



Konflikte aus psychologischer Sicht

Prof. Dr. Carolin Schuster

Frau **Prof. Dr. Carolin Schuster** war beruflich als selbstständige Trainerin für soziale Kompetenzen (u.a. für Siemens Professional Education), als zertifizierter systemischer Coach und in leitender pädagogisch-psychologischer Funktion tätig, studierte in München an der LMU, promovierte in Konstanz bevor sie 2016 als Juniorprofessorin für Angewandte Sozialpsychologie an die Leuphana Universität kam.



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

HINDERNISSE UND ERFOLGSSTRATEGIEN IN INTEGRATIVEN VERHANDLUNGEN

Eine psychologische Perspektive auf Konfliktlösung



Grundbegriffe: Anreize in sozialen Dilemmata

Gefangener B

Gefangener A

	Gesteht	Schweigt
Gesteht	5 Jahre / 5 Jahre	0 Jahre / 20 Jahre
Schweigt	20 Jahre / 0 Jahre	1 Jahr / 1 Jahr

Homo oeconomicus:

Mensch als Nutzenmaximierer

Kooperation wenn:

- Anreize zur Kooperation hoch
- Anreize zur Nichtkooperation (Kompetition) gering

Grundbegriffe: Unterschiede in sozialen Motiven

Kooperationsmotiv

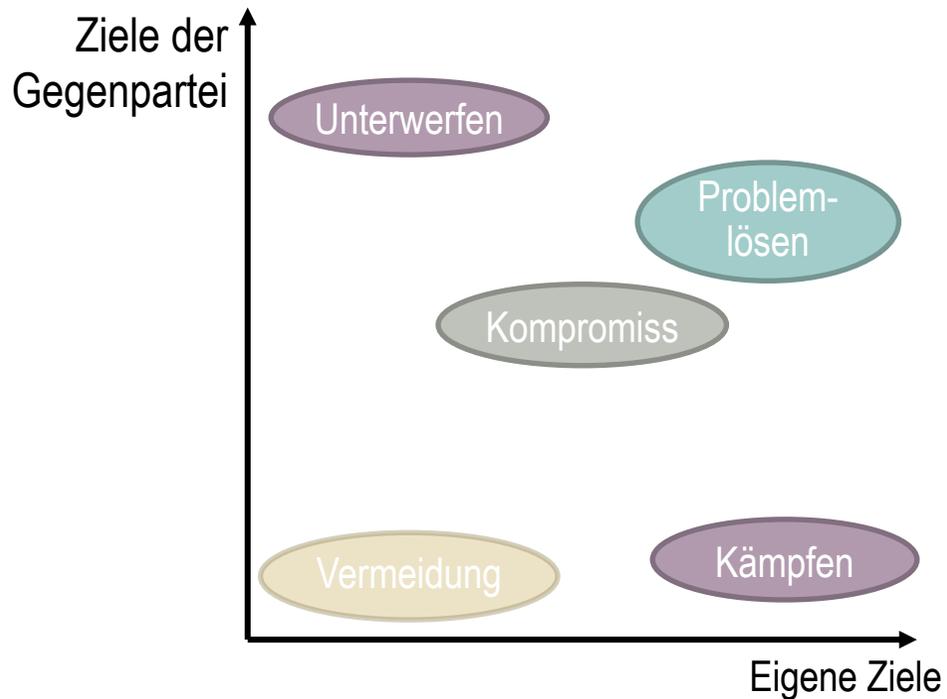
- Wechselseitiger Austausch
- Offenheit
- Gemeinsamkeiten
- Vertrauensvoll
- Hilfsbereit
- Qualitativ hochwertigere Entscheidungen
- Zufriedenheit

Kompetitionssmotiv

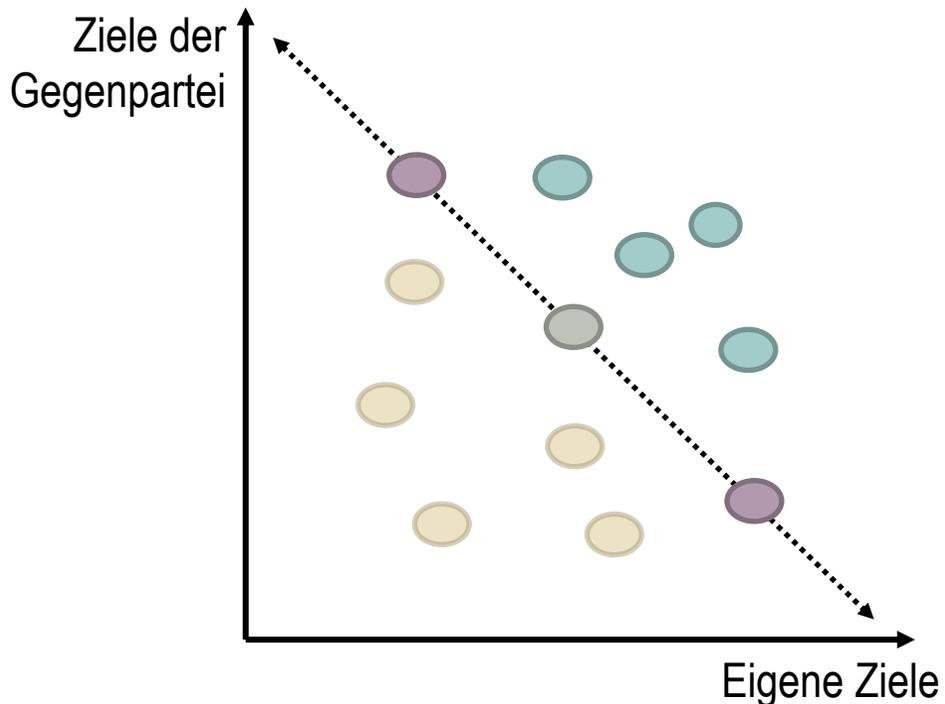
- Vermeidung von Diskussion
- Absichtliche Fehlinformation
- Unterschiede
- Schwarz-weiß-Wertungen
- Feindselig, misstrauisch
- Geringe Produktivität
- Frustration

Konfliktdynamik bei Kooperation und Kompetition nach der Theorie von Deutsch (1973)

Grundbegriffe: Lösungsarten und Orientierung an Zielen



Integratives Verhandeln: Integratives Potential



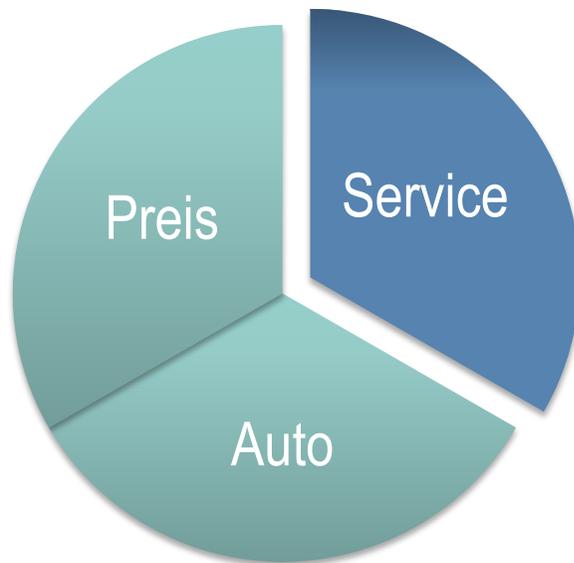
Wie vereinbar sind die Interessen?

- inkompatibel, entgegengesetzt
→ Nullsummenspiel
→ aktiviert Motivationsmotiv
- zumindest teilweise kompatibel
→ integrative Struktur (win-win)
→ aktiviert Kooperationsmotiv

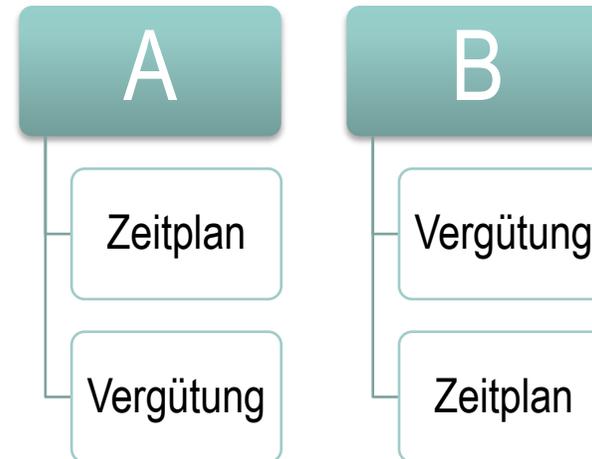
→ Fast immer integratives Potential vorhanden!

Integratives Verhandeln: Problemlöseverhalten

Den Kuchen vergrößern

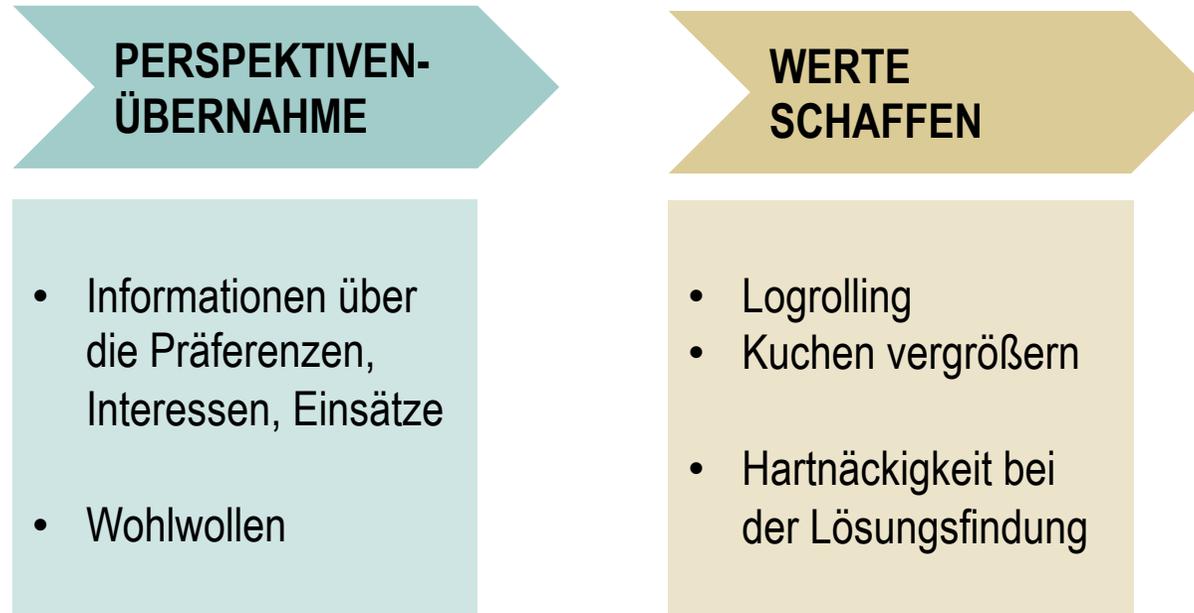


Logrolling



→ Erfordert Wissen über Prioritäten beiderseits sowie Hartnäckigkeit

Integratives Verhandeln: Abbau von Hindernissen



- Widerstände gegen Kooperation beseitigen → Wohlwollen und Vertrauen fördern
- Parteien zur Problemlösung befähigen → Informationsaustausch und Hartnäckigkeit unterstützen
- Stress und Bedrohlichkeit reduzieren → Kognitive Ressourcen schützen

Integratives Verhandeln: Werte und Ziele von Praktikern

Zufriedenheit mit dem Ergebnis

▶ Habe ich mich genug durchsetzen/vertreten können? Ist das Ergebnis ausgewogen? Habe ich Ziele erreicht?

Gefühle über das Selbst

▶ Habe ich mein Gesicht gewahrt? Ist mein Selbstbild als Verhandelde*r positiv? Konnte ich meinen Werten entsprechend handeln?

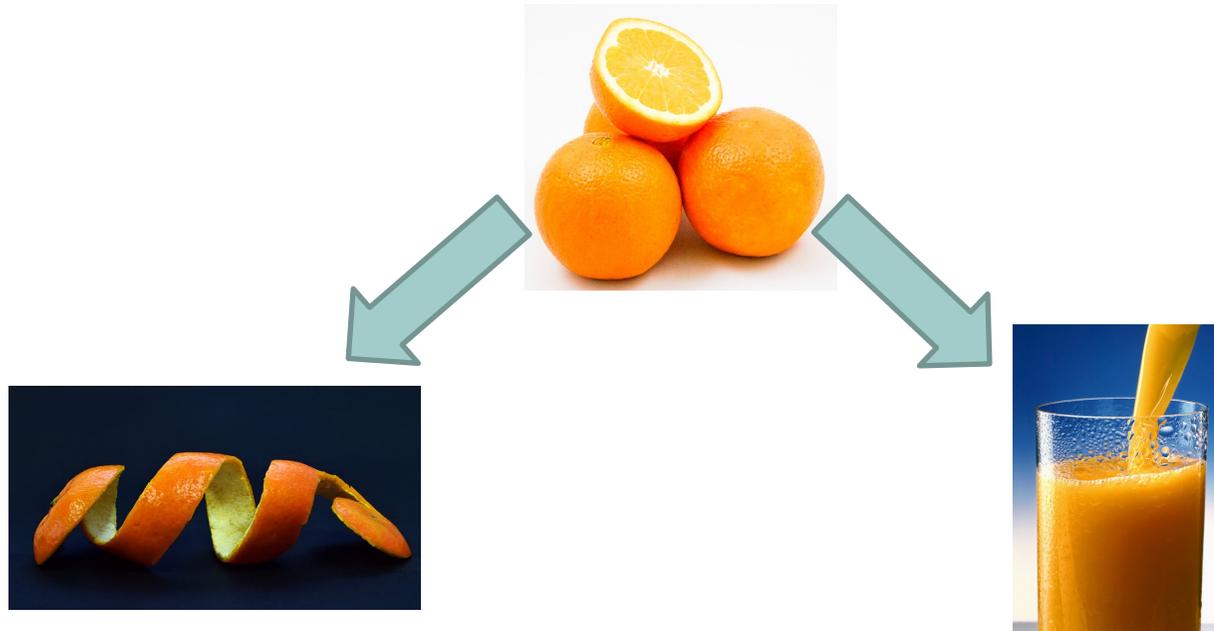
Beziehung zur anderen Partei

▶ Vertrauen wir einander? Ist die Beziehung tragfähig für die Zukunft? Schätze ich mein Gegenüber?

Verhandlungsprozess

▶ Wurde mir zugehört? War der Prozess fair und ausgewogen? War der Austausch respektvoll?

Hindernisse, die Kooperationsbereitschaft verringern

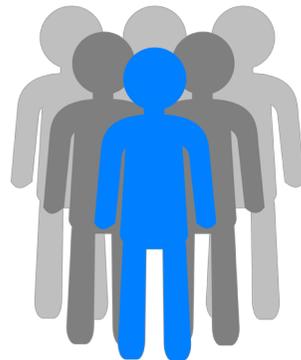


Nullsummenannahme als Standardannahme

Hindernisse, die Kooperationsbereitschaft verringern

Repräsentative Verantwortung

- Verhandlungen zwischen Gruppenrepräsentanten sind kompetitiver
→ schlechtere Ergebnisse in integrativen Verhandlungen
- Identifikation mit der Gruppe “erhöht den Einsatz“
- Besonders gravierend wenn Repräsentanten wenig Rückhalt in der Gruppe haben
- Mediation-Arbitration kann hilfreich bei der Überwindung sein



z.B. Trötschel et al, 2010; Loschelder et al. 2010; O'Connor, 1997)

Hindernisse, die die Hartnäckigkeit verringern

Transaktionskosten, Zeitdruck

- Geringere Forderungen, schnellere aber widerwillige Zugeständnisse, schnellere Einigungen
(Hamner 1974; Komorito and Barnes 1969; Pruitt and Drews 1969; Smith et al. 1982; Yukl's 1974)
- Sich zufrieden geben reduziert aber die Wahrscheinlichkeit einer Win-Win-Lösung (Carnevale & Lawler 1986; Yukl et al. 1976)



Hindernisse, die die Hartnäckigkeit verringern

Machtungleichgewicht

BATNA („Best Alternative To a Negotiated Agreement“)
als Maß von objektiver Macht

- Verhandlungspartner mit mehr Macht machen weniger Zugeständnisse und erzielen höhere *individuelle* Gewinne
(Hornstein 1965; Michener et al. 1975)
- In integrativen Verhandlungen häufig geringere *gemeinsame* Ergebnisse bei Machtungleichheit → wenn nicht, häufig durch Partei mit geringerer Macht getrieben (Mannix & Neale, 1993)



Lösungsansätze: Vertrauen aufbauen Kooperationsbereitschaft fördern



- Betonung der gegenseitigen Abhängigkeit; Kooperationswillen bekunden
- Glaube an integratives Potential erhöhen (Nullsummenannahme entkräften)
- Betonung einer übergeordneten Identität und gemeinsamer Ziele (Wir-Gefühl)
- Kleine Zugeständnisse machen
- Vorhersehbarkeit und klare, als fair empfundene Regeln
- Überprüfbare Vereinbarungen, die verlässlich eingehalten werden
- Gegenseitiger Respekt als gleichwertige Partner: Berücksichtigung aller Perspektiven

Lösungsansätze: Deeskalation durch symbolische Konzessionen

- Entschuldigungen
- Anerkennen eigenen Fehlverhaltens
- Öffentliche Wertschätzung
- Zugeständnis formeller Rechte und Privilegien

→ hilft insbesondere zu deeskalieren, wenn der Konflikt identitätsrelevant ist (Wertkonflikte, Gesichtsverlust) oder wenn sich die andere Partei als Opfer fühlt

(Atran & Axelrod, 2008; Shnabel & Nadler, 2008)



©wikimedia.org

Fazit: Förderansätze



Diskussion und Impulsfragen

- Wie könnten psychologische Förderansätze juristisch bzw. durch das Management angestoßen werden?
- Wo gibt es Widersprüche in der psychologischen und juristischen/wirtschaftlichen Funktion von Verhalten (z.B. Eingestehen von Fehlern)?
- Welche Möglichkeiten gäbe es, die Akzeptanz von psychologisch wirksamen Strategien bei Praktiker*innen zu erhöhen?



Danke für die Aufmerksamkeit

Kontakt

Leuphana Universität Lüneburg

Institut für Psychologie

Prof. Dr. Carolin Schuster

Juniorprofessur für Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1

21335 Lüneburg

Fon 04131.677-2372

carolin.schuster@leuphana.de