

**Prinzipienorientiertes Verhandeln und das  
Verhandlungsdilemma –  
ist das „Harvard-Konzept“ zu weich?**

Thesenpapier von

Dr. Rasmus Tenbergen

präsentiert im

Interdisciplinary Research Seminar on Negotiation,  
Harvard University, Mai 2001  
(überarbeitete deutsche Version)

## **Prinzipienorientiertes Verhandeln und das Verhandlungsdilemma – ist das „Harvard-Konzept“ zu weich?**

Thesenpapier von Rasmus Tenbergen präsentiert im Interdisciplinary Research Seminar on Negotiation, Harvard University, Mai 2001 (überarbeitete deutsche Version)

### 1. Einleitung

Das Konzept des „principled negotiation“ von Fisher und Ury<sup>1</sup> ist einer der einflussreichsten, wenn nicht der einflussreichste Ansatz in der gegenwärtigen Verhandlungstheorie. Er ist auf viel Zustimmung, aber auch auf einige Kritik gestoßen. Die meisten Kritiker des Ansatzes sind sich darin einig, dass „principled negotiation“ ein zu „weicher“ Verhandlungsstil ist.<sup>2</sup> Der folgende Artikel untersucht die Berechtigung dieses Vorwurfs. Ihm liegt die These zugrunde, dass der Kritik Recht zu geben ist, der Ansatz durch Aufnahme dieser berechtigten Kritik jedoch leicht zu einem noch stärkeren Konzept auszubauen ist. Die hier vorgestellten Konzepte sind zumeist eher Zusammenstellungen bestehender Forschungsergebnisse als komplett neue Ansätze. Das Ziel des Artikels ist es, eine Empfehlung zu einem zentralen Problem der Verhandlungsstrategie abzugeben.

Verhandlungen, definiert als kollektive Entscheidungsprozesse,<sup>3</sup> lassen sich zumeist durch zwei Aspekte beschreiben: den Versuch der Verhandlungsparteien, den Wert des Verhandlungsgegenstands durch Handel zu erhöhen (creating value) und den Versuch, möglichst viel von diesem Wert für sich zu reklamieren (claiming value).<sup>4</sup> Das Spannungsfeld zwischen creating value und claiming value stellt eine zentrale Herausforderung für fast jede Verhandlung dar. Der folgende Artikel soll Strategien untersuchen, wie mit diesem Spannungsfeld umzugehen ist.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe Fisher und Ury: Getting to Yes (deutsch: das Harvard-Konzept). <sup>1</sup> „Principled Negotiation“ wird in der deutschen Übersetzung von Getting to Yes sinntestellend mit „sachgerechtem Verhandeln“ übersetzt. Diese Übersetzung beschreibt fast das Gegenteil dessen, was gemeint ist, weil es Fisher und Ury sowohl um die Sache als auch um die Beziehungsebene in Verhandlungen geht. Besser wäre es, den Ansatz einfach mit „prinzipienorientiertem Verhandeln“ zu übersetzen, da es um die Anwendung objektiver Kriterien in Verhandlungen geht.

<sup>2</sup> „Weich“ wird im folgenden definiert werden als zu sehr auf die integrativen und zu wenig auf die distributiven Aspekte des Verhandeln fokussiert, wenngleich Fisher und Ury (1991, 13) in ihrer Tabelle eine andere Definition benutzen.

<sup>3</sup> Vgl. die Definition bei Fisher und Ury (1991, 1)

<sup>4</sup> Vgl. Lax und Sebenius (1986, 29); Wert fördern und Wert fordern ist eine Übersetzung von „claiming and creating value“, die gleichzeitig den Sinn und die Alliteration erhält. Eine andere Bezeichnung für diese Unterscheidung ist der integrative und der distributive Aspekt des Verhandeln.

<sup>5</sup> Allred (2000) bietet empirische Evidenzen, wie mit diesem Spannungsverhältnis umzugehen ist.

Selbst reine distributive Verhandlungen wie einfache Verkäufe ohne Nebengeschäfte können allein dadurch Wert fördern, dass sie zustande kommen, weil im Falle der Nichteinigung möglicherweise Wert „auf dem Verhandlungstisch“ liegen gelassen wird, wenn es eine „ZOPA“ (eine „zone of possible agreements“) gegeben hat.<sup>6</sup> Eine ZOPA existiert nach der Verhandlungstheorie genau dann, wenn zwischen den „BATNA“s (den „best alternatives to negotiated agreements“)<sup>7</sup> der Verhandlungen eine Menge möglicher Einigungen existiert.

Die Bedeutung des Wertförderns („to expand the pie“) ist in der Verhandlungstheorie oft beschrieben worden, besonders eindrücklich von Fisher und Ury in „Getting to Yes“<sup>8</sup> am Beispiel zweier Kinder, die sich um eine Orange streiten. Das eine Kind hat Hunger auf eine Orange, das andere benötigt die Orangenschale zum Backen. Mit einem Ansatz des Wertförderns würden beide Kinder Anspruch auf die Orange erheben. Eine typische traditionelle aber ineffiziente Lösung wäre es, die Orange zu teilen („to divide the pie“) und jedem Kind eine Hälfte zu geben. Fisher und Ury empfehlen, durch die einfache Frage „*warum* wollt ihr die Orange?“ Positionen von Interessen zu trennen, beiden eine doppelt so gute Lösung (die ganze statt der halben Frucht und die ganze statt der halben Schale) zu ermöglichen und somit Wert zu fördern für ein effizientes Verhandlungsergebnis.<sup>9</sup>

Fisher und Ury beschreiben ihren Ansatz wie folgt: “Behind opposed positions lie shared and compatible interests, as well as conflicting ones. We tend to assume that because the other side’s positions are opposed to ours, their interests must also be opposed. If we have an interest in defending ourselves, then they must want to attack us. .... In many negotiations, however, a close examination of the underlying interests will reveal the existence of many more interests that are shared or compatible than ones that are opposed.”<sup>10</sup> Fisher und Ury verstehen ihren Ansatz des „principled negotiation“ als Synthese von weichen und harten Verhandlungsstilen, wie die Tabelle in ihrem Buch zeigt.<sup>11</sup>

## 2. Ignoriert das prinzipienorientierte Verhandeln den Aspekt des Wertförderns?

Wenn „weicher“ Verhandlungsstil definiert ist als zu stark auf Wert fördern und zu wenig auf Wert fordern fokussiert, ist man leicht versucht zu fragen, ob das in „Getting to Yes“

---

<sup>6</sup> Raiffa (1982, 33) beschreibt diese Situation als “fast gegensätzliche Interessen”, weil es das gemeinsame Interesse einer Einigung gibt.

<sup>7</sup> Vgl. Fisher und Ury (1991, 99)

<sup>8</sup> Vgl. Fisher und Ury (1991, 40f)

<sup>9</sup> Optimale Wertförderung führt zu sogenannten „Pareto-effizienten“ Ergebnissen, die nicht für eine Partei verbessert werden können ohne eine andere Partei schlechter zu stellen.

<sup>10</sup> Vgl. Fisher und Ury (1991, 43)

beschriebene im deutschsprachigen Raum sogenannte „Harvard-Konzept“ zu „weich“ ist. Hite macht diesen Punkt sehr klar: „...the book’s emphasis upon mutually profitable adjustment, on the “problem solving” aspect of bargaining, is also the book’s weakness. It is a weakness because emphasis of this aspect of bargaining is done to almost total exclusion of the other aspect of bargaining, “distributional bargaining”, where one for me is minus one for you...”.<sup>12</sup>

Es ist prinzipiell nichts gegen einen solchen Fokus auf den integrativen Aspekt zu sagen, aber Fisher und Ury scheinen zu behaupten, man könne den distributiven Aspekt weitgehend ignorieren oder zumindest weniger beachten. White benutzt auch dieses Argument: “Had the authors stated that they were dividing the negotiation process in two and were dealing with only one part of it, that omission would be excusable. That is not what they have done. Rather they seem to assume that a clever negotiator can make any negotiation into problem solving and thus completely avoid the difficult distribution....To my mind this is naive. By so distorting reality, they detract from their powerful and central thesis.”<sup>13</sup>

Andere Autoren haben versucht, den Ansatz zu verteidigen: “...some of the basic principles of “Getting to Yes” are applicable to the distributive or value-claiming aspects of bargaining. For example, the objective of focusing on your BATNA is not to create value but to avoid entering into an agreement that is distributionally less satisfactory than you could obtain elsewhere.”<sup>14</sup>

Auch wenn es beim prinzipienorientierten Verhandeln distributive Aspekte gibt, beziehen sich diese mehr auf die Verhinderung von schlechten Ergebnissen als auf Ratschläge, wie Wert zu fordern ist. Daher scheint die Kritik, der Ansatz sei zu weich, zumindest teilweise berechtigt zu sein. Im folgenden werden weitere Argumente zur Stützung dieser These untersucht.

### 3. Prinzipienorientiertes Verhandeln und das Verhandlungsdilemma

Wenn man den synthetischen Ansatz von Getting to Yes einen Moment außer Acht läßt und sich fragt, wie reine weiche und harte Strategien (an dieser Stelle ausnahmsweise definiert im Sinne von Getting to Yes) im direkten Vergleich abschneiden so kommt man zu folgenden Ergebnissen:

---

<sup>11</sup> Fisher und Ury (1991, 13)

<sup>12</sup> White (1984, 115)

<sup>13</sup> White (1984, 116)

1. Hart gewinnt gegen Weich, weil alle Forderungen im Interesse einer Einigung erfüllt werden.
2. Hart und Hart können sich nicht einigen, weil niemand nachgeben will, es bleibt gegebenenfalls Wert auf dem Tisch liegen.
3. Weich und Weich kommen zu einem für beide guten Ergebnis, weil beide die Interessen der anderen Seite berücksichtigen.

Die weiche Strategie ist also gefährdet, ausgebeutet zu werden, die harte, kein Ergebnis zu produzieren. Spricht das nun dafür, hart oder weich zu verhandeln? Es spricht weder für die eine noch für die andere Seite, sondern dafür, eine bessere Strategie zu suchen, die weiche und harte Verhaltensweisen als taktische Elemente einer durchdachten Strategie benutzt. So intuitiv überzeugend Getting to Yes auch ist, im strengen analytischen Sinne löst dieser Ansatz das Problem auch nicht, weil er mehr oder weniger Partei für die weichen Strategien ergreift und keine Anweisung zum Wert fordern gibt. Wenn man die offensichtlich schwachen Elemente des weichen oder harten Verhandeln wie „Einigung um jeden Preis“ oder „Verhandler sind immer Gegner“ einmal außer Acht lässt, scheint es analytisch sinnvoll zu sein, weiches Verhandeln mit Wert fördern und hartes Verhandeln mit Wert fordern gleichzusetzen.

In strenger analytischer Hinsicht ist das Spannungsfeld zwischen Wert fördern und Wert fordern ein Gefangenendilemma, das schon Lax und Sebenius als „Verhandlungsdilemma“ beschrieben haben.

Es gibt für eine Verhandlungspartei bei der Entscheidung zwischen Wert fördern und Wert fordern vier Möglichkeiten:

Bester Fall: Die andere Seite fördert, ich fordere

Zweitbester Fall: Beide fördern

Drittbester Fall: Beide fordern

Schlechtester Fall: Ich fördere, die andere Seite fordert

Die folgende Tabelle zeigt die Ähnlichkeit von Gefangenendilemma und Verhandlungsdilemma:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Goldberg, Sander and Rogers (1999, 49)

<sup>15</sup> Vgl. Axelrod (1984, 8)

		Row player	Row player
		Cooperate (soft, creating value)	Defect (hard, claiming value)
Column player	Cooperate (soft, creating value)	R = 3, R = 3 Reward for mutual cooperation	S = 0, T = 5 Sucker's payoff, and temptation to defect
Column player	Defect (hard, claiming value)	T = 5, S = 0 Temptation to defect and sucker's payoff	P = 1, P = 1 Punishment for mutual defection

Wie im klassischen Gefangenendilemma scheint hier ein Anreiz zu unkooperativem Verhalten (zum Wert fordern) zu bestehen: Unabhängig davon, ob die andere Seite Wert fordert oder Wert fördert, es ist immer besser selbst nur zu fordern, da man in einem Fall das Beste statt des Drittbesten und im anderen Fall das Zweitbeste statt des Schlechtesten Ergebnisses erreicht. Wie im klassischen Gefangenendilemma droht bei unkooperativem Wert fordern beider Seiten eine suboptimale, weil nicht Pareto-effiziente Drittbeste (zweitschlechteste) Lösung, die durch kooperatives Wert fördern beider Seiten hätte vermieden werden können.

Da das Spannungsfeld von Wert fördern und Wert fordern fast jede Verhandlung bestimmt, scheint der Begriff „Verhandlungsdilemma“ von Lax und Sebenius angemessen zu sein. Da Verhandlungen als kollektive Entscheidungsprozesse fast alle Lebenslagen betreffen, kann die Bedeutung dieses Dilemmas kaum überschätzt werden.

Im folgenden soll untersucht werden, wie das beschriebene Verhandlungsdilemma analog zu Lösungsstrategien für das Gefangenendilemma in der Spieltheorie strategisch behandelt werden kann.

Das Gefangenendilemma ist schon seit Jahrzehnten Gegenstand von ausführlichen empirischen Untersuchungen. Robert Axelrod veranstaltete zwei Computerturniere, bei denen Computerprogramme in mehreren Runden des Gefangenendilemmas gegeneinander antraten. Es nahmen viele und komplexe Programme teil und das Turnier endete mit einer Überraschung: Es gewann mit „Tit for tat“ das einfachste aller eingesendeten Programme beider Turniere. Tit for tat beginnt mit einer Kooperation und wählt in der folgenden Runde immer den Zug, den der Gegner in der Runde zuvor gewählt hat. Tit for tat ist deshalb nicht in der Lage, auch nur einen beliebigen Gegner im direkten Duell zu schlagen, es erreicht

bestenfalls ein Unentschieden in den meisten Fällen verliert es sogar den direkten Vergleich. Dennoch ist es offensichtlich besonders gut geeignet, mit dem Gefangenendilemma umzugehen.

In seiner Analyse der Turniere, untersucht Axelrod, warum das so ist. Er stellt fest, dass erfolgreiche Strategien in den Turnieren 4 Eigenschaften besitzen: sie sind einfach, freundlich (definiert als kooperativ im ersten Zug), provozierbar und in der Lage, zu verzeihen. Unfreundliche Strategien sind nicht in der Lage die notwendige Kooperation zu generieren, zu komplexe Strategien können dies ebenfalls nicht, weil ihre Intention unklar bleibt. Strategien, die nicht auf vorgehende Züge reagieren, nennt Axelrod naiv, sie sind weder in der Lage sich gegen Ausbeutung (als den worst case) zu wehren, noch ihren Gegnern früheres nicht kooperieren zu verzeihen und den Weg für zukünftige Kooperationen zu eröffnen. Die beste Strategie gegen naive Strategien ist diejenige, nie zu kooperieren („all defect“), weil es hier keine Rolle spielt, dass es sich um wiederholte Gefangenendilemmata handelt und die o.g. Überlegungen der Spieltheorie für ein einmaliges Gefangenendilemma zutreffen.

Dass Tit for tat beide Computerturniere von Axelrod gewonnen hat, bedeutet nicht automatisch, dass es die ideale Strategie für derartig Turniere ist. Neuere Forschungen, z.B. von Neugeboren, zeigen, dass die sogenannte „Pavlov“-Strategie ein ernst zu nehmender Konkurrent ist. Pavlov folgt der Devise „win stay, lose shift“, wobei „win“ als R und T und „lose“ als P und S im Gefangenendilemma definiert ist. Pavlov läßt sich in 2 Varianten spielen: Einer freundlichen, die mit Kooperation beginnt und einer unfreundlichen, die mit Defektion beginnt. In theoretischer Hinsicht spricht gegen den „freundlichen“ Pavlov, daß er selten in der Lage ist, seinen Hauptvorteil gegenüber Tit for tat, naive freundliche Strategien durch das Ergebnis T auszunutzen, auszuspielen<sup>16</sup>, weil er gar nicht erst dazu provoziert wird zu defektieren. Der „unfreundliche“ Pavlov dagegen, beginnt direkt mit dem Versuch, eine etwaige Kooperation der anderen Seite für das optimale Ergebnis T auszunutzen und damit fortzufahren, solange die andere Seite kooperiert. Tatsächlich ist der „unfreundliche“ Pavlov wohl die angemessene theoretische Beschreibung für den häufig in der Realität anzutreffenden sogenannten „harten“ Verhandlungsstil. Wie im berühmten behavioristischen Experiment lernt Pavlov nur durch Belohnung und Bestrafung zu kooperieren.

---

<sup>16</sup> Diesem Vorteil steht allerdings auf der anderen Seite der Nachteil, dass Pavlov viel anfälliger gegenüber extrem destruktiven Strategien (wie all D) ist, weil Pavlov im Gegensatz zu Tit for tat immer wieder den erfolglosen Versuch macht den destruktiven Pfad des wechselseitigen Defektierens zu verlassen und dabei seinerseits ausgenutzt wird.

Es kann an dieser Stelle nicht geklärt werden, ob Pavlov oder Tit for tat die erfolversprechende Strategie in wiederholten Gefangenendilemma-Situationen ist.<sup>17</sup> Beide sind erfolgreiche Strategien, die, wenn die Analogie des Verhandlungsdilemmas stimmt, mit guten Erfolgsaussichten angewendet werden können, um in Verhandlungen sowohl Wert zu fordern, als auch Wert zu fördern, in dem man in Verhandlungen solange Wert fördert, wie das die andere Seite auch tut (wie bei Tit for tat) oder solange Wert fordert oder fördert, bis die andere Seite anfängt, Wert zu fordern (wie bei Pavlov). Der oben beschriebene Vorteil von Pavlov gegenüber Tit for tat, naive freundliche Strategien ausnutzen zu können, stellt jedoch in ethischer Hinsicht ein Problem dar: Es ist zumindest fraglich, ob ein solches Vorgehen strategisch und normativ wünschenswert ist, da die Entlarvung einer solchen Ausbeutungsstrategie zu extremen Gegenreaktionen führen kann und selbst bei Nichtentlarvung moralische Zweifel an der Angemessenheit dieser Strategie bleiben. Die ethischen Gesichtspunkte von Pavlov können an diese Stelle ebenfalls nicht endgültig geklärt werden. Wegen der geschilderten ethischen Bedenken wird im folgenden Tit for tat als Strategie zum Management des Verhandlungsdilemmas empfohlen<sup>18</sup>. Die Anwendung der Pavlov Strategie wäre jedoch zumeist mit analogen Argumenten möglich. Die Anwendung von Tit for tat auf das Verhandlungsdilemma bedeutet, dass man eine Verhandlung kooperativ mit Wert fördern beginnt und erst anfängt, Wert zu fordern, wenn die andere Seite das auch tut bzw. wenn es keine Möglichkeit mehr gibt, noch mehr Wert zu fördern<sup>19</sup>.

Wie verhält sich nun der Ansatz des prinzipienorientierten Verhandeln in dem beschriebenen Verhandlungsdilemma? Die Getting to Yes Strategie ist sicherlich, wie Tit for tat einfach, freundlich und in der Lage zu vergeben. Es drängt sich vor dem Hintergrund des Verhandlungsdilemmas jedoch die Frage auf, ob das prinzipienorientierte Verhandeln nach Fischer und Uri auch provozierbar genug ist, um sich nicht von einer „harten“ Strategie wie Pavlov ausnutzen zu lassen und dauerhaft das schlechte Ergebnis S in wiederholten Runden des Gefangenendilemmas hinnehmen zu müssen, indem der prinzipienorientierte Verhandler Wert fördert während sein harter Gegenspieler genau diesen geförderten Wert für sich fordert und auch bekommt, solange der prinzipienorientierte Verhandler nicht anfängt zu fordern. Im Sinne der extremen theoretischen Vereinfachungen des Gefangenendilemmas

---

<sup>17</sup> Nicht einmal Axelrods hochkomplexe Fortsetzung seiner Computerturniere in „The Complexity of Cooperation“ kann diese Frage eindeutig klären, wenngleich Axelrod auf der einen Seite für Tit for tat (er findet immer noch keine eindeutig bessere Strategie) und gegen Pavlov (den er für nicht robust genug hält) argumentiert und auf der anderen Seite feststellt, dass aggressivere Strategien bessere Ergebnisse als Tit for tat erzielen können.

<sup>18</sup> Ebenfalls an dieser Stelle nicht diskutiert werden können die komplexen moral-philosophischen Fragen, ob Tit for tat als alttestamentarische „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ Strategie abzulehnen sei, bzw. ob strategisches Handeln gegenüber kommunikativem grundsätzlich moralisch minderwertig sei, vergleiche dazu Habermas Theorie des kommunikativen Handelns.

<sup>19</sup> Selbstverständlich ist auch diese Empfehlung nur ein theoretisches Modell, das in der Praxis durchaus sinnvoll modifiziert werden kann, z.B. indem sich die Verhandlungsparteien darauf einigen, bereits in einem frühen Stadium der Verhandlung den Kuchen oder Aspekte des selben aufzuteilen, wenn ihnen dies sinnvoll erscheint.



entspricht der Getting to Yes Ansatz der Strategie „all C“, immer zu kooperieren die in Axelrods Turnieren aufgrund ihrer Naivität schlecht abgeschnitten hat.

#### 4. Eine Verteidigung des prinzipienorientierten Verhandeln

Diese Sicht der Dinge ist jedoch keineswegs eindeutig und notwendig richtig. Auch für das exakte Gegenteil lassen sich Argumente finden. So könnte man beispielsweise argumentieren, dass ein harter Verhandler durch harte Gegenmaßnahmen nicht etwa zur Vernunft gebracht, sondern in die Eskalation getrieben wird. Analog dazu könnte man versucht sein, einen harten Verhandler durch Beschwichtigung (appeasement) zur Kooperation zu bringen. Das Gefangenendilemma ist nur ein theoretisches Modell und in der Realität gibt es zumeist mehr als die zwei Handlungsalternativen, Kooperation oder Defektion<sup>20</sup>. Das Eskalationsbeispiel macht diesen Unterschied besonders deutlich. In der Theorie der internationalen Beziehungen z.B. gibt es mit der Theorie der Gewaltspirale und der Abschreckungstheorie zwei dominierende sich gegenseitig widersprechenden Theorien darüber, wie einer nicht Kooperation zu begegnen ist: Die Abschreckungstheorie spricht sich dafür aus, einem Nichtkooperativen gegenüber durch Androhung harter Gegenmaßnahmen zur Kooperation zu zwingen, während die Theorie der Gewaltspirale vor den damit verbundenen Eskalationsgefahren warnt.

In seiner Antwort auf Kritik am Ansatz des prinzipienorientierten Verhandeln benutzt der Co-Autor des Konzepts Ury Argumente des Eskalations- bzw. Appeasementansatzes. Ganz im Geiste von Getting to Yes stellt er die Warum-Frage: warum wollen manche Verhandler nicht kooperieren? Ury findet hierfür vier Gründe:

1. They are afraid.
2. They do not know better.
3. They do not see what is in it for them.
4. They think they can win.<sup>21</sup>

Während die ersten drei Gründe relativ leicht im Sinne von Getting to Yes bzw. Getting Past No zu lösen sind, indem man die andere Seite darüber aufklärt, warum ihre Angst unbegründet ist, gemeinsame Interessen bestehen oder was durch Kooperation zu gewinnen ist, scheint im vierten Grund genau das Problem zu liegen. Wenn die andere Seite glaubt,

---

<sup>20</sup> Selbst die Annahmen der Spieltheorie hinsichtlich eines einmaligen Gefangenendilemmas müssen nicht unbezweifelt hingenommen werden. So könnte beispielsweise eine von Kants Kategorischen Imperativs beeinflusste Philosophie die Gültigkeit des „Nash Equilibriums“ von beiderseitigem Defektieren mit dem Argument bezweifeln, dass man als Grundlage eines allgemeinen Gesetzes nur den pareto-optimalen Zustand beiderseitigen Kooperierens wünschen könne.

dass sie durch Defektion gewinnen wird, ist es im Sinne des Gefangenendilemmas schwierig, sie durch kooperative Züge von diesem Pfad abzubringen. Ury empfiehlt, eine goldene Brücke zu bauen und das eigene BATNA zu demonstrieren. Diese Vorgehensweise adressiert jedoch nur die Spannung zwischen Einigung und Nichteinigung, nicht jedoch das Verhandlungsdilemma von Wert fördern und Wert fordern. Aufgrund dieser Überlegungen ist die zuvor gegebene Empfehlung, nur Wert zu fordern, wenn dies die andere Partei in der vorigen Runde getan hat, zu Gunsten einer etwas weicheren Strategie zu modifizieren, die – im Gegensatz zu Tit for tat - nur dann Wert fordert, wenn sie die von Ury genannten Gründe Angst, Unwissenheit und Skepsis bei der anderen Partei ausgeschlossen hat.

Einen weiteren Grund gegen die Anwendung der Tit for tat Strategie nennt der Co-Autor von „Getting to Yes“, Roger Fisher, in seiner „Note on Tit for Tat“. Er weist darauf hin, dass eine intendierte Kooperation, die vom Gegenüber als Defektion missverstanden wird, zu Irritationen, bei einer Wiederholung dieses Vorgangs sogar zu dauerhafter Defektion beider Parteien führen kann.<sup>22</sup> Die folgende, Dixits Buch über strategisches Denken entnommene Tabelle illustriert diesen Vorgang:

Round:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Player 1:	C	C	C	C	D	C	D	D	D	D
				Misper- ception			Misper- ception			
Player 2:	C	C	C	D	C	D	D	D	D	D

Die evolutionäre Spieltheorie nennt solche „Missverständnisse“ Mutanten. Eine Strategie ist langfristig desto besser, je „robuster“ sie ist, d.h. je besser sie auf mögliche Mutationen reagieren kann.<sup>23</sup> Dixit schlägt zur Verbesserung von Tit for tat naheliegender Weise vor, zusätzliche „Kooperations-Mutanten“ einzubauen, um Missverständnissen vorzubeugen. Auch er empfiehlt also eine Strategie, die etwas weicher ist als Tit for tat.

---

<sup>21</sup> Vgl. Ury (1991)

<sup>22</sup> Dixit, Allred und Mandell (2000) verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Gefahren der positiven Illusion des empirisch nachgewiesenen Effekts, dass sich Verhandlungsparteien als kooperativer sehen als der Verhandlungspartner sie sieht. Dieser Effekt produziert bei einer strikten Anwendung von Tit for tat mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ungewollte Defektionen.

<sup>23</sup> Axelrod (1997)

## 5. Zusammenfassung: Plädoyer für konditioniertes prinzipienorientiertes Verhandeln

Im vorangegangenen wurde die Kritik am prinzipienorientierten Verhandeln untersucht, der Ansatz sei zu weich, definiert als zu sehr auf Wert fördern und zu wenig auf Wert fordern fokussiert. Die Kritik erwies sich insofern als berechtigt, als Getting to Yes sich tatsächlich wenig mit den distributiven Aspekten des Verhandeln befass, die Darstellung des Verhandlungsdilemmas von Lax und Sebenius aber deutlich macht, dass dies für eine erfolgreiche Strategie nötig ist, weil ein Ansatz ausgebeutet werden kann, wenn er nicht provozierbar genug ist. Es wurde daher empfohlen, die im klassischen Gefangenendilemma erfolgreiche Tit for tat Strategie auch auf den Umgang mit dem Verhandlungsdilemma und der Spannung zwischen Wert fordern und Wert fördern anzuwenden, d.h. nur dann Wert zu fordern, wenn die andere Partei dies in der Runde zuvor getan hat. Zur Verteidigung von Getting to Yes wurde vorgebracht, daß Missverständnisse zu ungewollten Defektionen führen können. Um diesen berechtigten Hinweis aufzunehmen, wurde empfohlen, Tit for tat etwas aufzuweichen, indem zusätzliche Kooperationszüge eingebaut werden und nur defektiert wird, wenn Angst, Unwissenheit und Skepsis als Defektionsgründe ausgeschlossen worden sind.

Lax und Sebenius nennen ihre Empfehlung zum Umgang mit dem Verhandlungsdilemma, der hier vorgestellte Ansatz weitgehend folgt, „conditional openness“. Da Offenheit jedoch nur ein Aspekt des Wertförderns darstellt und das prinzipienorientierte Verhandeln eine weitgehende Theorie des Wertförderns bietet, macht es Sinn, die hier vorgeschlagene Strategie als „conditional principled negotiation“ zu bezeichnen. Eine solche Strategie ist in der Lage, alle Vorteile des prinzipienorientierten Verhandeln zu nutzen, ohne anfällig für die beschriebene berechtigte Kritik zu sein. Das prinzipienorientierte Verhandeln in der Form von Getting to Yes und Getting Past No ist tatsächlich zu weich im Sinne des Verhandlungsdilemmas, es kann jedoch durch Elemente von Tit for tat „gehärtet“ werden zu einer noch erfolgreicherer Strategie des „conditional principled negotiation“.

## Literaturverzeichnis

- K. G. Allred and B. Mandell (2000): Positive Illusions That Backfire: The Implications of Viewing Yourself as More Cooperative Than Your Counterpart Views You. Paper presented at the June, 2000 meeting of the International Association of Conflict Management in St. Louis, MO
- K. G. Allred (2000): Distinguishing Best and Strategic Practices: A Model of Prescriptive Advice for Managing the Dilemma between Claiming and Creating Value. Paper presented at the June, 2000 meeting of the International Association of Conflict Management in St. Louis, MO
- R. Axelrod (1984): The Evolution of Cooperation, New York 1984
- R. Axelrod (1997): The Complexity of Cooperation. Agent-Based Models of Competition and Collaboration, Princeton 1997
- A.K. Dixit and B. J. Nalebuff (1991): Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, New York 1991
- R. Fisher and W. Ury (1991): Getting to Yes, New York 1991
- R. Fisher (1992): A Note on Tit-for-Tat, Cambridge 1992
- S. B. Goldberg, Frank E. A. Sander and Nancy H. Rogers (1999): Dispute Resolution. Negotiation, Mediation, and Other Processes, New York 1999
- D. Kraines and V. Kraines (1995): Evolution of Learning among Pavlov Strategies in a Competitive Environment with Noise, in: Journal of Conflict Resolution 39, March 1995, 56-58
- D. Lax and J. Sebenius (1986): The Manager as Negotiator, New York 1986
- M. Novak and K. Sigmund (1993): A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game, in: Nature 364, 56-58
- H. Raiffa (1982): The Art and Science of Negotiation, Cambridge 1982
- J. Sebenius (1992): Negotiation Analysis: A Characterization and Review, in: Management Science, Volume 38, Number 1, January 1992, 18-38
- J. Sebenius (2000): Dealmaking Essentials: Creating and Claiming Value for the Long Term, Boston 2000
- W. Ury (1991): Getting Past No, New York 1991
- J. White (1984): The Pros and Cons of "Getting to Yes", in: 34 Journal of Legal Education 115
- J. Wu and R. Axelrod (1995): How to Cope with Noise in the Iterated Prisoner's Dilemma, in Journal of Conflict Resolution 39, March 1995, 183-89