

Ein Sumbiosis Denkbaustein

Manipulation beim Verhandeln vorbeugen

Quelle: [Beyond Frogs and Scorpions: A Risk-Based Framework for Understanding Negotiating Counterparts' Ethical Motivations](#), Roger Volkema and Cheryl Rivers, Negotiation Journal, Vol. 28, Number 4, October 2012

EINSATZ VON UNLAUTEREN TAKTIKEN

Unlautere Taktiken werden beim Verhandeln oft eingesetzt. In verschiedenen Fallstudien wurde Folgendes gezeigt:

- ➔ Informationen werden in 28% der Fälle falsch dargestellt;
- ➔ einer von vier Verkäufern verschweigt Informationen über den mangelhaften Zustand seiner Produkte und lügt sogar diesbezüglich;
- ➔ in Verhandlungen, die zu einer Vereinbarung führten, lügen 34% der Beteiligten bzw. reagieren sie irreleitend (d.h.: wenn sich die andere Partei auf eine falsche Annahme basiert, wird sie darauf nicht aufmerksam gemacht);
- ➔ wenn die Beteiligten ermuntert werden, zu täuschen, ist die Verwendung von ethisch fragwürdigen Taktiken sogar noch häufiger: 43% von ihnen enthalten wichtige Informationen vor und 55% lügen.

Die Tatsache, dass beim Verhandeln unlautere Taktiken verwendet werden, scheint einerseits logisch zu sein, weil sie derjenigen Partei, die sie einsetzt, helfen können, ihre eigenen Ziele besser und leichter zu erreichen. Da sie zudem schwer durchschaubar sind (sogar wenn die Parteien von Angesicht zu Angesicht sprechen), können die Beteiligten denken, dass das Risiko erappt zu werden, kleiner ist als der zu erwartende Gewinn.

Andererseits ist Manipulation mit Nachteilen verbunden: sie verhindert, dass die grösstmöglichen beidseitigen Gewinne erzielt werden, und setzt sowohl den Aufbau längerfristiger Geschäftsbeziehung als auch den eigenen Ruf aufs Spiel. Berücksichtigen sollte man zudem die Tatsache, dass das Verhalten einer Partei von der anderen Partei oft erwidert wird. Wenn am Anfang manipuliert wird, riskiert man, dass immer mehr manipuliert wird; am Ende trifft man Entscheidungen, die auf einer falschen Grundlage beruhen.

In vielen Studien hat man versucht, die Faktoren zu identifizieren, mit denen es sich voraussagen lassen würde, ob eine Person unlautere Taktiken verwenden wird oder nicht. Obwohl diese Studien einige interessante Erkenntnisse hervorgebracht haben, sind sie in der Praxis nicht besonders hilfreich, weil viele persönliche Charakteristiken von aussen einfach nicht sichtbar sind: inwieweit eine Person machiavellistisch denkt, ist z.B. nicht nachweisbar!

Während es also schwierig bis unmöglich bleibt, die ethische Haltung eines Individuums auf Grund von Persönlichkeitsmerkmalen einzuschätzen, hilft es, zumindest die Motivation zu verstehen, die dem Entschluss zugrunde liegen, zu manipulieren oder nicht.

GRUNDLAGEN DER ETHISCHEN MOTIVATION

Wenn Menschen Entscheidungen treffen müssen, sind sie mit konfliktierenden Herangehensweisen und Zielen konfrontiert. Um damit umzugehen, lassen sie sich von Überlegungen bezüglich Vor- und Nachteilen, Stärken und Schwächen, Gewinn und Verlust leiten. Beim Verhandeln scheinen gewisse Optionen attraktiv zu sein, während andere unattraktiv wirken. Zum Beispiel: wenn man sich überlegt, ob man unlautere Taktiken wählen sollte oder nicht, wiegt man wahrscheinlich die Wichtigkeit des Erreichens seiner eigenen Ziele gegen das Risiko ab, beim Manipulieren ertappt zu werden. (Es ist bekannt, dass die Wahrnehmung von Verlustrisiken das Verhalten einer Person stark beeinflusst.)

Beim Verhandeln werden in den meisten Fällen zwei Risikoarten berücksichtigt: die Erste betrifft die Sache, die Zweite die Beziehung.

Wahrgenommene Risiken bezüglich unethischem Verhalten beim Verhandeln

	Kurzfristig	Langfristig
Sache	Keine Einigung Ziele nicht erreicht	Geschäftsverlust Strafen
Beziehung	Animosität Schlechter Ruf	Schrumpfen des geschäftlichen und sozialen Netzwerkes

DIE ANDERE PARTEI MOTIVIEREN, OFFEN ZU VERHANDELN: 8 HYPOTHESEN

- ➔ Je mehr eine Partei überzeugt ist, dass sie ihre wichtigen Ziele erreichen wird (bzw. sieht, dass sie auf gutem Weg ist, ihre Ziele zu erreichen), desto weniger Gründe hat sie, unlautere Taktiken zu verwenden.
- ➔ Je grösser die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Parteien, desto unwahrscheinlicher ist es, dass unlautere Taktiken von ihnen verwendet werden.
- ➔ Je mehr Parteien feststellen, dass sie auf der persönlichen Ebene ziemlich ähnlich sind, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden werden.
- ➔ Je mehr eine Partei sich als Mitglied einer Organisation sieht, die hohe ethische Standards pflegt, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden wird.
- ➔ Je mehr eine Partei mit Mitgliedern des sozialen Netzwerkes der anderen Partei verbunden ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden wird.
- ➔ Je mehr eine Partei die Möglichkeit sieht, mit der anderen Partei längerfristige, gewinnbringende Geschäftsbeziehungen aufzubauen, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden wird.
- ➔ Je mehr eine Partei damit rechnet, dass Arglist und Lügen beim Verhandeln rechtliche Konsequenzen haben dürften, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden wird.
- ➔ Je mehr eine Partei damit rechnet, dass die andere Partei für sie Türen öffnen und nützliche Kontakte im privaten und/oder beruflichen Leben vermitteln könnte, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie unlautere Taktiken verwenden wird.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Wenn eine Person den Ruf hat, beim Verhandeln unlautere Taktiken zu verwenden, macht man um sie am besten einen grossen Bogen.

In manchen Situationen kann man sich allerdings diesen Luxus nicht leisten – z.B. wenn man die Produkte eines Monopolisten braucht. Sobald die betreffende Person eine unlautere Taktik verwendet, kann man zwar immer noch die Taktik laut benennen und somit leicht stoppen. Dann verliert aber die manipulierende Person das Gesicht, was mit grossen Risiken verbunden ist ... insbesondere wenn diese Person mächtig ist: Menschen, die entlarvt wurden, werden leicht angriffig, um so mehr wenn sie davon ausgehen, dass sie sich dann sowieso durchsetzen können.

Angesichts der Nachteile von Konfrontation, erscheint Prävention bei weitem die bestmögliche Strategie zu sein – d.h.: Es ist leichter, dafür zu sorgen, dass die andere Partei nicht in Versuchung kommt, unlautere Taktiken zu verwenden, als sich zu schützen, wenn man mit solchen Taktiken konfrontiert wird.