» zu Einigungsprozessen und Konfliktlösungen verkauft werden, die normalerweise in der frühen Adoleszenz schon gelernt werden⁸. Kaum ein verhandlungstheoretisch und -praktisch bedeutsamer Aspekt lässt sich überzeugend in Begriffen der «Technik» beschreiben, doch nahezu sämtliche Verhandlungsratgeberliteratur (sei sie im Einzelfall raffiniert oder weniger differenziert), verkauft sich als Technik, wohl weil es nur so gelingen kann, die «Zuversichtssillusion», die «Überlegenheitsillusion» und die «Kontrollillusion» der Leserinnen und Leser sowie Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer zu erhöhen⁹. Es muss nicht an der guten Intention so mancher Autoren und Kursleiter gezweifelt werden, aber ein professioneller Zugang zum Bereich des Verhandeln hat sich einem weitgehenden Technologiedefizit von Einigungsprozessen in sozialen Konflikten zu stellen.

⁷ Sartori 1992, S. 11.

⁸ Vgl. Selman 1980, 1984, 1990.

⁹ Vgl. Kerr 1989; Kramer 1989; Taylor & Brown 1988.

1.1 Verhandlungspsychologie als Forschungsgebiet

Wohl weil alle verhandeln müssen («Like it or not, you are a negotiator»¹⁰) und alle wissen, was Verhandeln ist («Everyone knows what negotiation is»¹¹), hat die Bemühung, Verhandlungsprozesse wissenschaftlich zu untersuchen, in grösserem Stil erst in den Siebzigerjahren eingesetzt, obwohl Verhandlungsliteratur schon viel früher produziert worden ist, die jedoch eher den Charakter von Ratgebern aufgewiesen hat. Die Disziplinen, die sich heute mit Verhandlungsprozessen beschäftigen, sind v.a. Ökonomie (Entscheidungs- und Spieltheorie), Recht (Verhandeln vor Gericht, aussergerichtliches Verhandeln), Psychologie (Kommunikation und Interaktion im Verhandlungsprozess), Ethnologie (inter-kulturell vergleichende Studien) und natürlich «seit jeher» die Diplomatie¹².

Drei Ansätze bzw. dominante Forschungsfelder und damit verbundene Mythen können unterschieden werden:¹³

- (1) Untersuchungen zu individuellen Attributen des Verhandlungssubjektes,
- (2) Untersuchungen zu Charakteristiken der Verhandlungssituation und
- (3) ökonomische, sich meist im Raster der Spieltheorie bewegende Studien.

¹⁰ Fisher/Ury 1981, Einleitung.

¹¹ Gifford 1989, S. 2.

¹² Vgl. Bellenger 1984; Casse 1987; Dupont 1994.

¹³ Neale/Bazerman 1991.

Mythos 1: «Es kommt auf die Persönlichkeit an...».

Wie Rubin und Brown berichten¹⁴, ergaben sich bei den Untersuchungen des ersten Typs, die in den Sechzigerjahren begannen, nur wenig überzeugende Resultate zum Zusammenhang von Persönlichkeitsvariablen bzw. -dispositionen und Verhandlungsverlauf und -ergebnis. So wurden Variablen wie Risikofreudigkeit, Kontrollüberzeugungen und -attributionen, kognitive Verarbeitungskomplexität, Ambiguitätstoleranz, Selbstwertgefühl, Autoritarismus und Machiavellismus als Determinanten von Verhandlungserfolg untersucht. Schon Hermann und Kogan schrieben dazu: «From what is known now, it does not appear that there is any single personality type or characteristic that is directly and clearly linked to success in negotiation»¹⁵. Für das kontraintuitive Gesamtergebnis mögen methodische Gründe mitverantwortlich sein. Dass die Persönlichkeit der Akteure geringen Einfluss sowohl auf Prozess und Produkt der Einigung haben soll, hängt vielleicht mit dem Mangel dieser Untersuchungen zusammen, die «Anlage-Umwelt-Interaktion» (bzw. Person-Situations-Interaktion) tendenzmässig zu ignorieren. Der Zusammenhang von Persönlichkeit und Verhandlungserfolg ist jedoch immer noch ein mehr oder weniger aktuelles Thema. Die Annahme eines Einflusses der Persönlichkeit(en) wenigstens auf den Verlauf der Verhandlung scheint einleuchtend zu sein: «Anyone who has negotiated with people who are stubborn, short-tempered, shy, Machiavellian, or risk-averse will attest to how important negotiators' personalities can be determining how negotiations unfold».¹⁶ Obwohl man dieser Aussage etwa aus eigenen Erfahrungen zustimmen

¹⁴ Rubin/Brown 1975; vgl. auch Lewicki/Litterer 1985.

¹⁵ Hermann/Kogan 1977, zit. nach Neale/Bazerman 1991, S. 4.

¹⁶ Gilkey/Greenhalgh 1986, S. 245.

kann, folgt daraus nicht, dass damit auch Generalisierungen zum besprochenen Zusammenhang möglich sind.

Die Schwierigkeit der Erfassung solcher Beziehungen liegt in der Heterogenität der Verhandlungssituationen und in der Operationalisierung der Konstrukte selbst. So empfehlen Gilkey/Greenhalgh zur Erfassung der Persönlichkeit folgende Diagnoseinstrumente: den Thematischen Apperzeptionstest («TAT»), den Rorschach-Test, Bems «Sex-Role Inventory» (das die Dominanz maskuliner oder femininer Tendenzen identifizieren soll), Empathie-Masse (z.B. Perspektivenübernahme), «Interpersonale Orientierung», «Assertiveness», «Leadership Opinion Questionnaire», «Locus of Control» und «Conflict Resolution Mode»¹⁷. Alle diese psychologischen «Masse» behaupten stabile Eigenschaften (traits) erfassen zu können (obwohl die Gütekriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität einiger dieser Tests bzw. in diesen Testbereichen ziemlich gering sind). Selbst wenn angenommen werden könnte, valide, zuverlässige Erfassungsmittel seien vorhanden, wäre es höchst optimistisch zu glauben, zwischen diesen Eigenschaften und dem Verhandlungserfolg bestünden direkte Zusammenhänge. Zum einen ist Verhandeln ein soziales Geschehen – es kann nicht gleichgültig sein, wer einem gegenüber sitzt (hohe Scores auf der Skala der Perspektivenübernahme mag im einen Fall mit Verhandlungserfolg positiv, im anderen negativ korrelieren, ganz abhängig davon, ob das Gegenüber ein «Machiavellist» oder eine «hochempathische» Person ist, die – überspitzt formuliert – nicht anders kann, als kooperieren). Zum anderen kommt es schlicht darauf an, was man will, was der oder die andere will und wie stark beide das wollen. Weiter kommt es auf die Beziehung zwischen diesen Variablen an – diese mögen einander ausschliessen oder teilweise oder

¹⁷ Ebd., S. 245ff.

ganz kompatibel sein. Neben diesen Faktoren gibt es eine Vielzahl weiterer, die nicht unberücksichtigt sein dürften – etwa das Ausmass des individuellen Zeitdruckes, die individuelle Abhängigkeit vom Zustandekommen einer Einigung, der Grad der Informiertheit und so weiter. Kurz: die ausschliessliche oder vorwiegende Fokussierung auf die Persönlichkeit scheint eine wenig fruchtbare Strategie zum besseren Verständnis von Verhandlungsprozessen und -ergebnissen zu sein. Damit wird die Bedeutung von Kontrollüberzeugungen, der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme oder der interpersonalen Orientierung nicht bestritten, nur relativiert und auf ein sozialwissenschaftlich vernünftiges Mass reduziert. Erstaunlich bleibt dennoch die Tatsache, dass monokausal angelegte Studien oder Konzepte von komplexen sozialen Phänomenen überhaupt noch durchgeführt bzw. entwickelt werden.

Mythos 2: «Es kommt auf die Situation an...»

Die Untersuchungen zu situationalen Eigenheiten des Verhandeln gaben ein vergleichbar enttäuschendes Bild ab: Die Form der Kommunikation, der verfügbare Ergebnisraum, die relative «Verhandlungspower» der Parteien, der Zeitdruck und etwa die Anzahl Repräsentanten auf allen Seiten sind mehr oder weniger objektive Kriterien, die den Verhandlungsprozess scheinbar nicht direkt beeinflussen. Mit Kelley und Thibault können wir annehmen, dass nicht die objektive Situation ausschlaggebend ist, sondern die (subjektive) Wahrnehmung dieser Situation.¹⁸ Danach kann vermutet werden, dass Verhandlerinnen und Verhandler die gegebene Situation kognitiv derart verändern, dass sie ein «effektives Spiel» spielen können.

¹⁸ Kelly/Thibault 1978.

Mythos 3: «Es ist ganz anders, nämlich spieltheoretisch hervorsagbar...»

Der einzige Ansatz des Verhandeln, der von sich behaupten könnte, eine mehr oder weniger vollständige Theorie zu liefern, die auch zu Prognosen taugt, ist die Spieltheorie. Die Spieltheorie, die von Neumann und Morgenstern zum Leben erweckt worden ist¹⁹, kann als Spezialzweig der Entscheidungstheorie angesehen werden und zeichnet sich darin aus, dass die Ergebnisse der eigenen Entscheidungen (Wahlen) – wie im «wirklichen» Leben – von den Entscheidungen der Spielpartner abhängen²⁰. Die Kritik an den spieltheoretischen Prämissen ist freilich bedeutsam. Die Idee, wonach Personen stabile, klar definierbare Präferenzen haben und Entscheidungen treffen, die konsistent sind mit diesen Präferenzen²¹, ist allein schon fraglich. Das (unterstellte) Verhalten des spieltheoretischen Subjektes ist gekennzeichnet durch (klar festgelegte) Informiertheit, klare Zielorientierung und ausschliessliche Nutzen-Kosten-Rationalität. Rappoport, ein früher Kritiker der Spieltheorie, aber selber derjenige, der das potenteste und einfachste Strategieprogramm für die bekannte Situation des «prisoner's dilemma» entwickelt hat, nämlich «tit for tat»²², hat schon 1959 geäußert, dass der Beitrag der Spieltheorie für eine Verhandlungstheorie vor allem darin liege, dass die erstere ihre eigenen Limiten offenlege. Die Grenzen der Spieltheorie sind ihre Ausgangsbedingungen.

Trotz breiter Kritik gibt es Autoren, die auch heute noch auf diesen Ansatz setzen.²³ Freilich hat sich die Spieltheorie während eines halben Jahrhunderts weiter entwickelt,

¹⁹ Neumann/Morgenstern 1947.

²⁰ vgl. etwa Arrow 1963; Resnik 1990.

²¹ Nash 1950.

²² Vgl. Axelrod 1984.

²³ Etwa Myerson 1980; Harsanyi 1988.

so dass ihre mathematischen Formeln für den «interessierten Laien» nicht mehr nachvollziehbar sind. Die Rationalitätsunterstellung wird weiterhin aufrechterhalten, obwohl aus verschiedenen Bereichen empirische Befunde vorliegen, die zeigen, dass die Annahme fallengelassen werden sollte – so von Seiten der Ökonomie²⁴, den politischen Wissenschaften²⁵ und selbst der Entscheidungstheorie.²⁶ Interessant ist dabei die «ideologische» Unterstützungshilfe von Seiten eines radikalen Behaviorismus²⁷: innerhalb des spieltheoretischen Rahmens konnten damit (gewissermaßen psychologisch fundiert) individuelle Kognitionen und Handlungen als irrelevant betrachtet und Prozesse der sozialen Interaktion, von denen man typischerweise meinen würde, sie seien zum Verständnis von Verhandlungsverläufen relevant,²⁸ vollständig ignoriert werden. Neale und Bazerman räumen trotz aller Kritik jedoch ein, dass die Spieltheorie einen wichtigen Beitrag zur Verhandlungsforschung geleistet habe²⁹. Insbesondere biete sie ein analytisches Instrument zur Untersuchung von hoch strukturierten Verhandlungssituationen, habe zu vielen Untersuchungen angestiftet und hätte stabile Prädiktoren des Verhandlungsergebnisses gefunden. Mit Kuhn muss man hier postulieren³⁰, dass ein Forschungsparadigma solange «en vogue» bleibt, als keine bessere Alternative gefunden ist. In der Tat ist der Theoriemangel im Verhandlungsbereich gross. Trotzdem gibt es interessante Untersuchungen. So erscheinen besonders bedeutsam jene Forschungen, die

²⁴ Guth et al. 1982.

²⁵ Axelrod 1984.

²⁶ Bazerman 1990.

²⁷ Etwa im Sinne Skinners 1971.

²⁸ Vgl. Klar et al. 1988.

²⁹ Neale/Bazerman 1991, S. 10.

³⁰ Kuhn 1970.

sich mit den «Rationalitätsabweichungen» der Verhandlungsteilnehmer beschäftigen, welche hier jedoch nicht diskutiert werden sollen.³¹

1.2 Die nicht beklagenswerte Theorie-Praxis-Kluft

Das Ziel der Entscheidungs- und Verhandlungsforschung ist immer auch ein praktisches gewesen, namentlich Entscheidungsprozeduren und damit Entscheidungen als solche (z.B. in interpersonalen Verhandlungen) zu optimieren. Autoren verschiedenster Disziplinen haben vielfältige theoretische Perspektiven vorgeschlagen.³² Diese lassen sich hinsichtlich ihrer Deskriptivität bzw. Präskriptivität unterscheiden. Der deskriptive Ansatz wird vor allem von Psychologen, Soziologen und Organisationsforschern gepflegt, während der präskriptive Ansatz eher analytischeren Forschungsbereichen aus Wirtschaft oder Entscheidungstheorie im engeren Sinne zugeordnet werden kann.³³

Wie über das Verhandlungsthema geschrieben wird, hängt grossenteils davon ab, ob der Autor oder die Autorin primär professionell oder wissenschaftlich orientiert ist. Nicht nur besteht in diesem Bereich eine grosse Kluft zwischen Theorie und Praxis, auch die Beantwortung der Frage, ob Verhandeln eher eine Kunst oder eine Wissenschaft sei (eine Unterscheidung, die möglicherweise einen engen Rationalitätsbegriff voraussetzt), ist umstritten. Die Frage «Kunst oder Wissenschaft» ist mit der Kluft zwischen Theorie und Praxis verknüpft. Wie Martin referiert, scheinen die verfügbaren Modelle oder Theorieansätze Praktikerinnen und Praktikern zu rigoros und zu deterministisch zu

³¹ Vgl. Reichenbach 1994.

³² Vgl. Bell et al. 1988.

³³ Neale/Bazerman 1991.

sein, kurz: für die Praxis nicht brauchbar³⁴. Auf der anderen Seite wird bei geringer Theoriefreundlichkeit eine Annäherung des Verhandlungsbegriffes an diejenigen der Kunst verständlich. Denn im wirklichen Verhandlungsleben scheint ja alles viel komplizierter, die Praxis nicht in Modellen abbildbar, Intuition im Spiel zu sein; Verhandeln wird als eine Kunst betrachtet, die darin besteht, in einmaligen und insofern nicht vergleichbaren Situationen kreative Lösungen zu finden bzw. zu ermöglichen. So werden in einschlägigen Zeitschriften, etwa dem «Negotiation Journal», nicht wenige Einzelfälle von Verhandlungen berichtet und analysiert. Diese – oft anekdotisch anmutenden Berichte – werden denn auch kaum in ein elaboriertes Verhältnis zu bestehenden Modellen oder Konzepten gesetzt.

Die wenigen empirischen Untersuchungen zur «Einmaligkeit des Einmaligen» zeigen jedoch ein ernüchterndes Bild. Wie etwa Kolb zur Praxis der Mediation berichtet³⁵, widerspiegeln die (selbst-) berichteten subtilen Intuitionen und kreativen Ideen von (professionellen) Mediatorinnen und Mediatoren in keiner Weise die faktische Verhandlungspraxis. Diese bestehe vielmehr aus Routine und eingeschliffenen Verhaltensmustern. Es scheint sinnvoll, bezüglich der Kunst-Wissenschafts-Frage Raiffa zu folgen, der – vermittelnd – sowohl eine Kunst als auch eine Wissenschaft des Verhandeln annimmt.³⁶ Die Wissenschaft des Verhandeln bezieht sich auf die systematische Analyse von interpersonalen Problemlöseprozessen, während die Kunst des Verhandeln die Integration mehrerer Variablen darstellt: soziale Kompetenzen, die Fähigkeit, zu überzeugen und sich überzeugen zu lassen, optimale Wahl situationsangemessener Taktiken und Strategien.

³⁴ Martin 1988.

³⁵ Kolb 1983.

³⁶ Raiffa 1982, S. 7.

2. Funktionen und Rollen im Einigungsprozess

Die Funktionen und Rollen, welche Personen, insbesondere auch Führungspersonen in Verhandlungsprozessen (unter asymmetrischen Beziehungsverhältnissen) einnehmen, können differenziert werden. Unter anderem können der Verhandlungsliteratur drei Rollen entnommen werden: diejenige des Schiedsrichters, des Mediators und des Intra-venienten.

2.1 Schiedsgericht

Im Unterschied zur Mediation hat der Schiedsrichter oder die Schiedsrichterin in die Kontrolle über den Entscheid. Ihm bzw. ihr wird in der Regel eine neutrale Funktion zugeschrieben. Zwei verbreitete Formen einer Schiedsrichterentscheidung sind zu unterscheiden: der konventionelle Schiedsspruch («conventional arbitration») und die sogenannte «final-offer arbitration»³⁷.

Die konventionelle Form besteht darin, dass der Schiedsrichter oder die Schiedsrichterin die Argumentationen der Streit- oder Konfliktparteien anhört und danach einen Entscheid allein trifft, der sich durch mehr oder weniger (rechtlich oder nicht-rechtlich) festgelegte Regeln rechtfertigen lässt. Typischerweise stellt ein Schiedsrichterentscheid einen Kompromiss zwischen den Anliegen, Bedürfnissen oder Ansprüchen beider Parteien.³⁸ Wenn die Parteien mit einem Schiedsrichterurteil rechnen müssen, kann eine

³⁷ Neale/Bazermann 1991, S. 140. Vgl. auch Elouri/Elkouri 1981; Feuille 1975; Long/Feuille 1975; Kolb/Shepard 1985; Stevens 1966.

³⁸ vgl. Elkouri/Elkouri 1981.

Verminderung der Kompromissbereitschaft provoziert werden. Die Parteien haben die Tendenz, ihre Klagen und/oder Ansprüche übertrieben darzustellen und wenig Konzessionswillen zu zeigen.³⁹

Diesen Nachteilen wird mit der «final-offer arbitration» zu begegnen versucht. Diese besteht darin, dass die letzten Vorschläge bzw. Positionen, die die Parteien einnehmen bzw. äussern, zugleich die einzigen sind, die der Schiedsrichter als Entscheidungsalternativen hat. D.h. er muss entweder den letzten Vorschlag von Partei A oder denjenigen von Partei B als den endgültigen Entscheid festsetzen. Hier besteht für die Parteien ein schwer kalkulierbares Risiko, weshalb sie im Vorfeld des letzten Vorschlages zu grösseren Konzessionen bereit sind.⁴⁰

Neale und Bazerman weisen auf die strittige Beantwortung der Frage hin, ob die Differenzen der Parteien im konventionellen Verfahren tatsächlich etwa halbiert würden oder ob die Träger von Schiedsrichterrollen ihre Entscheidung aufgrund der «Fakten» des Falles treffen⁴¹. Die Situation mag so gelagert sein, dass der Schiedsrichter bzw. die Schiedsrichterin einen «rigorosen» Entscheid fällt, dann, wenn er oder sie ein Prinzip verletzt sieht, das für die Interaktion zwischen den Parteien einerseits fundamental und andererseits einseitig aufgekündigt worden ist. In anderen Situationen mögen mehr oder weniger legitime Interessen auf beiden Seiten zum Konflikt geführt haben – es wurde etwa kein (moralisches) Interaktionsprinzip einseitig verletzt –, so dass der Entscheid nichts anderes ist als eine Kompromisslösung. Freilich können diese Interessen auch normative Bedeutung haben.

³⁹ Long/Feuille 1975; Feuille 1978.

⁴⁰ Stevens 1966.

⁴¹ Neale und Bazerman 1991.

Im ersten Fall würde die schiedsrichterliche Funktion etwa einer Lehrperson mit guten Gründen verantwortet werden können und auch im diskursethischen Sinne zu vertreten sein: es gibt keine strittige Norm, die zur Debatte steht. Im zweiten Fall ist die Schiedsrichterrolle u.U. nicht die wünschenswerte – Mediation könnte angemessener sein.

2.2 Mediatorinnen und Mediatoren

Der Mediation wird auf allen gesellschaftlichen Ebenen grosse Bedeutung in der Konfliktlösung zugeschrieben.⁴² Mediation ist (ursprünglich) die Intervention einer Drittpartei in einen Konflikt zwischen zwei oder mehreren Parteien. Das Ziel ist das Finden einer für beide (alle) Seiten akzeptablen Lösung. Mediation zeichnet sich weiter dadurch aus, dass die intervenierende Partei über keine Macht verfügt, eine Lösung aufzuzwingen. Mediatoren können sich nicht in einen Konflikt aufdrängen, vielmehr werden sie von den Parteien dazu angefragt⁴³.

Die Aufgabe von Mediatoren ist in der Regel, (a) die Kommunikation zwischen den Parteien zu verbessern, (b) die Parteien dazu zu bringen, ihre Einstellungen einander gegenüber zu revidieren, (c) die Parteien und ihre Repräsentanten über Verhandlungsverlauf und -prozess zu informieren, (d) immer wieder die nötige Dosis Realismus zu verabreichen und (e) allenfalls Vorschläge zu generieren und den Parteien vorzulegen⁴⁴. D.h. ihre Funktion involviert den Versuch, kooperative und problemlöseorientierte Verhandlungsstrategien zu erleichtern.

⁴² Vgl. Pruitt/Kressel 1985.

⁴³ Vgl. Neale/Bazerman 1991, S. 136.

⁴⁴ Gifford 1989, S. 204.

Forschungsergebnisse zur Mediationstätigkeit scheinen zu zeigen, dass diese erfolgreich ist, wenn zwischen den Parteien grosse Feindseligkeit herrscht⁴⁵ und Konzessionsverhalten bei geringen Interessenkonflikten beschleunigen, aber bei grossen Differenzen verlangsamen⁴⁶.

In der unüberschaubar gewordenen Literatur werden auch Zweifel bezüglich des Neutralitätsanspruchs der Mediation laut. In ihrer Besprechung von drei wichtigen Veröffentlichungen zur Mediations-«Theorie» spricht Cobb sogar von einer «ethischen Krise»⁴⁷. Untersuchungsergebnisse zeigen in etwa folgendes⁴⁸: Mit der Intervention in den Konflikt verlässt die vermittelnde Person wenigstens insofern den Standpunkt der Neutralität, als sie bei der Definition des Problems und bei der Bestimmung des Rahmens, in welchem eine Lösung gesehen werden soll, eine aktive Rolle übernimmt.

Ein interessantes Gegenstück zu der angeblichen Krise stellt der Artikel «Bias and Mediators' Ethics» von Honeyman dar, in welchem er aufzuzeigen versucht, dass die Streitparteien eine Voreingenommenheit des Mediators bzw. der Mediatorin nicht nur erwarten, sondern auch akzeptieren können, wenn diese Voreingenommenheit transparent gemacht wird («... such a biased intervention as Kissinger's Middle East effort was acceptable to the parties [and tolerated by hard-line Arab states] largely because no one involved expected him to do anything else»⁴⁹). Honeyman kommt zum Schluss: «...fair notice of bias can serve

⁴⁵ Landsberger 1955; Carnevale/Pegnetter 1985; Kochan/Jick 1978.

⁴⁶ Hiltrop/Rubin 1982.

⁴⁷ Cobb 1991.

⁴⁸ Kolb 1985, Greatbatch/Dingwall 1989, Silbey/Merry 1986 und Cobb/Rifkin 1990.

⁴⁹ Honeyman 1986, S. 176.

as the unifying principle which will dispose much of the confusion over a mediator's ethical obligations»⁵⁰.

Die Möglichkeiten von Mediatoren sind vielfältig. Sie können beispielsweise eher als «prompter» (etwa: Anreger; manchmal auch: «facilitator») oder eher als «leader» (manchmal auch: «evaluator») fungieren: eine Unterscheidung, die den Grad direkter Intervention thematisiert. Zu den Techniken, mit welchen die Problemlöseorientierung der Parteien ermöglicht werden sollen, gehören auch aktives Zuhören und gemeinsames Brainstorming. Die Parteien sollen ermutigt werden, zugrundeliegende Interessen zu diskutieren und multiple Lösungen zu generieren.⁵¹ Der Verhandlungsverlauf kann ins Stocken gekommen sein, weil die wahren Interessen nicht (mehr) ohne Gesichtsverlust dargelegt werden können. In solchen Fällen sind «gesichtsrettende» Taktiken wie Einzelmeetings mit den Parteien, spezifische Informations- und Informationskontrakte fundamental. Ebenso mögen Hinweise auf Stil und Taktik wichtig sein. Die Frage, wie intensiv die Intervention sein soll, kann nur mit Blick auf Personen- und Situationscharakteristiken (auch der Interventionspartei selber) angegangen werden.

Zwei Basisstile können empirisch unterschieden werden: (1) der «Dealmaking»-Stil und (2) der «Shuttle-diplomacy»-Stil. Während der Dealmaking-Ansatz vor allem darin besteht, dass die Parteien (buchstäblich) zusammengehalten werden und deren Kompromissbereitschaft durch konkrete Vorschläge des Mediators begünstigt werden soll, werden die Parteien bei der Shuttle-diplomacy typischerweise getrennt, und es wird versucht, konkrete

⁵⁰ Ebd., S. 177.

⁵¹ Vgl. Gifford 1989.

Einigungsvorschläge durch ein «Hin-und-her» (des Mediators) einander anzupassen.⁵²

2.3 Strategic Choice Model

Ein interessantes Konzept stellt das «Strategic Choice Model» von Carnevale⁵³ dar, das im Weiteren etwas ausgeführt werden soll. In Carnevales Modell werden zur Hauptsache vier Mediationsstrategien unterschieden («integration», «compensation», «pressing», und «inaction»), die in Funktion von zwei Variablen auf Seiten des Mediators beschrieben werden. Die erste Variable ist die Wahrnehmung der Grösse eines «common ground»: «The size of the common ground region depends on the third party's probability assessment that a mutually acceptable solution will develop»⁵⁴; die zweite ist die Bewertung der Ziele, die die Parteien erreichen wollen.⁵⁵ Das Modell macht vier wichtige Voraussetzungen: «1. Mediators want to see the disputants come to agreement. 2. Mediators have all four strategies available to them. 3. There is economy of action in mediator behavior. 4. The selection of one strategy generally precludes selection of another at the same point in time».⁵⁶

Bevor die Strategien kurz beschrieben werden, seien die zentralen Aussagen des Modells zusammengefasst. Die Wahrnehmung des «common ground» zwischen den Streitparteien soll hier «perzipierte Gemeinsamkeit»

⁵² Brett, Drieghe,/Shapiro 1986; vgl. auch Silbey/Merry 1986.

⁵³ Carnevale 1986a&b, vgl. auch Murnighan 1986 bzw. 2.4.

⁵⁴ Carnevale 1986a, S. 42.

⁵⁵ Ebd., S. 53.

⁵⁶ Ebd.

genannt werden, die Bewertung der Wichtigkeit, dass die Parteien ihre Ziele erreichen, «Zielbewertung»):

a) Wenn die Zielbewertung hoch ist und die perzipierte Gemeinsamkeit gross, dann wählt der Mediator die Strategie der Integration.

b) Wenn die Zielbewertung tief ist und die perzipierte Gemeinsamkeit klein, dann wählt er die Strategie des Druckausübens («pressing»).

c) Wenn die Zielbewertung hoch ist und die perzipierte Gemeinsamkeit klein, dann wählt er die Strategie der Kompensation.

d) Wenn die Zielbewertung tief ist und die perzipierte Gemeinsamkeit gross, dann wählt er die Strategie der Inaktivität.⁵⁷

ad a) Integration

Mediatoren integrieren, wenn sie eine Lösung innerhalb der perzipierten Gemeinsamkeiten suchen. Diese Suche beinhaltet Lösungsvorschläge, die beiden Parteien Gewinn bringen und von den Parteien reflektiert werden sollen.⁵⁸ Diese Vorschläge können verschiedene Formen annehmen, namentlich «bridging proposals» (neue Vorschläge für die Parteien, die die wichtigsten Interessen auf allen Seiten decken), «cost cutting proposals» (Kostenreduzierung bei einseitigen Konzessionen), «logrolling proposals» («Neutralisierung» von Verhandlungspunkten durch Aushandeln), «proposals that expand the pie» (Erhöhung von Ressourcen oder Einbringen neuer Ressourcen auf einer oder allen Seiten) und «compensation proposals» (die eine Partei dazu bringen, die Nachteile der anderen Partei mit eigenen Mitteln zu kompensieren)⁵⁹. Der wünschens-

⁵⁷ Vgl. Ebd., S. 53.

⁵⁸ Ebd., S. 42f.

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 42-44.

werte Fall der Integration trifft natürlich nicht bei jeder Mediationsverhandlung zu. Damit wird die Mediatorenrolle schwieriger und in mancherlei Hinsicht kann gefragt werden, ob jede andere Form noch Mediation sei (vgl. die nächsten Punkte). Der grosse Vorteil der Integration ist die damit erzielte Wahrscheinlichkeit einer stabilen Einigung und die Förderung der Beziehung zwischen den Parteien.⁶⁰ Nachteilig sind vor allem die zeitlichen Kosten.

ad b) Druck ausüben

Druck ausüben ist eine «universale Verhandlungsstrategie»⁶¹, die vom Mediator – immer nach Carnevale – ergriffen wird, wenn die perzipierte Gemeinsamkeit klein ist (Mangel an Ergebnisalternativen) und die Zielbewertung (Einschätzung der Wichtigkeit der Anliegen) relativ gering. Die Parteien können nun nur noch durch das Argument des Zwanges bewegt werden, ihre Positionen zu relativieren bzw. neu zu definieren. Freilich ist dieser Zwang subtil und besteht eher im Verunsichern, im Skizzieren von negativen Szenarien, als in faktischen Drohungen. Die Parteien wissen, dass der Mediator sie zu nichts zwingen kann.

Formal kann der Mediator zwei Dinge tun. Er kann (1) versuchen, die einigungsunfähigen Alternativen zu «manipulieren»: «If a party vies for an alternative that is not agreeable to the other, a mediator may be able to transform that alternative into one that is not agreeable to either».⁶² Wie kann der Mediator der Partei den Geschmack auf ihren Lösungsvorschlag verderben? Indem er diesen mit «Kosten» behaftet: «This may be done by attaching costs to it for the party who vies for it; the additional costs then effectively move the alternative to below the reservation values

⁶⁰ Ebd., S. 49.

⁶¹ Murnighan 1986, S. 354.

⁶² Carnevale 1986a, S. 44.

of both parties and out of their range of acceptance».⁶³ Diese Kosten können die Form von Warnungen, Bestrafungsandrohungen oder Gewinnreduktionen annehmen. Inwieweit hier der Raum für fragwürdige Manipulation offen gelassen wird, problematisiert Carnevale an dieser Stelle jedoch nicht. (2) Die andere Möglichkeit ist, Drohungen und Warnungen auszusprechen, die auf die (angeblich) schlechten Alternativen einer Einigung Bezug nehmen, damit die Parteien ihre «reservation values» senken («reservation values» oder «reservation points» sind gewissermassen die [Einigungs-] Orte, in denen die Partei gegenüber einer Einigung indifferent ist⁶⁴): «The parent who tells two children to end their argument over the television or they both will go to bed, is attempting to lower the children's reservation values»⁶⁵.

Die eher subtilen Drohungen bzw. Druckmittel sind mannigfaltig: Mediatoren mögen beispielsweise drohen, die eine Partei in der Öffentlichkeit für die Schwierigkeiten der Verhandlungen verantwortlich zu machen. Ein weiteres Mittel ist die Drohung, die Verhandlung von Seiten des Mediators abzubrechen, was die Anspruchsniveaus der Parteien vor allem dann vermindert, wenn sie erst gerade erfahren haben, dass gemeinsamer Gewinn möglich ist. Die Angabe einer fixen Zeitlimite ist ebenfalls eine Möglichkeit, Druck auszuüben. Mediatoren mögen durch Argumente Druck ausüben; die Position von Partei A wird der Partei B etwa als legitim, stark oder annehmbar dargestellt und B direkt aufgefordert, Konzessionen zu machen. Die Position der anderen Partei kann auch als zuvorkommend

⁶³ Ebd.

⁶⁴ Vgl. Neale/Bazerman 1991, S. 19.

⁶⁵ Carnevale 1986a, S. 44.

beschrieben werden – eine Position, die im Interesse aller stehe und deshalb akzeptiert werden sollte u.a.m.⁶⁶

Vorteil dieser Strategie ist die Effizienz und Einfachheit ihrer Durchführung. Der Erfolg der Strategie kann mit wenig Kosten auf beiden Seiten verbunden sein. Negativ ist jedoch zu attribuieren, dass «Pressing» die Parteien einander und dem Mediator «entfremden» kann. Die Stabilität der Erfolge ist ebenfalls nicht im besten Licht zu sehen.⁶⁷

ad c) Kompensation

«Mediators compensate when they give something desirable to one or both parties»⁶⁸. Kompensation zielt auf eine Vergrößerung des «common ground» bzw. der Einigungszone ab, die aus der Tasche des Mediators bzw. der Mediatorin bezahlt werden muss: «The compensation strategy resembles the integration strategy in that both involve a search for joint benefits, but there is a critical difference: compensation involves mediators giving something to disputants that they want or need and did not already have, in exchange for compromise or agreement».⁶⁹ Wie bei der Strategie des «Pressing» muss der Mediator wissen, was den Parteien wichtig ist und was nicht, soll die Strategie erfolgreich sein. Wie es keinen Sinn hat, mit der Öffentlichkeit zu drohen, wenn der Partei die Meinung der Öffentlichkeit relativ gleichgültig ist, so ist es kaum sinnvoll, Konzessionsentschädigungen in Aussicht zu stellen, an denen die Partei nicht interessiert ist.

Die Möglichkeiten der Kompensation sind vielfach: Kostenreduktion ist ein Kompensationsmittel (so wurde Israel in den 1977er Camp David-Verhandlungen von den

⁶⁶ Ebd., S. 45.

⁶⁷ Ebd., S. 50.

⁶⁸ Ebd.

⁶⁹ Ebd.

USA versprochen, es erhalte einen neuen Flugstützpunkt in Negev, wenn es denjenigen an der Grenze zu Sinai aufgeben würde). Ein anderes Mittel, zu kompensieren ist die Abgabe von Garantien. Da die Parteien möglicherweise ein grosses Risiko mit ihren (einseitigen) Konzessionen eingehen müssen, kann der Einigungsprozess mit Garantien von Seiten des Mediators erleichtert werden. Wenn der Konflikt aufgrund eines Ressourcenmangels entstanden ist, kann der Mediator möglicherweise die Ressourcen erweitern und so eine Einigung ermöglichen. Versicherungen sind eine weitere Möglichkeit der Kompensation; so kann eine Partei der Hilfe versichert sein, auf die sie von Seiten des Mediators Anspruch hat, wenn sich die Rahmenbedingungen etwa durch Ausseneinflüsse verändern. Als psychologische Kompensation sind vor allem «gesichtsrettende Massnahmen» zu bezeichnen (vgl. den Fall des Gewerkschafters, dem für seine Kooperation in der Lohnverhandlung das Gesicht gerettet wird, indem er in der [Halb-] Öffentlichkeit als ein extrem hartnäckiger Verhandler beschrieben wird...). Schliesslich sind Direktzahlungen Mittel der Kompensation.⁷⁰ «For example, a parent might offer one child an ice cream cone if that child lets the other watch the television».⁷¹

Der Mediator kann durch sein Kompensationsverhalten leicht in eine undurchschaubare Situation geraten, in denen er die wirklichen Motive der Parteien nicht mehr beurteilen kann. Werden der einen oder beiden Parteien nämlich Kompensationen in Aussicht gestellt (bzw. werden diese von den Parteien erwartet), so lohnt es sich für die Parteien u.U. nicht, überhaupt selbst eine Einigung aktiv zu erzielen. Schlimmer noch, sie können die Uneinigkeitsdramaturgie derart auf die Spitze treiben, dass

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 45-47.

⁷¹ Ebd., S. 47.

kompensatorische Mediation wahrscheinlich wird und die hinter das Licht geführte Partei diejenige des Mediators ist. In der Tat scheinen die «umjubelten» Erfolge der 78er Camp David – Verhandlungen in einem etwas veränderten Licht: Was sind das für «Verhandlungserfolge», in denen die «unfreiwillige Grosszügigkeit der Steuerzahler» die Einigung überhaupt erst ermöglicht? Die Versprechungen Jimmy Carters (Camp David-Abkommen 1978), an beide Seiten (Israel und Ägypten) massive ökonomische Hilfe zu leisten, sind jener Teil der Wahrheit, die den an sich bemerkenswerten «Verhandlungsratschlag», man solle die Interessen, nicht die Positionen fokussieren,⁷² auf ironische Weise illustrieren.

Die Kompensation mag die einzige Möglichkeit sein, die Parteien zu einer Einigung zu bringen und die Zufriedenheit auf allen Seiten zugleich hochzuhalten. Die Nachteile sind schon erwähnt worden. Mit der Manipulierbarkeit des Mediators beim Kompensieren wird ein Muster skizziert, das die Erwartungen der Parteien für die Zukunft mitbestimmt.

ad d) Inaktivität

Inaktivität ist eine Strategie, die einfach darin besteht, dass der Mediator den Verhandlungsparteien quasi unterstellt, sie könnten allein zu einer Lösung finden. Inaktivität beinhaltet jedoch wichtige Aktivitäten: «Included in the set of activities that enhance inaction are pretending not to notice that a dispute exists, or offering reasons for staying out when the parties expect or want intervention».⁷³

Wenn es die Situation erlaubt, so scheint es – wie bei der Inaktivität – vorteilhaft, dass die Parteien selbst zu einer Einigung kommen. Ein solches Resultat stärkt die Beziehung

⁷² Fisher/Ury 1981.

⁷³ Carnevale 1986a, S. 47

und die Zuversicht in folgenden Verhandlungen. Inaktivität kann gerade aus diesem (erzieherischen) Grund gewählt werden: «A parent (...) may choose not to intervene in a dispute between the children because he or she believes that they should learn to work things out by themselves».⁷⁴ Inaktivität kann auch ganz andere strategische Gründe haben. Je länger Parteien versucht haben, zu verhandeln und weiterzukommen und dies nicht geschafft haben, desto motivierter sind sie bezüglich einer Drittparteienintervention und desto grösser ist der Einfluss der Person des Mediators. Diesen Sachverhalt kennend, kann er inaktiv sein, um seine Einflussmöglichkeiten zu erhöhen. «Thus, the mediators may have the greatest impact if they delay their activities until the later stages of negotiations, when the parties have made concessions and negotiations have stalled»⁷⁵. Inaktivität kann Abwarten bedeuten: «Over time, many disputes simply fade away – conditions change, values change, the major actors change – and waiting for these changes may be the best strategy, or it may be the only strategy».⁷⁶

Ein Nachteil der Inaktivität ist, dass sie auch im Falle gewählt werden kann, der ohne (aktive) Mediation nicht lösbar ist. Ein weiterer Nachteil betrifft die Interessen des Mediators am Ergebnis, die während seiner inaktiven Zeit unkontrollierbar sind. Dies trifft natürlich nur dann zu, wenn der Mediator über das Interesse, dass es zu einer Einigung kommt, noch weitere Interessen hat, die den Einigungsinhalt betreffen.

Carnevale sieht für die Mediationsperson folgende Taktiken, die sie mit Ausnahmen der Zeiten der Inaktivität einsetzen kann.⁷⁷ Eine Taktik besteht (wie oben erwähnt) dar-

⁷⁴ Ebd., S. 51

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ Ebd.

⁷⁷ Ebd. S. 47f

in, die Parteien getrennt zu behandeln, um die Spannungen und Feindseligkeiten zwischen den Parteien zu reduzieren. Diese Taktik erleichtert es der Mediatonsperson u.U. auch, Druck auszuüben oder Kompensationsvorschläge zu äussern, weil die andere Partei nicht anwesend ist. Druck ausüben kann im gemeinsamen Setting leichter als (nicht akzeptierbare) Allianz zwischen dem Mediator und der einen Partei interpretiert werden. Eine andere Taktik ist die Manipulation der Agenda. Mediatoren mögen z.B. der Ansicht sein, dass leichte Probleme (Verhandlungspunkte mit kleinen Differenzen) zu Beginn verhandelt werden sollen. Mediatoren können die Kommunikation kontrollieren, was gerade bei Konzession ohne Gesichtsverlust wichtig ist. So können die Parteien die «Schuld» für ihr Konzessionsverhalten auch auf den Mediator abschieben. Weitere Taktiken sind etwa der Gebrauch von Zeitlimiten oder der Versuch, das Klima zwischen den Parteien aufzulockern («make them laugh»⁷⁸).

2.4 Intravention

Murnighan diskutiert die vier Mediationsstrategien von Carnevale und definiert sie gewissermassen um, indem er sagt, dass Mediation zwar eine Form der Intervention sei, aber nicht alle vier Strategien Formen der Mediation seien, sondern lediglich Integration und Druck ausüben (pressing)⁷⁹. Sein Konzept der Intravention beinhalte jedoch alle vier Strategien: «...while mediators can use integration and pressing to push an agreement, intravenors can use these two strategies as well as inaction and

⁷⁸ Ebd., S. 48

⁷⁹ Murnighan 1986 Ebd., S. 352

compensation».⁸⁰ Murnighan kommt zum Intraventions-Konzept, weil er «starke Interventionsparteien» von «schwachen» unterscheidet: Starke Interventionsparteien kommen auch ungerufen und haben Sanktionsmacht – über diese Attribute verfügen Mediationsparteien (wenigstens definitionsmäßig) nicht. «Thus, within intervention, two distinct types of action occur: One we know as mediation. The other, more powerful intervention, needs a name. Because third parties are most frequently members of the same system as the disputants, and in this case have considerably more power, I use the neologism intravention».⁸¹

Es ist sinnvoll, zwischen Mediation und Intravention zu unterscheiden (eine Ansicht, die Carnevale nicht teilt⁸²), weil es nicht unbedeutend ist, über welche Kontroll- und Sanktionspotentiale eine Person strukturell verfügt, die zwischen Konfliktparteien schlichten soll. Im Gegensatz zu Carnevale sieht Murnighan die Interventionsart der Drittpartei in Funktion der verfügbaren Kontrolle über den Prozess (Prozesskontrolle) und das Ergebnis (Ergebniskontrolle), die die Interventionspartei gegenüber den Streitparteien hat bzw. von welcher sie Gebrauch machen will. Interventionsparteien mit hoher Ergebniskontrolle können autokratische Verfahren vorziehen, wenn sie auch hohe Prozesskontrolle besitzen. Sie können Schiedsrichterfunktionen einnehmen, wenn sie zwar hohe Ergebniskontrolle, aber über wenig Prozesskontrolle verfügen. Schliesslich können sie Verhandlungspartei selbst werden, wenn sie weder über Ergebnis- noch Prozesskontrolle verfügen. In diesem Fall könnte sich die Drittpartei auch zurückziehen.⁸³

⁸⁰ Ebd., S. 356

⁸¹ Ebd., S. 352

⁸² Carnevale 1986b

⁸³ Murnighan 1986, S. 352

Während der Mediator typischerweise eingeladen ist und weder Prozess- noch Ergebniskontrolle besitzt, braucht ein Intravenient typischerweise keine Einladung und verfügt sowohl über Prozess- als auch Ergebniskontrolle. Ein Berufsbeispiel sieht Murnighan im Manager: «For instance, a manager who acts as the third party in the dispute of two subordinates typically is intravening: The manager is often self-invited, and can control many aspects of the disputants' interactions, including the dispute resolution process and its outcome».⁸⁴ Ein anderes typisches Beispiel ist die Lehrperson.

Integration ist das Ziel, das wohl die meisten Mediatoren oder Intravenienten erzielen wollen. Es entspricht der «schönen Lösung» der Verhandlungspsychologie bzw. vor allem der «How-to»-Bücher im Verhandlungsbereich. Es wäre freilich naiv anzunehmen, integrative Lösungen seien immer möglich. Dennoch wird die andere Hälfte der Wahrheit gerne unterschlagen, wenn etwa von «niederlagenlosen Methoden» die Rede ist⁸⁵. Genau gleich mag eine Lehrperson einen befriedigenden Ausgleich zwischen den Interessen der Streitparteien erzielen und einen solchen finden, wenn es die Situation erlaubt. Die Situationspotentiale (gemeinsame zugrundeliegende, bisher nicht explizierte Interessen) mögen durch adäquate Prozeduren optimal ausgenutzt werden – aber mehr als in einer Situation drinsteckt, kann nicht aus ihr herausgeholt werden.

Vielleicht sollte man sich vermehrt fragen, ob es nicht analog zu diesen Situationen, die ihrer Komplexität wegen die rationalen Kompetenzen der Problemlösenden übersteigen, Situationen gibt, die die Menschen, die darin zu entscheiden haben, moralisch einfach überfordern. So sind in Interventionen von Drittparteien sehr wahrscheinlich

⁸⁴ Ebd., S. 353

⁸⁵ Vgl. etwa Gordon 1989

Situationskonstellationen möglich, in denen die Streitparteien von der Idee der («Non-power-») Mediation überfordert sind und die Interventionspartei deshalb eine stärker kontrollierende Funktion ausüben muss, soll es zu einer Entscheidung kommen.

Mediatoren (im engen Sinne) haben es moralischerseits leichter als Intravenienten. Die ersteren streben an, was alle anstreben und für vernünftig und moralisch richtig halten: die Integration der Interessen und Bedürfnisse. Auch wenn sie im anderen Fall Druck ausüben, mag das noch legitim und aufgeklärt erscheinen: ist doch die Inflexibilität der Parteien und ihren Positionen und der «common ground» nicht den Mediatoren zuzuschreiben – wenn sich die Parteien wirklich einigen wollen, dann müssen sie (endlich) etwas dafür tun. Intravenienten auf der anderen Seite sehen sich vermehrt Schwierigkeiten der Fairness gegenüber. Sie haben Interessen, die sie nicht gefährdet sehen wollen und sie haben die (grössere) Macht, diese durchzusetzen. Sie haben sich als Drittparteien mit Eigeninteressen aufgedrängt – von verschiedenen Ergebnissen «profitieren» sie in unterschiedlichem Masse (in diesem Sinne sind sie mit Agenten zu vergleichen⁸⁶).

Andererseits berichten etwa Lewicki und Sheppard, dass sich Manager oft in Situationen verwickelt sehen, in denen sie als Mediatoren handeln müssen⁸⁷. Dies bedeutet, dass trotz grösserer Kontrolle eine andere als die durch dieses Potential angezeigte Rolle eingenommen werden kann bzw. angestrebt wird. Auch Neale und Bazerman berichten von Managern als eigentlich mediationswilligen Personen, die später, weil es zu keiner Einigung gekommen ist, die Lösung per grösserer Macht aufdrängen bzw. durchsetzen⁸⁸.

⁸⁶ Vgl. Arrow 1985, Ross 1973

⁸⁷ Lewicki/Sheppard 1985

⁸⁸ Neale/Bazerman, S. 146

Kolb und Sheppard zeigen, dass Managerinnen und Manager nie reine Formen der Intervention (Mediation, Schieds-spruch oder dergleichen) übernehmen würden⁸⁹. Obwohl an der Bedeutung von Managern und Managerinnen in innerorganisatorischen Konfliktlöseprozeduren nicht zu zweifeln ist,⁹⁰ wurde deren diesbezügliche Rolle empirisch relativ wenig untersucht⁹¹. Es gibt jedoch auch theoretische Arbeiten, in denen – ähnlich wie bei Murnighan⁹² – Taxo-nomien der Interventionen von Managern vorgeschlagen und diskutiert werden⁹³. Die Faktoren, die in der Literatur bezüglich dieser Interventionen hervorgehoben werden, sind die folgenden:

a) Die Ziele spielen natürlich eine wichtige Rolle, d.h. je nach Gewichtung der Variablen Effizienz, Effektivität, Fairness und Zufriedenheit bei den Streitparteien⁹⁴ streben Manager die Kontrolle über Prozess und Ergebnis in unterschiedlichem Masse an. Wem es etwa in der Situation an der Effizienz liegt, der maximiert die Ergebniskontrolle, wem die Zufriedenheit das wichtigste ist, der maximiert die Prozesskontrolle. Lissak und Sheppard meinen jedoch, dass Manager weniger an Fairness als an Effizienz interes-siert seien⁹⁵.

b) Weiter ist – ebenfalls leicht einzusehen – das Ausmass des Konfliktes eine wichtige Determinante der Interventi-onsstrategie. Wenn der Konflikt gering scheint bzw. nahe an einer Lösung, so mag der Manager nur gering – wenn über-haupt – intervenieren. Umgekehrt wird in der Intervention

⁸⁹ Kolb/Sheppard 1985

⁹⁰ Thomas 1976

⁹¹ Neale/Bazerman 1991

⁹² Murnighan 1986

⁹³ Etwa Sheppard 1984; Karambayya/Brett 1989

⁹⁴ Sheppard 1983

⁹⁵ Lissak/Sheppard 1983

die Kontrolle um so mehr angestrebt, als er befürchtet, seine Legitimität als letzte Autorität in der Schlussphase des Konfliktes zu verlieren.⁹⁶ Weiter scheinen Manager oder Managerinnen vor allem dann kontrollierende Strategien anzuwenden, wenn die Streitparteien in der Zukunft wahrscheinlich nicht mehr zusammen arbeiten werden.⁹⁷ Die gleichen beiden letztgenannten Autorenpaare zeigen, dass unter Zeitdruck Ergebniskontrolle angestrebt wird.

Die Bedeutung der Verhandlungsinhalte für die Organisation ist eine weitere Variable, die die Interventionsstrategie mitbestimmt. Je mehr ein Verhandlungsinhalt das Funktionieren der Organisation tangiert, desto eher werden Interventionsstrategien mit grosser Ergebniskontrolle angestrebt – bei peripher erscheinenden Verhandlungsinhalten mag die Prozesskontrolle in der Bedeutung mit der Ergebniskontrolle in etwa zusammenfallen, wobei beide niedrig sein können.

Der Status der Streitparteien relativ zum Status der Managerin oder des Managers beeinflusst die Strategiewahl ebenso. Intervenienten streben mehr Kontrollstrategien an, wenn die Disputanten Untergeordnete sind als wenn sie sich auf gleicher hierarchischer Stufe befinden – je grösser diese Differenz, desto grösser die Kontrolle.⁹⁸ Ein interessantes Resultat stammt von Valley, das anzeigt, dass hierarchisch höher eingestufte Organisationsmitglieder weniger an formalen Interventionen interessiert wären als tiefer eingestufte⁹⁹. Ein mögliche Erklärung liege darin, dass die letzteren verstärkt um faire, unparteiische Prozeduren besorgt seien.

⁹⁶ Vgl. Carnevale/Conlon 1987; Kressel/Pruitt 1985

⁹⁷ Lewicki/Sheppard 1985

⁹⁸ Karambayya/Brett 1989; Kipnis/Schmidt 1983; Sheppard et al. 1986; Heller 1971/1981

⁹⁹ Valley 1990

Mit diesen Erläuterungen sollte auf die Vielfalt der Rollen und Möglichkeiten sowie Grenzen der Verhandlungs- und Vermittlungsbemühungen im Bereich der Konfliktlösung hingewiesen werden. Das prozedurale Wissen und die differenzierte Betrachtung möglicher Verständnisse des Einigungsprozesses scheinen mehr Aufmerksamkeit zu verdienen, als dies im gängigen, vielleicht allzu politisch korrekten Diskurs um soziale Konfliktlösung m.E. der Fall ist.

Literatur:

- ALTMANN, G., Fiebigler, H. & Müller, R. (1999): *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- ARGOTE, L., Seabright, M.A., & Dyer, L. (1986): Individual versus group: Use of base-rate and individuating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, S. 65-75.
- ARROW, K.J. (1963): *Social choice and individual values*. New Haven & London: Yale University Press (2nd ed.).
- AXELROD, R. (1984): *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- BAZERMAN, M.H., & Neale, M.A. (1982): Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. *Journal of Applied Psychology*, 67, S. 543-548.
- BAZERMAN, M.H., & Neale, M.A. (1992): *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- BELLENGER, L. (1984): *La Négociation*. Paris: Presses Universitaires de France.

- BRETT, J.M., Drieghe, R., & Shapiro, D.L. (1986): Mediator Style and Mediation Effectiveness. *Negotiation Journal*, 2, S. 277-285.
- CARNEVALE, P.J.D. (1986): Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, S. 41-65.
- CARNEVALE, P.J.D., & Conlon, D. (1987): Time pressure and mediator strategy in a simulated organizational dispute. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, S. 111-133.
- CASSE, P. (1987): *La négociation interculturelle: des outils et des réflexions utiles pour tous ceux qui communiquent, traitent des affaires et négocient avec des interlocuteurs de cultures différentes*. Paris: Chotard.
- COBB, S. (1991): Einsteinian practice and newtonian discourse: An ethical crisis in mediation. *Negotiation Journal*, 1, S. 87-102.
- DLUGOS, G. (Hrsg.) (1978): *Unternehmensbezogene Konfliktforschung*. Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.. Stuttgart: Poeschel.
- DULABAUM, N.L. (1998): *Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*. Weinheim: Beltz.
- DUPONT, C. (1994): *La négociation. Conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz (original 1982).
- ELKOURI, F., & Elkouri, E. (1981): *How arbitration works*. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- FALLER, K. (1998): *Mediation in der pädagogischen Arbeit*. Verlag an der Ruhr.
- FESTINGER, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- FEUILLE, P.J. (1975): Final offer arbitration and negotiating incentives. *Arbitration Journal*, 32, S. 203-220.

- FISHER, R., & Brown, S. (1989): Gute Beziehungen. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. Frankfurt/M.: Campus (Original 1988).
- FISHER, R., & Ury, W. (1981): Getting to YES: Negotiating agreement without giving in. Boston: Houghton Mifflin (dt.: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt/M.: Campus; fr.: Comment réussir une négociation. Paris: Seuil).
- GIFFORD, D.G. (1989): Legal negotiation. Theory and application. St.Paul, Minn.: West Publishing.
- GILKEY, R.W., & Greenhalgh, L. (1986): The role of personality in successful negotiation. *Negotiation Journal*, 2, S. 245-256.
- GOMEZ, P. & Probst, G. J. B. (1987): Vernetztes Denken im Management. Die Orientierung, Nr. 89. Bern: Schweizerische Volksbank.
- GORDON, T. (1989): Managerkonferenz. München: Heyne Sachbuch (Original 1977).
- GOSHAL, S. & Bartlett, Ch.S. (1997): Individualized Corporation. A fundamentally new approach to management. New York: Harper.
- GULLIVER, P.H. (1979): Disputes and negotiations. A cross-cultural perspective. New York: Academic Press.
- GUTH, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982): An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, S. 367-388.
- HARSANYI, J.C. (1988): Rational behavior and bargaining equilibrium in games and social situations. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press.
- HARTIG, W. (1995): Modernes Verhandeln. Grundlagen, Leitlinien, Fallbeispiele. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- HAYNES, J.M. (1981): Divorce mediation: A practical guide for therapists and counselors. New York: Springer.

- HAYNES, J.M. (1982): A conceptual model of the process of family mediation. Implication for training. *American Journal of Family Therapy*, 10(4), S. 5-16.
- HELLER, F.A. (1971): *Managerial decision making: A study of leadership styles and power-sharing among senior executives*. London: Tavistock.
- HELLER, F.A. (1981): *Competence and power in managerial decision making: A study of senior levels of organization in eight countries*. New York: John Wiley.
- HERMANN, M.G., & Kogan, N. (1977): Effects of negotiators' personalities on negotiating behavior. In D. Druckman (Hrsg.), *Negotiation: Social psychological perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, S. 247-274.
- HILTROP, J.M., & Rubin, J.Z. (1982): Effects of intervention conflict of interest on dispute resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, S. 665-672.
- HOFFMANN, L. R. (1978): Group problem solving. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Group processes*. New York: Academic Press.
- HOLLER, M.J. (1985): *Oekonomische Theorie der Verhandlungen. Eine Einführung*. München: Oldenbourg.
- HONEYMAN, C. (1986): Bias and mediators' ethics. *Negotiation Journal*, 2, S. 175-178.
- HUBER, G.P. (1980): *Managerial decision making*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- JOHNSON, R.A. (1993): *Negotiation basics. Concepts, skills, and exercises*. Newbury Park, CA u.a.: Sage.
- KARAMBAYYA, R., & Brett, J.M. (1989): Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32, S. 687-704.
- KELLEY, H.H., & Thibault, J.W. (1978): *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: John Wiley.

- KERR, N.L. (1989): Illusions of efficacy: The effects of group size on perceived efficacy in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, S. 287-313.
- KESSLER, S. (1978): Creative conflict resolution: Mediation. Fountain Valley, CA: National Institute for Processing Training.
- KIPNIS, D., & Schmidt, S.M. (1983): An influence perspective on bargaining within organizations. In M. Bazerman & R. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, S. 303-319.
- KLAR, Y., Bar-Tal, D., & Kruglanski, A. (1988): Conflict as a cognitive schema: Towards a social cognitive analysis of conflict and conflict termination. In W. Stroebe, A. Kruglanski, D. Bar-Tal, & M. Hewstone (Hrsg.), *Social psychology of intergroup conflict*. New York: Springer-Verlag, S. 73-85.
- KOCHAN, T., & Jick, T. (1978): The public sector mediation process. *Journal of Conflict Resolution*, 22, S. 209-240.
- KOGAN, N., & Wallach, M.A. (1967): Group risk-taking as a function of members' anxiety and defensiveness. *Journal of Personality*, 35, S. 50-63.
- KOLB, D. (1983): *The mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- KOLB, D., & Sheppard, B.H. (1985): Do managers mediate, or even arbitrate? *Negotiation Journal*, 1, S. 379-388.
- KRAMER, R.M. (1989): Windows of vulnerability or cognitive illusions? Cognitive processes and the nuclear arms race. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, S. 79-100.
- KRESSEL, K. (1972): *Labor mediation: An explanatory survey*. New York: Association of Labor Mediation Agencies.

- KRESSEL, K., & Pruitt, D.G. (1985): Themes in the mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41, S. 179-198.
- KUHN, T.S. (1970): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press (2nd ed.).
- LANDSBERGER, H.A. (1955): Interaction process analysis of professional behavior: A study of labor mediators in twelve labor-management disputes. *American Sociological Review*, 51, S. 566-575.
- LEWICKI, R.J., & Sheppard, B.H. (1985): Choosing to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, S. 49-64.
- LICHTENSTEIN, S., Fischhoff, B., & Phillips, L.D. (1982): Calibration of probabilities: State of the art to 1980. In D. Kahneman, P. Solvic, and A. Tversky (Hrsg.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, S. 306-334.
- LINDELL, U. (1988): *Modern multilateral negotiation: The consensus rule and its implication in international conferences*. Lund: Studentlitteratur.
- LISSAK, R.I., & Sheppard, B.H. (1983): Beyond fairness: The criterion problem in research on dispute intervention. *Journal of Applied Social Psychology*, 13, S. 45-65.
- LONG, G., & Feuille, P. (1975): Final offer arbitration: «Sudden death» in Eugene. *Industrial and Labor Relation Review*, 27, S. 186-203.
- MARTIN, G.R. (1988): The «practical» and the «theoretical» split in modern negotiation literature. *Negotiation Journal*, 4, S. 45-54.
- MESSICK, D.M., & McClelland, C.L. (1983): Social traps and temporal traps. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, S. 105-110.

- MYERSON, R.B. (1990): *Game theory: Analysis of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- MOORE, C.W. (1986): *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MÜNCH, R. (1991): *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- MURNIGHAN, J.K. (1981): Defectors, vulnerability, and relative power: Some causes and effects of leaving a stable coalition. *Human Relations*, 34, S. 589-609.
- MURNIGHAN, J.K. (1986): The structure of mediation and intravention: Comments on Carnevale's strategic choice model. *Negotiation Journal*, 2, S. 351-356.
- NASH, J. (1950): The bargaining problem. *Econometrica*, 18, S. 128-140.
- NEALE, M.A., & Bazerman, M.H. (1991): *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- NEUMANN, J. von, & Morgenstern, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. New York.
- PATEMAN, C. (1970): *Participation and democratic theory*. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press.
- PRUITT, D.G. (1983): Achieving integrative agreements. In M.H. Bazerman & R.J. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, S. 35-50.
- PRUITT, D.G., & Kressel, K. (1985): The mediation of social conflict. *Journal of Social Issues*, 41, S. 1-10.
- PÜMPIN, C. & Geilinger, U.W. (1988): *Strategisches Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmungspraxis. Die Orientierung*, Nr. 76. Bern: Schweizerische Volksbank (2. rev. Aufg.).
- RAIFFA, H. (1985): Post settlement settlements. *Negotiation Journal*, 1, 9-12.
- RAPOPORT, A. (1959): Critiques of game theory. *Behavioral Science*, 4, 49-66.

- REICHENBACH, R. (1994): *Moral, Diskurs und Einigung*. Vol. 609. Bern: Lang.
- REICHENBACH, R. (2001): *Das Verhandelbare, das Mediierbare und die Grenzen der partizipativen Führung*. Thesenpapier zum Forschungsstand. Interne Veröffentlichung. Bern: Eidgenössisches Personalamt EPA.
- RESNIK, M.D. (1990): *Choices. An introduction to decision theory*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press (2nd ed.).
- RUBIN, J.Z., & Brown, B.R. (1975): *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- SARTORI, G. (1992): *Demokratietheorie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft (Original: «The Theory of Democracy Revisited», 1987).
- SELMAN, R.L. (1980): *The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses*. New York u.a.: Academic Press.
- SELMAN, R.L. (1984): *Die Entwicklung des sozialen Verstehens. Entwicklungspsychologische und klinische Untersuchungen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- SELMAN, R.L. & Schultz, L.H. (1990): *Making a friend in youth. Developmental therapy and pair therapy*. Chicago & London: University of Chicago Press.
- SHEPPARD, B.H. (1983): *Managers as inquisitors: Some lessons from the law*. In M.H. Bazerman & R.J. Lewicki (Hrsg.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, S. 193-213.
- SKINNER, B.F. (1971): *Beyond freedom and dignity*. New York: Knopf.
- STAW, B.M. (1981): *The escalation of commitment to a course of action*. *Academy of Management Review*, 6, 577-587.

- STEVENS, C.M. (1966): Is compulsory arbitration compatible with bargaining? *Industrial Review*, 5, 38-50.
- TAYLOR, S.E., & Brown, J.D. (1988): Illusion and well-being: A social psychological perspective. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- THOMAS, K. (1976): Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Rand-McNally, S. 889-935.
- TVERSKY, A., & Kahneman, D. (1981): The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- URY, W. (1991): *Getting past no. Negotiating your way from confrontation to cooperation*. New York u.a.: Bantam (dt.: *Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen*. Frankfurt: Campus, 1992 / fr.: *Comment négocier avec les gens difficiles. De l'affrontement à la coopération*. Paris: Seuil).
- VALLEY, K.L. (1990): *It's who you know: A network analysis of decision processes in organizations*. Dissertation proposal, Northwestern University, Evanston, IL.