

# Intra- und Inter-Gruppenprozesse beim Verhandeln

GISELA TROMMSDORFF

Sonderforschungsbereich für Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Universität Mannheim

Vor jeder der 24 Verhandlungen legten 4 2-Personen-Gruppen (Dyaden) getrennt voneinander fest, welche Positionen sie zu 5 Entscheidungsproblemen vertreten sollten. Je einer Vp in jeder Dyade war entweder die Rolle des «Vorgesetzten» oder des «Assistenten» zugewiesen worden. In der Verhandlung selbst konferierten je 4 Vorgesetzte unter Beobachtung ihrer Assistenten oder 4 Assistenten unter Beobachtung ihrer Vorgesetzten als Delegierte ihrer Dyaden. Zuerst wurde über die 5 Probleme mit vorher festgelegten Positionen verhandelt, danach über 5 weitere Probleme (nicht-festgelegte Positionen). Die Assistenten verhandelten mit größerer Sprechdichte, geringerer Streuung der Konzessionen, größerem Zeitaufwand und geringerem Einigungs-Erfolg als die Vorgesetzten. Bei festgelegten Positionen einigte man sich langsamer und seltener als bei nicht-festgelegten Positionen.

In a prenegotiation phase, each of 4 dyads – consisting of a “leader” and an “assistant” – established its positions on 5 decision problems. In the negotiation phase, the 4 leaders conferred with one another in the presence of the respective assistants or the 4 assistants negotiated with one another in the presence of the respective leaders. A first series of negotiations concerned the 5 problems on which dyadic positions had been established; a second series was over problems on which no dyadic positions had been specified. The negotiations of assistants differed from those of leaders by their greater verbal-interaction density, greater equality of concession magnitude among negotiators, longer duration, and lower agreement frequency. Negotiations on specified differed from those on unspecified dyadic positions by their longer duration and lower agreement frequency.

## EINLEITUNG

## VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Trotz wachsenden Interesses an der Realitätsnähe von experimentellen Untersuchungen zum Verhandeln wurde die Einbeziehung sozialer Variablen – wie Status und Kontrolle von Verhandlungen durch Referenzgruppen – bisher wenig berücksichtigt. Verhandlungen liegen vor, wenn mindestens folgende Bedingungen erfüllt sind: Vertreter sowohl gemeinsamer wie gegensätzlicher Interessen interagieren in der Absicht, eine für alle Teilnehmer akzeptable Vereinbarung zu treffen. Während der Verhandlungen wirken auf die Delegierten verschiedene

– oft einander entgegenwirkende – Kräfte ein: McGRATH (1966) nennt die drei Kräfte, die Intra- und Inter-Gruppenprozesse beim Verhandeln kennzeichnen, «R-Forces = Forces toward own reference group; A-Forces = Forces toward agreement; C-Forces = Forces toward . . . obtaining a creative, constructive solution» (p. 111).

Die Hypothesen der vorliegenden Arbeit zum Verhandlungsverhalten von statushohen vs. statusniedrigen Delegierten in Anwesenheit ihres Referenzpartners (Partei) beruhen auf Annahmen aus der Lern- und Austauschtheorie (THIBAUT & KELLEY 1959; HOMANS 1961; MALEWSKI 1967; KELLEY 1968): Belohnungsaussichten alternativer Beziehungen werden verglichen, um sich den Erwartungen desjenigen Interaktions-

partners anzupassen, bei dem die meisten Belohnungsqualitäten vermutet werden; die Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialer Anerkennung hat Belohnungsqualität.

In dieser Arbeit soll der Einfluß der Festlegung von Parteiaufträgen und des sozialen Status von Delegierten auf ihre Verhandlungsführung untersucht werden.

B. BROWN (1968) wies erstmals in einer verhandlungsähnlichen Situation nach, wie durch Beobachter von Verhandlungen das Bedürfnis nach Anerkennung die Tendenz verstärkt, vor der sozialen Umgebung «Gesicht zu wahren». Die Beobachter teilten jedem Verhandelnden mit, welchen Eindruck er auf die Beobachter gemacht hatte. Erfuhren die Verhandelnden, daß sie eher einen schwachen Eindruck hinterlassen hatten, so versuchten sie, Gesicht zu wahren (bzw. wieder herzustellen), indem sie auf das Verhalten ihres Verhandlungs-Gegenübers mit wachsender Rigidität (geringerer Konzessionsbereitschaft) reagierten. Zwischen den Verhandlungsteilnehmern und den Beobachtern war vor Verhandlungsbeginn keine Beziehung etabliert worden. (Die Verhandelnden operierten auch nicht als Delegierte einer Referenzgruppe.)

In dem Experiment von THIBAUT & GRUDER (1969) wird der Effekt der Existenz eines Parteimitgliedes auf die Verhandlungsführung des Delegierten geprüft. Die Autoren stellten fest, daß Äußerungen von Delegierten mit ansonsten relativ schwacher Position gegenüber den Opponenten dann an Glaubwürdigkeit gewannen, wenn das Parteimitglied dieser Delegierten den Verhandlungen beiwohnte.

Die Begrenzung des Verhandlungsspielraumes durch Übernahme von Parteiaufträgen hindert Delegierte, sich zu einigen. LAMM & KOGAN (im Druck) wiesen nach, daß bei – mit der eigenen Partei – festgelegten Positionen weniger Einigungen erreicht wurden als bei offenen Positionen. BASS (1966) und DRUCKMAN (1967; 1968) zeigten, daß die Festlegung von Entscheidungen und von Taktiken vor Beginn der Verhandlungen die Verhandlungsführung durch Unnachgiebigkeit der Teilnehmer erschwerte (obwohl die Verhandelnden keiner Partei ge-

genüber zur Repräsentation ihrer Positionen und Taktiken verpflichtet waren). NAYAR, TOUZARD & SUMMERS (1967) stellten fest, daß die Verhandlungsführung konfliktloser bei vorher nicht festgelegten als bei formal festgelegten Positionen war.

Aus den genannten Ergebnissen läßt sich die gemeinsame Aussage zusammenfassen: (a) Beobachter von Verhandlungen aktivieren bei Verhandelnden das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung; (b) die Festlegung von Anfangspositionen führt zu einer Einschränkung des Verhandlungsspielraumes und einer unnachgiebigen Verhandlungsführung.

Der Einfluß des sozialen Status von Delegierten auf ihr Verhandlungsverhalten ist bisher zum Teil im Zusammenhang mit der Frage untersucht worden, inwieweit die Verhandlungsführung durch unterschiedliche Gebundenheit an die zu vertretenden Positionen und durch unterschiedlichen Rechenschaftsdruck von Delegierten gegenüber ihrer Referenzgruppe beeinflußt wird.

SCHELLING (1960) und WALTON & MCKERSIE (1965) analysieren die Gebundenheit von Delegierten in Verbindung mit deren Entscheidungskompetenz (Verhandlungsspielraum) und Konzessionsbereitschaft. IKLÉ (1964) differenziert zwischen mehr oder weniger flexiblen Delegierten, die, je nach der Statushöhe innerhalb der eigenen Partei (Referenzgruppe), mehr oder weniger weit von ihren Parteiaufträgen abweichen können; je höher die Autorität des Delegierten innerhalb seiner eigenen Partei (hoher Status), desto größer ist seine Flexibilität in Inter-Gruppenverhandlungen.

Empirische Daten zu diesem Problem erbrachte LAMM (1969): Delegierte, die an ihren Parteiauftrag gebunden waren (sie wurden von ihrer Partei gewählt, um die gemeinsamen Positionen auf Inter-Gruppenverhandlungen zu vertreten), brauchten mehr Zeit als nicht gewählte Delegierte, um sich zu einigen. Von den gewählten Delegierten kann man außerdem annehmen, daß sie hohen Rechenschaftsdruck gegenüber ihren Parteimitgliedern, die ihnen ja die Legitimation für den Abgeordneten-Status gegeben hatten, empfanden. Delegierte mit star-

ker Gebundenheit an ihren Auftrag und mit hohem Rechenschaftsdruck gegenüber ihrer Partei haben aufgrund ihres Abgeordneten-Mandates einen höheren Status innerhalb ihrer Partei als nicht zum Abgeordneten gewählte Parteimitglieder. Während durch demokratische Wahl eines Delegierten (legitimierter Abgeordneter-Status) Rechenschaftsdruck wirksam wird (vgl. Lamm), kann jedoch Statushöhe als alleinige unabhängige Variable die Verhandlungsführung von Delegierten nicht manipulieren: Statushöhe, die den Versuchspersonen durch den Versuchsleiter mittels Instruktion zugewiesen ist, reicht offenbar nicht aus, um die Wirksamkeit der intervenierenden Variablen, die wir oben mit Rechenschaftsdruck bezeichnet haben, zu aktivieren (vgl. die Studie von HERMANN & KOGAN 1968).

Wird ein Parteauftrag durch Delegierte repräsentiert, die nicht durch Wahl, sondern durch Instruktion legitimiert sind, so müßte Rechenschaftsdruck entstehen, wenn die Parteimitglieder während der Verhandlungen als Beobachter anwesend sind.

Aus der Austauschtheorie ist bekannt, daß die Interaktion mit einem statushohen Partner belohnender sein kann als die Interaktion mit einem statusniedrigen Partner (vgl. HOMANS 1961). Der statusniedrige Partner wird sich eher bemühen, den Erwartungen seines statushohen Partners zu entsprechen als umgekehrt (vgl. GALTUNG 1966). Anpassung an die Erwartungen eines statushohen Partners kann dazu führen, daß man von ihm anerkannt wird; durch diese Anerkennung kann der statusniedrige Partner an dem Prestige des statushohen partizipieren: Dies bedeutet für den statusniedrigen Partner eine höhere Belohnung: höher im Vergleich zur Anerkennung eines statushohen durch einen statusniedrigen Partner.

Somit wird hier angenommen, daß das Bedürfnis nach Anerkennung durch den statushohen im Vergleich zum statusniedrigen (Referenz-) Partner stärker ausgeprägt ist. Für statusniedrige Delegierte würde dies bedeuten, daß sie mehr als statushohe Delegierte bemüht sind, die Erwartungen ihres Referenzpartners zu erfüllen,

mehr mit ihm interagieren und eher Entscheidungen wie ihr Referenzpartner vertreten. Auf statusniedrige Delegierte müßte – besonders bei Anwesenheit ihres statushohen Referenzpartners – ein stärkerer Rechenschaftsdruck wirksam sein als auf statushohe Delegierte, die bei der Vertretung ihrer Referenzaufträge von ihrem statusniedrigen Referenzpartner beobachtet werden.

Aufgrund einer weiteren spezifizierenden Annahme soll die Verhandlungsführung von beaufsichtigten Delegierten vorausgesagt werden. Bei starkem Rechenschaftsdruck gegenüber der eigenen Partei nimmt die Bereitschaft zu Abweichungen von den Referenzaufträgen zugunsten einer Annäherung an die Positionen der Verhandlungsgegner ab; bei sinkender Konzessionsbereitschaft vermindert sich die Chance der Verhandlungseinigungen (vgl. WALTON & MCKERSIE 1965). Damit wird vorausgesagt, daß statusniedrige Delegierte (mit starkem Rechenschaftsdruck gegenüber ihrer Partei) ihre Referenzaufträge besser vertreten und sich seltener einigen als statushohe Delegierte (mit geringem Rechenschaftsdruck).

Weiter soll angenommen werden, daß statusniedrige Delegierte untereinander größere Spannungen auszutragen haben als statushohe Delegierte: (a) Statusniedrige Delegierte sind ängstlicher als statushohe Delegierte darauf bedacht, möglichst viel der knapp bemessenen Verhandlungszeit für eigene Kommunikationen zu verwenden, um sich vor dem Referenzpartner als durchsetzungsstark darzustellen; (b) statusniedrige Delegierte sichern sich untereinander ab, damit z. B. Konzessionen eines Teilnehmers nicht unerwidert bleiben und als Schwäche ausgelegt werden (vgl. PRUITT 1968).

THIBAUT (1968) wies – zwar nicht in Intergruppenverhandlungen – nach, daß bei Verhandlungsmitgliedern, die starke Spannungen untereinander auszutragen haben und die wenig kooperationsfreudig untereinander sind, eher Verhaltensnormen (contract formation) etabliert werden. Wenn die Erwidierung von Konzessionen als Verhaltensnorm gelten kann, läßt sich die Hypothese spezifizieren, daß Konzessionen

in kooperationswilligen Gruppen erwidert und in weniger kooperativen Gruppen nicht erwidert werden. Bei starken Inter-Gruppenkonflikten könnte die Nachgiebigkeit eines Verhandlungsmitgliedes eher als Schwäche gewertet werden und somit Prestigeverlust bedeuten; bei der Erwidern von Konzessionen jedoch besteht diese Gefahr der Disqualifikation eines Verhandlungsmitgliedes nicht.

Wenn die häufigere Kommunikation pro Zeiteinheit und die Erwidern (bzw. gleichmäßige Verteilung) von Konzessionen ein Indiz für Spannungen in Inter-Gruppenverhandlungen sind und für statusniedrige Delegierte stärkere Inter-Gruppenspannungen als für statushohe Delegierte angenommen werden, müßte für statusniedrige Delegierte eine dichtere Kommunikationstätigkeit und eine gleichmäßigere Verteilung von Konzessionen als für statushohe Delegierte vorausgesagt werden. Statusniedrige Delegierte versuchen, ihren Status zu erhöhen, indem sie – im Gegensatz zu statushohen Delegierten – ihrem Referenzpartner zeigen, daß sie durchsetzungsstark sind und von den Referenzpositionen nur gerade soviel abweichen, wie es gerechterweise – wegen der gleichen Abweichung der anderen Teilnehmer – nötig ist.

In der vorliegenden Arbeit soll der Einfluß der Statushöhe auf die Interaktionsprozesse zwischen dem Delegierten und seinem Referenzpartner (innerhalb der eigenen Partei) sowie zwischen den Delegierten verschiedener Parteien (innerhalb der Verhandlungsgruppe) untersucht werden (Intra- und Inter-Gruppenprozesse). Aufgrund der Annahme, daß statusniedrige mehr als statushohe Delegierte die Anerkennung ihres Referenzpartners zu gewinnen bestrebt sind, um den eigenen Status zu erhöhen, wird also vorausgesagt, daß sich statusniedrige Delegierte (die von ihrem statushohen Referenzpartner beobachtet werden) den Erwartungen ihres Referenzpartners besser anpassen als statushohe Delegierte (die von ihrem statusniedrigen Referenzpartner beobachtet werden), indem

sie die Referenzaufträge besser vertreten; statusniedrige Delegierte interagieren häufiger mit ihrem Referenzpartner und unterscheiden sich in ihren Positionen weniger von ihm als statushohe Delegierte. Statusniedrige Delegierte stehen unter stärkeren Inter-Gruppenspannungen als statushohe Delegierte: Sie verteilen Konzessionen untereinander gleichmäßiger und weisen eine stärkere verbale Kommunikationstätigkeit auf als statushohe Delegierte.

## RISIKOSCHUB

In der Literatur ist das Phänomen des Risikoschubes in Gruppen (group risky shift) (vgl. ausführlicher Bericht von KOGAN & WALLACH 1967) vielfach nachgewiesen und trotz verschiedener Ansätze noch nicht befriedigend erklärt worden. Erst neuerdings wurde der Risikoschub in Gruppen in komplexeren sozialen Situationen – jedoch noch im Laboratorium – untersucht. Eine der Fragen war, ob ein Risikoschub in Diskussions- und Verhandlungsgruppen auch dann auftritt, wenn die Diskutanten als Repräsentanten einer Partei fungieren, welche Rechenschaft über ihre Entscheidungen verlangt.

HERMANN & KOGAN (1968) variierten die Statushöhe der Entscheidungsträger, indem ein Teil der Versuchspersonen die Rolle des Vorgesetzten (leaders) und ein anderer Teil die Rolle des Untergebenen (delegates) entsprechend der Zuweisung durch den Versuchsleiter übernahm. Statushohe (leaders) im Vergleich zu statusniedrigen Delegierten (delegates) zeigten einen größeren Risikoschub in Verhandlungen. LAMM & KOGAN (im Druck) wiesen nach, daß gewählte («statushohe») Delegierte – mit starkem Rechenschaftsdruck gegenüber ihrer Partei und großer Gebundenheit an ihre Referenzaufträge – einen geringeren Zuwachs an Risikofreudigkeit (bzw. keinen signifikanten Risikoschub) zeigten als («statusniedrige») Verhandelnnde, die nicht zum Abgeordneten gewählt waren.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Während bei HERMANN & KOGAN (1968) der Status der Delegierten vom Versuchsleiter zugeordnet wurde, verhandelten die Delegierten bei LAMM & KOGAN (im Druck) als von ihrer Partei durch geheime Abstimmung gewählte und somit legitimierte Repräsentanten bzw. nicht gewählte Parteimitglieder.

Hermann & Kogan begründen den größeren Risikoschub der statushohen Delegierten mit deren größerer Entscheidungsfreiheit; Lamm & Kogan sehen in der Gebundenheit von Delegierten eine Einschränkung des Risikoschubes in Gruppen. Nach BROWN (1965) dürften die statushohen und statusniedrigen Delegierten keinen unterschiedlichen Risikoschub zeigen. Brown argumentiert, daß in der amerikanischen Gesellschaft Risikofreudigkeit positiv (als kultureller Wert) geschätzt wird, und daß die meisten Personen sich selbst für risikofreudiger halten als andere Personen, in Gruppendiskussionen aber feststellen, daß andere mindestens ebenso risikofreudig sind; daraufhin bekennen sich Diskussionsteilnehmer zu einer größeren Risikofreudigkeit als vor Beginn der Diskussion.

Der Risikoschub in Gruppen müßte durch den in Gruppendiskussionen gebildeten sozialen Vergleichsstandard eingeschränkt werden können. LEVINGER & SCHNEIDER (1969) testeten zwei der Annahmen von Brown, (a) Risikofreudigkeit wird positiv bewertet, (b) die eigene Risikofreudigkeit wird überschätzt bzw. die Risikoneigung der Kommilitonen wird unterschätzt (vgl. WALLACH & WING 1968). Browns weitere Hypothese zum Entstehen eines Risikoschubes in Gruppen besagt: Bei Bewußtwerden des sozialen Vergleichsstandards (d. h. der unterschätzten, in Wirklichkeit höheren Risikoneigung der Gruppenmitglieder) entscheiden sich die Diskussionsteilnehmer für eine höhere Risikofreudigkeit als vor Beginn der Diskussion, für eine Risikofreudigkeit, die der «idealen» Risikoneigung näher kommt.

Problematisch an dieser Hypothese ist die Definition des Konzeptes «sozialer Vergleichsstandard». Nach KELLEY (1952) entstehen soziale Vergleichsstandards u. a. durch Vergleichsprozesse mit Referenzgruppen. Nehmen an den Gruppendiskussionen (außer den aktiven Mitdiskutanten) die Referenzpartner der Diskutanten als Beobachter teil, müßte in den sozialen Vergleichsstandard der Diskutanten sowohl die Risikoneigung der Mitdiskutanten wie die des Referenzpartners eingehen. Diese Hypothese spezifiziert eine Bedingung der Wert-These von

Brown zum Entstehen des Risikoschubes in Gruppen.

## METHODE

### INSTRUMENT

Die Entscheidungsprobleme für die Verhandlungen sind in dem «Choice-Dilemmas»-Instrument von KOGAN & WALLACH (1964) enthalten. 12 Probleme des alltäglichen Lebens beschreiben Entscheidungsdilemmen einer fiktiven Person, die zwischen einer riskanten, aber attraktiveren und einer sicheren, aber weniger attraktiven Alternative wählen muß. Die Vp soll der fiktiven Person raten, bei welcher Mindestchance die riskante, aber attraktivere Alternative gewählt werden soll. Zu jedem Entscheidungsproblem wird eine Antwortskala von 10% bis 100% vorgegeben. Hier soll die Mindestchance angekreuzt werden, bei der die riskantere Alternative gewählt würde. Ein niedriger Prozentwert bedeutet, daß bei einer nur geringen Erfolgchance die riskantere Alternative gewählt wird (hohe Risikobereitschaft), ein hoher Prozentwert bedeutet das Gegenteil.

Die von Lamm mit geringfügigen inhaltlichen Änderungen ins Deutsche übertragenen «Choice-Dilemmas» (vgl. LAMM & KOGAN, im Druck) wurden für diese Untersuchungen übernommen; Problem Nr. 6 und Nr. 12 wurden wegen der schlechten Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse eliminiert. Die Hälfte aller 10 Probleme wurde unter einer, die andere Hälfte unter einer anderen Bedingung diskutiert. Um den Reihenfolge-Effekt für die beiden Problemserien teilweise auszuschalten, wurden die Probleme 1, 4, 5, 9, 10 (Reihe A) der Hälfte der Vpn zuerst vorgelegt, die andere Hälfte der Vpn erhielt die Probleme 2, 3, 7, 8, 11 (Reihe B) zuerst, und zwar jeweils in beiden Bedingungen.

## VERSUCHSPERSONEN

Insgesamt nahmen 192 männliche Studenten aller Fachrichtungen der Universität Mannheim an diesem Experiment gegen ein Honorar (DM 10.–) teil.

## VORBESPRECHUNG

In einer anfänglichen «Vorbereitung», einige Wochen vor Beginn des eigentlichen Experimentes, beantworteten die Vpn individuell die «Choice-Dilemmas»-Probleme.

## DYADISCHE FESTLEGUNG VON POSITIONEN (REFERENZAUFTRAGEN)

Jeweils 8 Vpn wurden nach Zufall zu einer der 24 Experimentalsitzungen eingeladen. (Kamen weniger als 8 Vpn zusammen, mußte die Sitzung ausfallen.) Alle Teilnehmer erhielten vor Beginn des Experimentes für 3 Minuten ihre Antwortblätter zu den 10 Entscheidungsproblemen aus der «Vorbereitung» mit der Bitte, sich die eigenen Angaben und die Probleme noch einmal kurz anzuschauen. Danach wurden die 8 Teilnehmer als Zweier-Gruppen (Dyaden) in 4 Räume plziert. Die Aufteilung in Dyaden geschah nach Zufall. Jede Vp erhielt ein Instruktionsblatt, auf dem die Rollenzuweisung für den Verlauf des Experimentes beschrieben war. Der eine Dyadenpartner erhielt die Rolle des «Vorgesetzten», der andere übernahm die Rolle des «Assistenten». Der Vorgesetzte sollte die Diskussionen über die bekannten «Choice-Dilemmas»-Probleme einleiten und (im Falle der Uneinigkeit mit seinem Dyadenpartner) das letzte Wort in der Entscheidung für die zu wählende Mindestchance haben. 5 der aus der Vorbereitung bekannten 10 Probleme lagen in der Dyadensitzung vor (Reihe A bzw. Reihe B). Zu jedem Problem mußte eine gemeinsame Dyadenentscheidung getroffen werden, die für die Dyade als verbindlich angesehen werden sollte. Für jedes Problem stand insgesamt eine Diskussions-

zeit von 5 Minuten zur Verfügung. Nach jeder Entscheidung zu einem Problem sollten die Dyadenpartner, unabhängig voneinander, auf einem Antwortblatt angeben, wie stark sie den eigenen Einfluß auf die Dyadenentscheidung (5-Punkte-Skala) und wie groß sie die eigene Zufriedenheit mit der Dyadenentscheidung einschätzten (7-Punkte-Skala). Nach Abschluß aller Diskussionen wurden die Antwortblätter eingesammelt und die Vpn gebeten, mit dem VI in einen anderen Raum zu gehen.

## INTER-GRUPPEN- VERHANDLUNGEN

### VORBEREITUNG

4 statusgleiche Vpn (Assistenten oder Vorgesetzte) wurden um einen Tisch plziert und stellten die aktiven Verhandlungsteilnehmer (Diskutanten) dar. Die entsprechenden Dyadenpartner nahmen in den Ecken des Raumes Platz (jeweils vis-à-vis ihrem Dyadenpartner: dadurch sollte der Einfluß aus der Anwesenheit des Dyadenpartners gegenüber dem Delegierten verstärkt werden); sie gehörten zur Gruppe der passiven Verhandlungsteilnehmer (Beobachter).

Mündliche und schriftliche Anweisungen an die Vpn teilten ihnen den weiteren Verlauf des Versuches – der Verhandlungen zwischen den 4 Vertretern der Dyaden – mit. Den verhandelnden Assistenten und Vorgesetzten wurde gleichermaßen gesagt, in den Verhandlungen die folgenden beiden Ziele zu verfolgen, auf der einen Seite das Interesse der Dyade zu vertreten und auf der anderen Seite eine gemeinsame Lösung zu den Entscheidungsproblemen mit den übrigen Delegierten zu finden. Diese Anweisung an die aktiven Verhandlungsteilnehmer hörten die Beobachter ebenfalls.

### ABLAUF EINER VERHANDLUNGSSERIE

1. *Diskussionsperiode* (4 Minuten Dauer): Während der 1. Periode verhandelten die Delegierten über die von ihnen zu vertretenden Positionen. Danach gaben Delegierte und Beobachter jeweils individuell ihre Positionen zu dem

diskutierten Problem schriftlich an. Anschließend fand eine 1. *Konsultation* (3 Minuten Dauer) zwischen den Dyadenpartnern (Delegierten und Beobachtern) statt, auf der die Beobachter Gelegenheit hatten, auf die Position ihres jeweiligen Delegierten einzuwirken.

2. *Diskussionsperiode* (3 Minuten Dauer): Bis zum Ende der 2. Periode sollte eine Einigung zwischen den Delegierten erreicht sein. War dies nicht der Fall, folgte eine 2. *Konsultation* (1 Minute Dauer) zwischen den Dyadenpartnern.

3. *Diskussionsperiode* (1 Minute Dauer): Konnte nach Ablauf der 3. Periode immer noch keine Einigung erreicht werden, notierten die Delegierten ihre zuletzt vertretene Position. Während die Delegierten ihre Gruppeneinigung (oder im Falle der Nichteinigung die zuletzt vertretene Position) notierten, gaben die Beobachter ihre zuletzt vertretene Position schriftlich an.

#### GLIEDERUNG DER VERHANDLUNGEN IN ZWEI SERIEN

1. *Serie = festgelegte Positionen*: Zuerst wurden die 5 in den dyadischen Sitzungen entschiedenen Probleme (festgelegte Positionen; Referenzaufträge) auf den Inter-Gruppenverhandlungen entschieden.

2. *Serie = offene Positionen*: Danach verhandelten die Delegierten über weitere 5 Probleme, zu denen keine dyadischen, sondern nur individuelle Entscheidungen (aus der Vorbesprechung) vorlagen.

Die Inter-Gruppenverhandlungen zur 1. und zur 2. Serie liefen in gleicher Weise (s. o.) ab.

Nach Beendigung der Verhandlungen zu allen 10 Problemen gaben die Diskutanten individuell schriftlich ihre Positionen zu den Problemen an, ohne den Auftrag ihrer Referenzgruppe zu berücksichtigen (private Angaben). Währenddessen beurteilten die Beobachter schriftlich, wie gut ihre Delegierten die dyadischen Positionen vertreten hatten (7-Punkte-Skala).

#### TÄTIGKEITEN DER VERSUCHSLEITER

Während der Vorbesprechung und der Festlegung von Referenzaufträgen übernahm ein weiblicher VI die Aufsicht. In den Inter-Gruppenverhandlungen protokollierten zwei weibliche VI den Ablauf der Verhandlungen, erteilten mündliche und schriftliche Anweisungen und stellten die Verhandlungsdauer (pro Periode) fest. Außerdem wurden die Äußerungen (verbalen Akte) jeder Vp (außer «ja», «nein», «aber», «äh», «hm») gezählt.

#### VERSUCHSPLAN<sup>2</sup>

In der hier vorliegenden Untersuchung interessieren nur die Vergleiche zwischen den Diskutanten bzw. Delegierten (aktiven Verhandlungsteilnehmern). Der Status-Faktor (Assistenten vs. Vorgesetzte) wurde unter beiden Stufen des Faktors B (festgelegte vs. offene Positionen) getestet (Meßwiederholung auf Faktor B). Diese Anordnung läßt sich so darstellen, daß der «Vpn»-Faktor unter beiden Stufen des Faktors A (Status) eingebaut (nested) ist.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> *Kritische Bemerkungen*: Aus technischen Gründen wurde darauf verzichtet, weitere Faktoren experimentell zu untersuchen: Kontrollgruppen zu den Kombinationen der Stathöhe und des Partizipations-Modus hätten zwei weitere Untersuchungsgruppen erfordert: statusniedrige Delegierte, die von statusniedrigen Partnern beobachtet werden, und statushohe Delegierte, die von statushohen Partnern beobachtet werden. Außerdem hätte auch der Effekt der Faktoren, wie Status und aktive vs. passive Verhandlungsteilnahme, getrennt geprüft werden müssen (hier wurde die Kombination beider Faktoren untersucht). In der Untersuchung von HERMANN & KOGAN (1968) ist die Stathöhe bereits unabhängig von der Beobachtung durch den Referenzpartner in ihrem Einfluß auf die Verhandlungsführung variiert worden.

Weiter müßten Kontrollgruppen untersucht werden, in denen nur über Probleme mit Referenzauftrag verhandelt wird. In einer anderen Kontrollbedingung müßte der Einfluß der Reihenfolge der Verhandlungsreihen (festgelegte und offene Positionen) getestet werden. Die Entscheidungsprobleme sowie die Reihenfolge dieser Probleme müßten als weitere Faktoren berücksichtigt werden.

<sup>3</sup> Diesem Design liegt folgendes lineare Modell zugrunde:

$$x_{ijk} = \mu + \alpha_i + \pi_{k(i)} + \beta_{(j)} + \alpha\beta_{ij} + \beta\pi_{jk(i)} + \varepsilon_{k(ij)} \quad (\text{vgl. WINER 1962, p. 303}).$$

## DATENANALYSE

Grundsätzlich sind alle Daten dieser Untersuchung in Form von Gruppen-Werten dargestellt. Wenn sich nicht durch die Operationalisierung der abhängigen Variablen ohnehin Gruppen-Werte ergeben haben (wie bei Verhandlungseinigungen, Häufigkeit von Nichteinigungen usw.), wurden aus den individuellen Angaben für jede Verhandlungsgruppe Mittelwerte gebildet, die als Gruppen-Werte in die Analyse eingegangen. Insgesamt wurden somit 12 Gruppen-Werte für jede abhängige Variable und für jede der genannten Bedingungen (Status: Assistenten vs. Vorgesetzte; Referenzauftrag: festgelegte vs. offene Positionen) gewonnen.

Die Daten wurden durch Varianzanalysen (vgl. Versuchsplan) und t-Tests (zweiseitige Tests) analysiert. Nur Unterschiede, die mindestens auf dem  $p < .05$  Niveau signifikant waren, wurden für die Interpretation berücksichtigt.

## ERGEBNISSE

### ABHÄNGIGE VARIABLEN: OPERATIONALE DEFINITIONEN

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTRAGRUPPEN-VERHÄLTNIS

Für die statusniedrigen Delegierten (verhandelnden Assistenten) war eine bessere Repräsentation der Referenzposition vorausgesagt als für die statushohen Delegierten (verhandelnden Vorgesetzten). Folgende Variablen sollen für diese Hypothese gemessen werden:

(a) *Dyadische Diskrepanzen*: Absolute Differenzen zwischen den Positionen des Verhandelnden und den Positionen des beobachtenden Dyadenpartners werden errechnet. Aus der Summe der Differenzen werden für die 4 Verhandlungsteilnehmer – über die 5 Probleme einer Serie summiert – Mittelwerte gerechnet.

(b) *Relative Konzessionen*: Absolute Abweichungen von den Ausgangspositionen (vor Verhandlungsbeginn) zur nächstfolgenden Positionsangabe (nach der 1. Periode) werden

durch die Standardabweichungen der Ausgangspositionen (der 4 Verhandlungsteilnehmer) dividiert (um somit ein psychologisch relevantes Maß für die Abweichungen von den Ausgangspositionen zu gewinnen) und – über die 4 Verhandlungsteilnehmer – gemittelt und die 5 Probleme einer Serie summiert.

(c) *Konsultationen*: Die Häufigkeit der 2. Konsultationen mit dem beobachtenden Dyadenpartner (die immer einer 3. Diskussionsperiode vorausgeht) wird über die 5 Probleme einer Serie summiert.

(d) *Repräsentation der dyadischen Positionen*: Dieser Indikator beruht auf einer subjektiven Schätzung der Beobachter, die auf 7-Punkte-Skalen (am Ende der beiden Verhandlungsserien) angaben, wie gut der Delegierte die dyadischen Positionen vertreten habe (1 = sehr genaue Vertretung . . . 7 = sehr schwache Vertretung der dyadischen Positionen).

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTER-GRUPPENPROZESSE

Für statusniedrige Delegierte war eine spannungsreichere und erfolglosere Verhandlungsführung vorausgesagt worden als für statushohe Delegierte. Diese abhängigen Variablen werden wie folgt definiert:

(a) *Streuungsabnahme der Verhandlungspositionen*: Die Differenzen zwischen der Streuung vor der 1. und der Streuung nach der 1. Periode bezüglich der Positionen der 4 Verhandlungsteilnehmer werden – jeweils summiert über die 5 Probleme einer Serie – für die 4 Verhandlungsteilnehmer gemittelt.

(b) *Streuung der Konzessionen*: Die Standardabweichungen der absoluten Differenzen von den Ausgangspositionen zur nächstfolgenden Positionsangabe für die 4 Verhandlungsteilnehmer werden errechnet und über die 5 Probleme einer Serie summiert.

(c) *Verbale Interaktionsdichte*: Die Anzahl der Sprechakte in einer Verhandlungsgruppe, dividiert durch die Diskussionszeit dieser Gruppe (für jeweils die 1. und 2. Periode), wird über die 5 Probleme einer Serie summiert.

(d) *Relative Nichteinigungen*: Die Häufigkeit



von Nichteinigungen wird dividiert durch die Inanspruchnahme einer 3. Periode (bzw. 2. Konsultation) und über die 5 Probleme einer Serie summiert.

#### RISIKOSCHUB

Der Risikoschub wird gemessen, indem für jede Vp und jedes der 10 Entscheidungsprobleme die Differenz zwischen der Angabe vor Verhandlungsbeginn zu der Angabe nach der 1. Diskussionsperiode errechnet wurde. (Ein positiver Wert bedeutet einen Zuwachs an Risikobereitschaft.) Aus diesen Differenz-Scores wurden für die 4 Verhandlungsteilnehmer – summiert über die 5 Probleme einer Serie – Mittelwerte errechnet.

### ERGEBNISSE ZUM EFFEKT DER STATUSHÖHE

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTRA-GRUPPENVERHÄLTNIS

(a) *Dyadische Diskrepanzen*: Nach der letzten Periode (vor Verhandlungsende) wiesen die verhandelnden Assistenten eine geringere Diskrepanz zu den Positionen ihres jeweiligen Dyadenpartners auf als die verhandelnden Vorgesetzten ( $F = 8.03$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .01$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

(b) *Die relativen Konzessionen* der diskutierenden Assistenten in der 1. Periode waren insgesamt – über die festgelegten und offenen Positionen gerechnet – geringer als die der Vorgesetzten ( $F = 8.16$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .01$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1). Insofern ist die Vorhersage der geringeren Abweichung der Assistenten von ihren Ausgangspositionen im Vergleich zu den Vorgesetzten bestätigt. Jedoch fällt auf, daß in der 1. Verhandlungsserie (festgelegte Positionen) die Assistenten mehr relative Konzessionen zeigten als die Vorgesetzten (jedoch nicht signifikant).

(c) *Konsultationen*: Die Assistenten kommunizierten häufiger mit ihrem Dyadenpartner als die Vorgesetzten, indem sie häufiger eine 2. Konsultation mit ihm in Anspruch nahmen ( $F =$

$7.43$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ) (vgl. Tabelle 1; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

(d) *Die Repräsentation der dyadischen Positionen* war bei verhandelnden Assistenten genauer als bei Vorgesetzten; so jedenfalls fielen die Beurteilungen der beobachtenden Dyadenpartner über ihren Delegierten aus ( $F = 15.40$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .001$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1  
Verhandlungsführung: Intra-Gruppenverhältnis

Variablen <sup>a</sup>	Assistenten N = 12		Vorgesetzte N = 12	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
Dyadische Diskrepanz <sup>b</sup>				
nach erster Periode				
festgelegte Positionen	4.13	1.70	5.62	1.92
offene Positionen	6.98	2.17	8.02	2.29
nach letzter Periode				
festgelegte Positionen	3.02	1.40	4.17	1.45
offene Positionen	3.10	1.29	4.50	1.52
Relative Konzessionen <sup>c</sup>				
in erster Periode				
festgelegte Positionen	4.80	3.10	3.55	1.51
offene Positionen	2.11	1.54	6.73	2.91
2. Konsultationen <sup>d</sup>				
festgelegte Positionen	3.60	0.55	2.69	0.75
offene Positionen	2.66	0.64	2.24	1.00
Repräsentation der dyadischen Positionen <sup>e</sup>				
festgelegte Positionen	13.71	1.89	19.00	3.79
offene Positionen	16.00	2.97	16.89	3.33

<sup>a</sup> Gruppenscores wurden errechnet, indem die Individualwerte für die 4 Verhandlungsteilnehmer jeweils gemittelt – und über die 5 Probleme einer Serie summiert – wurden.

<sup>b</sup> Positionsangabe des Diskutanten minus der des beobachtenden Dyadenpartners (absolute Differenzen).

<sup>c</sup> Absolute Abweichungen von Ausgangspositionen zur nächstfolgenden Positionsangabe, dividiert durch Standardabweichungen (der 4 Verhandlungsteilnehmer) von (deren) Ausgangsposition.

<sup>d</sup> Freeman-Tukey-Transformation (vgl. FREEMAN & TUKEY 1950).

<sup>e</sup> Beurteilung der Verhandlungsteilnehmer durch beobachtenden Dyadenpartner: 1 = sehr genaue ... 7 = sehr schwache Vertretung der dyadischen Positionen.

\* AVAR-Status-Effekt:  $F = 7.43$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ;  
R-Auftrag-Effekt:  $F = 14.16$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .01$ .

Tabelle 2  
 Varianzanalysen zur Verhandlungsführung:  
 Intra-Gruppenverhältnis

Quelle der Variation	df	MS	F
Dyadische Diskrepanz nach 1. Periode <sup>a</sup>			
Zwischen Gruppen			
Status (A)	1	19.38	3.24
Fehler	22	5.98	
Innerhalb Gruppen			
R-Auftrag (B)	1	82.69	36.20***
Interaktion (A × B)	1	.63	
Fehler	22	2.28	
Dyadische Diskrepanz nach letzter Periode <sup>a</sup>			
Zwischen Gruppen			
Status (A)	1	19.35	8.03**
Fehler	22	2.41	
Innerhalb Gruppen			
R-Auftrag (B)	1	.52	
Interaktion (A × B)	1	.19	
Fehler	22	1.61	
Relative Konzessionen in 1. Periode <sup>a</sup>			
Zwischen Gruppen			
Status (A)	1	34.17	8.16**
Fehler	22	4.19	
Innerhalb Gruppen			
R-Auftrag (B)	1	.70	14.43***
Interaktion (A × B)	1	103.55	
Fehler	22	7.17	
Repräsentation dyadischer Positionen <sup>a</sup>			
Zwischen Gruppen			
Status (A)	1	114.70	15.40***
Fehler	22	7.50	
Innerhalb Gruppen			
R-Auftrag (B)	1	.10	
Interaktion (A × B)	1	58.08	16.71***
Fehler	22	3.48	

<sup>a</sup> Mittelwerte: vgl. Tabelle 1; Operationalisierungen: vgl. Fußnoten zu Tabelle 1.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTER-GRUPPENPROZESS

(a) Aus Tabelle 3 läßt sich ersehen, daß die Vorgesetzten vor Verhandlungsende eine größere *Streuung der Konzessionen* aufwiesen als die Assistenten ( $F = 4.47$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ). Die Assistenten gaben innerhalb ihrer jeweiligen Verhandlungsgruppe also etwa gleich stark nach, während die Vorgesetzten einmal mehr

und einmal weniger Konzessionen untereinander machten. Aus derselben Tabelle 3 geht hervor, daß die Assistenten in der 2. Verhandlungsperiode intensiver miteinander kommunizierten (*verbale Interaktionsdichte*) als die Vorgesetzten ( $F = 4.88$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ).

(b) *Relative Nichteinigungen*: Ein weiterer Unterschied zwischen den Assistenten und den Vorgesetzten bestand in dem größeren Verhandlungserfolg der Vorgesetzten: Assistenten einigten sich, wie vorausgesagt, seltener als Vorgesetzte ( $F = 11.46$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .01$ ). Die Häufigkeit der Verhandlungseinigungen hängt von der Anzahl der in Anspruch genommenen 3. Diskussionsperioden ab, denn die 3. Periode mußte in jedem Fall benutzt werden, wenn bis zum Ende der 2. Periode keine Einigung erreicht wurde. Nach den Ergebnissen aus Tabelle 1 und 3 läßt sich entnehmen, daß die Wahrscheinlichkeit einer Nichteinigung im Falle der Inanspruchnahme der 3. Periode zunahm. Die Häufigkeit von Nichteinigungen wurde wegen der kleinen Summenwerte für jede Verhandlungsgruppe transformiert (vgl. FREEMAN & TUCKEY 1950).

#### RISIKOSCHUB

Aus Tabelle 4 läßt sich entnehmen, daß bei Assistenten in der 1. Verhandlungsperiode bei festgelegten Positionen ein Risikoschub auftrat ( $t = 2.95$ ,  $df = 11$ ,  $p < .02$ ); Vorgesetzte zeigten ebenfalls einen Risikoschub ( $t = 2.86$ ,  $df = 11$ ,  $p < .02$ ). Die Assistenten unterschieden sich nicht von den Vorgesetzten in bezug auf die Höhe des Risikoschubes.

#### ERGEBNISSE ZUM EFFEKT DER FESTLEGUNG VON REFERENZ- AUFTRÄGEN (R-AUFTRÄGEN)

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTRA-GRUPPENVERHÄLTNISSE

(a) *Dyadische Diskrepanzen* waren nach der 1. Periode bei offenen R-Aufträgen größer als bei festgelegten R-Aufträgen (die Dyadenpart-

Tabelle 3  
Verhandlungsführung: Inter-Gruppenprozesse

Variablen <sup>a</sup>	Assistenten N = 12		Vorgesetzte N = 12	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
Streuungsabnahme bei Verhandlungspositionen vor 1. zu nach 1. Periode <sup>a</sup> ; *				
festgelegte Positionen	1.34	1.58	2.01	2.75
offene Positionen	2.83	2.24	3.48	2.73
Streuung der Konzessionen <sup>b</sup> in 1. Periode				
festgelegte Positionen	3.29	1.91	2.79	1.98
offene Positionen	4.45	2.01	3.52	1.95
vor Verhandlungsende <sup>**</sup>				
festgelegte Positionen	2.09	1.55	2.58	1.50
offene Positionen	1.68	0.91	2.85	1.06
Verbale Interaktionsdichte <sup>c</sup> in 1. Periode				
festgelegte Positionen	0.36	0.11	0.38	0.10
offene Positionen	0.46	0.14	0.39	0.12
in 2. Periode <sup>***</sup>				
festgelegte Positionen	0.85	0.87	0.41	0.13
offene Positionen	0.86	0.51	0.49	0.21
Relative Nichteinigungen <sup>d</sup> ; <sup>****</sup>				
festgelegte Positionen	0.79	0.33	0.43	0.33
offene Positionen	0.56	0.48	0.10	0.23

<sup>a</sup> Gruppenscores wurden errechnet, indem die Individualwerte für die 4 Verhandlungsteilnehmer jeweils gemittelt – und über die 5 Probleme einer Serie summiert – wurden.

<sup>b</sup> Differenz zwischen Streuung vor 1. zur Streuung nach 1. Diskussionsperiode.

<sup>c</sup> Standardabweichungen der absoluten Differenzen von Ausgangsposition zur nächstfolgenden Positionsangabe.

<sup>d</sup> Anzahl der emittierten Sprechakte, dividiert durch Diskussionszeit.

<sup>e</sup> Freeman-Tukey-Transformationen (vgl. FREEMAN & TUKEY 1950); Häufigkeit von Nichteinigungen, dividiert durch Häufigkeit von 2. Konsultationen.

\* AVAR-R-Auftrag-Effekt:  $F = 6.11$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ .

\*\* AVAR-Status-Effekt:  $F = 4.47$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ .

\*\*\* AVAR-Status-Effekt:  $F = 4.88$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ .

\*\*\*\* AVAR-Status-Effekt:  $F = 11.46$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < 0.01$ ; R-Auftrag-Effekt:  $F = 7.67$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < 0.05$ .

Tabelle 4  
Zuwachs an Risikofreudigkeit während des Verhandlungsablaufes

Variablen	Diskutanten					
	Assistenten N = 12			Vorgesetzte N = 12		
	$\bar{D}$	$SE_{\bar{D}}$	t	$\bar{D}$	$SE_{\bar{D}}$	t
Risikozuwachs <sup>a</sup>						
In erster Periode <sup>b</sup>						
Festgelegte Positionen	1.69	.57	2.95 *	1.77	.62	2.86 *
Offene Positionen	2.44	1.20	2.04	.48	1.01	< 1.00

<sup>a</sup> Individualwerte der 4 Verhandlungsteilnehmer gemittelt und über die Probleme einer Serie summiert.

<sup>b</sup> Positionsangabe vor 1. Diskussionsperiode minus Positionsangabe nach 1. Diskussionsperiode.

\*  $p < .02$  (zweiseitige t-Tests für abhängige Stichproben).

ner hatten bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Gelegenheit, über ihre Positionen miteinander zu kommunizieren) ( $F = 36.20$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .001$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1). Nach der letzten Periode unterschieden sich die Diskrepanzen der Dyadenpartner bezüglich der Positionen bei Verhandlungen mit offenen R-Aufträgen nicht mehr von dyadischen Diskrepanzen mit festgelegten R-Aufträgen. (Die dyadischen Diskrepanzen nahmen bei offenen R-Aufträgen um etwa 50 % von der 1. zur letzten Periode ab; vgl. Tabelle 1).

(b) Zu den *relativen Konzessionen* läßt sich aus Tabelle 1 entnehmen, daß bei festgelegten R-Aufträgen die relativen Konzessionen der Assistenten etwa gleich denen der Vorgesetzten waren, bei offenen R-Aufträgen dagegen die Vorgesetzten größere relative Konzessionen zeigten als die Assistenten ( $F = 14.43$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .001$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

(c) *Konsultationen*: Assistenten und Vorgesetzte nahmen bei offenen R-Aufträgen weniger häufig eine 2. Konsultation mit ihrem Dyadenpartner in Anspruch als bei den festgelegten R-Aufträgen ( $F = 14.16$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .01$ ) (vgl. Tabelle 1; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

(d) *Repräsentation der dyadischen Positionen*: Während die Assistenten bei festgelegten Positionen besser beurteilt wurden als die Vorgesetzten, erhielten sie bei offenen im Vergleich zu festgelegten Positionen eine negativere Beurteilung (Wechselwirkung der Faktoren A und B) ( $F = 16.71$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .001$ ) (vgl. Tabelle 2; Mittelwerte: vgl. Tabelle 1).

#### VERHANDLUNGSFÜHRUNG: INTRA-GRUPPENVERHÄLTNISSE

Eine *abnehmende Streuung der Verhandlungspositionen* trat stärker bei offenen Referenzaufträgen als bei festgelegten Aufträgen hervor. D. h., die Delegierten konvergierten in ihren Verhandlungsgruppen mehr, wenn sie keine festgelegten Aufträge zu vertreten hatten ( $F = 6.11$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ) (vgl. Tabelle 3). Auch der Verhandlungserfolg war in beiden Gruppen bei offenen größer als bei festgelegten R-Aufträgen

( $F = 7.67$ ,  $df = 1/22$ ,  $p < .05$ ) (vgl. «*Relative Nichteinigungen*» in Tabelle 3).

#### RISIKOSCHUB

Weder bei Assistenten noch bei Vorgesetzten trat bei offenen R-Aufträgen ein Risikoschub auf (vgl. Tabelle 4).

#### ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Wie vorausgesagt, vertraten die statusniedrigen Delegierten ihre Referenzaufträge besser als die statushohen Delegierten: Die Assistenten unterschieden sich in ihren Positionen weniger von ihrem dyadischen Beobachter als die Vorgesetzten; sie suchten ihren Referenzpartner häufiger für dyadische Konsultationen auf als die Vorgesetzten und wurden – im Gegensatz zu den Vorgesetzten – von ihrem Referenzpartner als gute Repräsentanten der dyadischen Positionen beurteilt. Bei der Analyse der Intergruppenprozesse zeigte sich, daß die Assistenten untereinander gleichmäßiger verteilte Konzessionen anboten, intensiver miteinander kommunizierten, häufiger eine 3. Diskussionsperiode in Anspruch nahmen und sich seltener einigten als die Vorgesetzten.

Bei offenen Referenzaufträgen nahmen die Delegierten seltener eine 3. Diskussionsperiode (bzw. 2. Konsultation) in Anspruch, sie einigten sich häufiger und konvergierten stärker in ihren Positionen als bei festgelegten Referenzaufträgen.

Die verhandelnden Assistenten unterschieden sich nicht signifikant von den verhandelnden Vorgesetzten in bezug auf den Zuwachs an Risikofreudigkeit: Bei festgelegten Aufträgen zeigte sich ein Risikoschub in beiden Verhandlungsbedingungen, bei offenen Aufträgen blieb ein Risikoschub aus.

## DISKUSSION

## VERHANDLUNGSFÜHRUNG

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Einfluß der Statushöhe und der Festlegung von Referenzaufträgen auf das Verhalten von Delegierten – die durch ihren Referenzpartner beobachtet werden – geprüft. Dabei wurde die Hypothese bestätigt, daß statusniedrige Delegierte (Assistenten) stärker als statushohe Delegierte (Vorgesetzte) bemüht sind, die Anerkennung ihres Referenzpartners zu gewinnen, um den eigenen Status zu erhöhen: Die Assistenten stehen ihrem Referenzpartner in ihren Entscheidungen am Ende der Verhandlungen näher als die Vorgesetzten; sie interagieren häufiger mit ihrem Referenzpartner (vgl. 2. Konsultation), und sie repräsentieren – so lautet jedenfalls die Beurteilung des beobachtenden Referenzpartners – ihre Aufträge besser als die Vorgesetzten.

Daß die statusniedrigen Delegierten zu Beginn der Verhandlungen genauso weit von ihren Referenzaufträgen abweichen (relativiert durch die Streuung der Referenzaufträge der Delegierten) wie die statushohen Delegierten, wurde nicht vorausgesagt. Aufgrund dieser anfänglichen Abweichung, die sich nur in den privaten Positionsangaben (die dem Referenzpartner nicht mitgeteilt zu werden brauchten) niederschlägt, läßt sich jedoch der Ausgang der Verhandlungen bzw. die Konzessionsbereitschaft im weiteren Verlauf der Verhandlungen nicht bestimmen: Trotz anfänglich ähnlicher Konzessionsbereitschaft der Assistenten und Vorgesetzten brechen die Assistenten häufiger als die Vorgesetzten die Verhandlungen – ohne Einigungen – ab. Da die beobachtenden Referenzpartner die privaten Positionsangaben der Delegierten nach der 1. Periode vermutlich nicht kennen, geben sie ihre Beurteilung über die Repräsentation der Referenzpositionen durch den Delegierten auf der Grundlage seines Verhaltens während des gesamten Verhandlungsprozesses ab: Insbesondere am Ende der Verhandlungen sehen die Beobachter, ob ihre Delegierten eher bereit sind, die Referenzposition beizubehalten oder zugun-

sten einer Verhandlungseinigung von ihrem Auftrag abzuweichen.

Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothesen, die auf den Annahmen beruhen, daß die statusniedrigen Delegierten größeren Wert darauf legen, von ihrem beobachtenden statushohen Referenzpartner anerkannt zu werden bzw. ihn zufriedenzustellen, während es den statushohen Delegierten wichtiger ist, innerhalb ihrer Verhandlungsgruppe Anerkennung zu gewinnen. Die angenommenen spannungsfreieren Intergruppenprozesse der statushohen – im Vergleich zu den statusniedrigen – Delegierten führen zu einer ungleichmäßigeren Verteilung der Konzessionen und einer geringeren verbalen Interaktionsdichte. Damit ist die spezifiziertere Hypothese, daß kooperationswillige Verhandlungsteilnehmer eher darauf verzichten können, Verhaltensnormen aufzustellen (vgl. «contract formation»; THIBAUT 1968), hier unter der Bedingung der Variation der Statushöhe von Delegierten bestätigt. Eine gleichmäßige Verteilung von Konzessionen kann den Delegierten als Verhaltensnorm Schutz bieten, weil gleiche Konzessionen bzw. Abweichungen von Ausgangspositionen in Richtung auf die Position eines Opponenten nicht wie einseitige Konzessionen als mangelnde Loyalität gegenüber dem Referenzpartner und als Schwäche des betreffenden Verhandlungsteilnehmers gewertet werden; die Erwidern von Konzessionen immunisiert die betreffenden Verhandlungsteilnehmer vor der möglichen Kritik ihres Referenzpartners.

Die Assistenten, die – nach unserer Annahme – mehr als die Vorgesetzten bemüht sind, Kritik ihres Referenzpartners zu vermeiden, passen sich auf den Inter-Gruppenverhandlungen der selbstgewählten Norm, untereinander Konzessionen zu erwidern, besser an: Damit können sie erreichen, daß ihre Konzessionen nicht als illoyal oder als Zeichen eigener Verhandlungsschwäche von ihrem Referenzpartner disqualifiziert werden. Die an einer Statuserhöhung nicht interessierten verhandelnden Vorgesetzten dagegen fürchten sich weniger vor möglicher Kritik ihres Referenzpartners; darum können sie es sich leisten, Konzessionen eines Verhand-

lungsteilnehmers nicht zu erwidern bzw. selbst mehr Konzessionen als die übrigen Verhandlungsteilnehmer anzubieten.

Weil sie vermutlich stärker daran interessiert sind, Kritik ihres Referenzpartners zu vermeiden, gönnen die verhandelnden Assistenten – im Gegensatz zu den Vorgesetzten – einander möglichst keinen strategischen Vorteil. Dies wirkt sich auf ihre Kommunikationstätigkeit so aus, daß die Assistenten insbesondere unmittelbar vor Ablauf der Einigungsfrist einander die verbalen Kommunikationen verkürzen. Dadurch entsteht bei ihnen eine dichtere verbale Interaktion als bei den Vorgesetzten. Die Zeit vor Verhandlungsende gilt vermutlich als knappes Gut, das sowohl zum Zwecke der Repräsentation von Referenzaufträgen als auch der Einigung und der Selbstdarstellung als einfluß- und durchsetzungsstarker Verhandler genutzt werden kann. Je mehr ein Delegierter von dieser Zeit für verbale Mitteilungen ausnutzen kann, desto größer ist seine Chance, mindestens eines dieser Ziele zu erreichen und damit für seine Stuserhöhung – durch die gewonnene Anerkennung seines Referenzpartners – davon zu profitieren.

Auch wenn keine Referenzaufträge vorliegen, stehen die Assistenten wohl weiter unter Rechenschaftsdruck gegenüber ihrem Referenzpartner: Sie weichen so lange weniger als die Vorgesetzten von ihren persönlichen Positionen ab, bis sie ihren Referenzpartner konsultiert und mit ihm eine gemeinsame Position festgelegt haben. Die Vorgesetzten dagegen können aufgrund ihrer vermutlich geringeren Furcht vor Kritik und ihres damit schwächeren Rechenschaftsdruckes gegenüber ihrem jeweiligen Referenzpartner die anfänglichen Entscheidungen in Hinblick auf eine Einigung mit ihren Verhandlungsteilnehmern revidieren – auch wenn sie ihren jeweiligen Referenzpartner noch nicht konsultiert haben.

Sowohl Assistenten wie Vorgesetzte sind bei festgelegten Aufträgen in ihrer Entscheidungsfreiheit so eingeschränkt, daß sie weniger Einigungen in den Inter-Gruppenverhandlungen erreichen als bei nicht festgelegten Aufträgen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die statusniedrigen Delegierten vermutlich ein stärkeres Bedürfnis haben, ihren Status aufzuwerten, indem sie die Anerkennung ihres statushohen Referenzpartners gewinnen (vgl. die positive Beurteilung der Assistenten durch ihren Referenzpartner); dadurch stehen die statusniedrigen Delegierten gegenüber ihrem Referenzpartner unter stärkerem Rechenschaftsdruck als die statushohen Delegierten, d. h. sie sind besorgter als die statushohen Delegierten, den Erwartungen ihres Referenzpartners zu entsprechen. Von den statushohen Delegierten dagegen wurde angenommen, daß sie auf die Anerkennung ihres statusniedrigen Referenzpartners keinen großen Wert legen, sondern sich eher um die Verminderung von Spannungen in der statushohen Verhandlungsgruppe bemühen. Durch diesen hier angenommenen unterschiedlich starken Rechenschaftsdruck verhandeln statusniedrige Delegierte stärker an ihrem Referenzpartner orientiert, weniger flexibel und erfolgloser als statushohe Delegierte.

Der hier untersuchte Aspekt des Einflusses von sozialem Status auf Prozesse zwischen Parteimitgliedern und zwischen Verhandlungsteilnehmern (vgl. das Verhandlungsverhalten) weist auf die Möglichkeiten der Einschränkung und Erweiterung des Verhandlungsspielraumes hin; jedoch wird hier mit einem noch nicht validierten psychologischen Konstrukt zur Erklärung der unterschiedlichen Verhandlungsführung operiert: Die intervenierende Variable «Rechenschaftsdruck» müßte direkten Messungen zugänglich gemacht werden, und die Bedingungen, unter denen sie wirksam ist, müßten spezifiziert werden. Die Stärke des Rechenschaftsdruckes könnte soziale Abhängigkeiten auf psychologischer Ebene definieren. Nicht nur die Delegierten in ihrer Beziehung zu ihrer auftraggebenden eigenen Partei, sondern auch diese Partei in Beziehung zu anderen Parteien müßten dann – in Hinblick auf das Verhandlungsverhalten der Delegierten – untersucht werden; dann könnte vielleicht geklärt werden, wann Delegierte erwarten, daß ihre Partei Rechenschaft von ihnen verlangt und ihr Verhandlungsverhalten sank-

tioniert, und unter welchen Bedingungen der Rechenschaftsdruck in bezug auf das Erreichen eines dieser Ziele – Vertretung von Referenzaufträgen und Einigung mit den Verhandlungsteilnehmern – unterschiedlich stark ist.

## RISIKOSCHUB IN INTER-GRUPPENVERHANDLUNGEN

In dieser Untersuchung ist eine Annahme von BROWN (1965) differenziert und nachgewiesen worden. Die Wert-These besagt, daß Personen von sich meinen, sie seien risikofreudiger als andere (d. h. bei Studenten: die Mehrzahl ihrer Kommilitonen); und daß diese Personen Risikofreudigkeit positiv bewerten. (Die eigene liegt also unter der «idealen» Risikofreudigkeit.) Weiter sagt die Wert-These, daß es zu einem Risikoschub in Diskussionsgruppen erst kommt, wenn die Diskussionsteilnehmer feststellen, daß ihre Ansicht über die Risikofreudigkeit ihrer Referenzgruppe eine Unterschätzung war. Diese zuletzt genannte Annahme wurde bisher noch nicht getestet und für die vorliegende Untersuchung folgendermaßen differenziert: Als Referenzgruppe für Diskussionsteilnehmer gelten sowohl die unmittelbaren Gesprächsteilnehmer (als momentan bestehende Vergleichsgruppe) wie die Mitglieder der eigenen Partei, sofern sie unmittelbar den Diskussionen beiwohnen. Zu einem Risikoschub in Gruppendiskussionen kann es nach dieser Annahme erst kommen, wenn (bei positiver Bewertung der Risikofreudigkeit) sowohl die (vor Diskussionsbeginn unterschätzte) Risikoneigung der Gesprächspartner als auch die Risikoneigung des anwesenden eigenen Parteimitgliedes bekannt geworden sind.

Diese Hypothese wurde durch die Ergebnisse bestätigt, denn bei festgelegten Referenzaufträgen – wenn also die Risikoneigung der Verhandlungsteilnehmer wie die des Referenzpartners in den Vergleichsstandard der Verhandelnden eingeht und ihnen (den Verhandelnden) ihre Überschätzung der eigenen Risikofreudigkeit bewußt macht – findet ein Risikoschub statt. Bei offenen Referenzaufträgen dagegen – wenn zumindest

bis zur Konsultation mit dem Referenzpartner dessen Risikoneigung nicht bekannt ist – bleibt ein Risikoschub bei den Verhandelnden aus.

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse zum Risikoschub stellt sich heraus, daß bei den offenen Referenzaufträgen zwar sein signifikanter – jedoch ein relativ hoher – Risikoschub der Assistenten vorhanden ist ( $p < .10$ ). Eigentlich wäre für die Assistenten ein besonders geringer Risikoschub zu erwarten gewesen: Aufgrund der Annahme des – im Vergleich zu den Vorgesetzten – stärkeren Rechenschaftsdruckes der Assistenten gegenüber ihrem Referenzpartner wäre zu erwarten, daß die Assistenten bei offenen Referenzaufträgen erst nach der Konsultation mit ihrem Referenzpartner eine risikofreudigere Position als vor Verhandlungsbeginn einnehmen. Umgekehrt wäre für die Vorgesetzten anzunehmen, daß sie nicht an der Kenntnis der Risikoneigung ihres Referenzpartners interessiert sind und darum vor der Konsultation mit ihm bereits einen Risikoschub zeigen – zu Beginn der Verhandlungen also, wenn sie die Risikoneigung ihrer Verhandlungspartner erfahren.

Wenn diese Hypothese nicht bestätigt wurde, so kann dies an der relativ hohen Bedeutung der Risikoneigung des Referenzpartners für den Vergleichsstandard der Verhandlungsteilnehmer beider Statustypen liegen. Aus den Ergebnissen zum Verhandlungsverhalten ließ sich immerhin entnehmen, daß auch die Vorgesetzten in gewissem Grade die Positionen ihres anwesenden statusniedrigen Referenzpartners berücksichtigen: Sie fühlen sich – wie vorausgesagt – bei nicht festgelegten Referenzaufträgen freier als bei festgelegten Aufträgen, schneller und häufiger mit den Verhandlungsteilnehmern zu einer Einigung zu kommen. Damit stimmt überein, daß die Vorgesetzten ihre Risikoneigung auf einen Vergleichsstandard beziehen, der nicht nur die Risikoneigung der statusgleichen Verhandlungspartner beinhaltet, sondern auch die Risikoneigung des statusniedrigen Referenzpartners berücksichtigt.

Bisher ist bereits festgestellt worden, daß der Faktor Status bei Verhandlungen über Referenzaufträge den Risikoschub in Delegiertengruppen

hemmt oder verhindert. In der hier vorliegenden Untersuchung bleibt ein Risikoschub bei Delegierten, die die Risikoneigung ihres anwesenden Referenzpartners nicht kennen, aus.

Die Spezifizierung von Bedingungen, unter denen ein Risikoschub gehemmt wird oder ausbleibt, kann eine Erklärung zum Entstehen des Risikoschubes in Gruppen zwar nicht ersetzen, solche einschränkenden Bedingungen sind jedoch für Aussagen über den Gültigkeitsbereich des Risikoschubes von Bedeutung – besonders in Hinblick auf soziale Situationen außerhalb des Laboratoriums.

## LITERATUR

- BASS, B. M. 1966. Effects on the subsequent performance of negotiators of studying issues or planning strategies alone or in groups. *Psychological Monographs* 80 (6), No. 640.
- BROWN, B. R. 1968. The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology* 4, 107–122.
- BROWN, R. 1965. *Social psychology*. New York: Free Press.
- DRUCKMAN, D. 1967. Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated group representation as determinants of dyadic behavior in a bargaining situation. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 279–290.
- DRUCKMAN, D. 1968. Prenegotiation experience and dyadic conflict resolution in a bargaining situation. *Journal of Experimental Social Psychology* 4, 367–383.
- FREEMAN, M. F. & TUKEY, J. W. 1950. Transformations related to the angular and the square root. *Annals of Mathematical Statistics* 21, 607–611.
- GALTUNG, J. 1966. Rank and social integration. In: BERGER, J., ZELDITCH, M. Jr. & ANDERSON, B. (Ed.) *Sociological theories in progress*. Boston: Houghton Mifflin.
- HERMANN, M. G. & KOGAN, N. 1968. Negotiation in leader and delegate groups. *Journal of Conflict Resolution* 12, 332–344.
- HOMANS, G. C. 1961. *Social behavior. Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- IKLÉ, F. C. 1964. *How nations negotiate*. New York: Harper and Row.
- KELLEY, H. H. 1952. Two functions of reference groups. In: SWANSON, G. F., NEWCOMB, T. M. & HARTLEY, E. L. (Ed.) *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- KELLEY, H. H. 1968. Interpersonal accommodation. *American Psychologist* 23, 399–410.
- KOGAN, N. & WALLACH, M. A. 1964. *Risk taking: A study in cognition and personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- KOGAN, N. & WALLACH, M. A. 1967. Risk taking as a function of the situation, the person, and the group. In: NEWCOMB, T. H. (Ed.) *New directions in psychology III*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- LAMM, H. 1969. Bilaterales Verhandeln in Abhängigkeit vom Status. In: IRLE, M. (Ed.) *Bericht über den 26. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, Tübingen, 1968. Göttingen: Hogrefe.
- LAMM, H. & KOGAN, N. Risk taking in the context of intergroup negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, im Druck.
- LEVINGER, G. & SCHNEIDER, D. J. 1969. Test of the «risk is a value» hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* 11, 165–169.
- MALEWSKI, A. 1967. *Verhalten und Interaktion*. Tübingen: Mohr.
- MCGRATH, J. E. 1966. A social psychological approach to the study of negotiation. In: BOWERS, R. V. (Ed.) *Studies on behavior in organisations: A research symposium*. Athens: University of Georgia Press.
- NAYAR, S. K., TOUZARD, H. & SUMMERS, D. A. 1968. Training, tasks and mediator orientation in heterocultural negotiations. *Human Relations* 21, 283–294.
- PRUITT, D. G. 1968. Negotiation as a form of social behavior. Technical Report No. 6, Department of Psychology, State University of New York at Buffalo.
- SCHELLING, TH. C. 1960. *The strategy of conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- THIBAUT, J. W. 1968. The development of contractual norms in bargaining: Replication and variations. *Journal of Conflict Resolution* 12, 102–112.
- THIBAUT, J. W. & GRUDER, CH. L. 1969. Formation of contractual agreements between parties of unequal power. *Journal of Personality and Social Psychology* 11, 59–65.
- THIBAUT, J. W. & KELLEY, H. H. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- WALLACH, M. A. & WING, C. W., Jr. 1968. Is risk a value? *Journal of Personality and Social Psychology* 9, 101–106.
- WALTON, R. E. & MCKERSIE, R. B. 1965. *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- WINER, B. J. 1962. *Statistical principles in experimental design*. New York: McGraw-Hill.

## ZU DIESEM BEITRAG

Diese Arbeit ist eine Kurzfassung der im Dezember 1969 der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim vorgelegten Dissertation. Für ein Jahr (1968) wurde diese Untersuchung von der Advanced Research Projects Agency (Grant DAHC 15-67-G3) finan-



ziert. Dafür wurde ein erster Bericht in Zusammenarbeit mit Nathan Kogan und Helmut Lamm erarbeitet (Educational Testing Service, R. B. 69-55). Diesen Mitarbeitern danke ich für ihre Mitwirkung an der Planung des Experimentes. Einen weiteren Teil der Finanzierung übernahm die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rah-

men des Sonderforschungsbereiches Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Mannheim. Mittelwerte und Standardabweichungen wurden durch das – von Dr. Gebhardt entwickelte – MIS2-Programm an dem Deutschen Rechenzentrum in Darmstadt gerechnet.