

Die psychologische Perspektive auf das Verhandeln um Nachhaltigkeit

16.01.2017 Carolin Schuster, Juniorprofessorin für Angewandte Sozialpsychologie, referierte am 10.1.2017 zum Thema „Wann, warum und wie effektiv wird um Nachhaltigkeit verhandelt? Eine psychologische Perspektive“. Wird aus persönlichen Werten verhandelt, läuft die Diskussion deutlich emotionaler ab, als wenn Interessen der Grund für das Engagement sind. Die Veranstaltung war Teil einer Veranstaltungsreihe der interdisziplinären Arbeitsgruppe Sustainable Consumption & Sustainability Communication (SuCo2). SuCo2 verantwortet am Institut für Umweltkommunikation (INFU) der Fakultät Nachhaltigkeit die Schwerpunkte nachhaltiger Konsum und Nachhaltigkeitskommunikation.



„Das Verhandeln in Konflikten ist eine anspruchsvolle Aufgabe“, erklärt Schuster und versteht dabei unter „Verhandeln“ die Diskussion zwischen zwei oder mehr Parteien, die versuchen, Divergenzen in Konflikten zu lösen, vermeiden oder zu reduzieren -oft durch einen Austausch von Forderungen oder Angeboten (Pruitt und Carnevale 1993). Die kognitive Belastung können im Verhandlungsprozess sehr hoch sein – besonders, wenn man versucht einzuschätzen, was der Verhandlungspartner denkt und dessen nächste Schritte abschätzen möchte.

Für das Verständnis von Verhandlungssituationen ist zunächst wichtig, wer die Beteiligten sind und welche Positionen sie vertreten. Zudem spielt der zeitliche Rahmen eine wichtige Rolle: Wenn die Verhandlungszeit beschränkt ist und negative

Folgen zu erwarten sind, wenn diese überschritten würde, verhandeln die beteiligten Parteien unter mehr Druck. In den meisten Verhandlungssituationen gelten dabei explizite oder implizite Gesprächsnormen – beispielweise, dass gegenseitige Beleidigungen unangebracht sind. Ein entscheidender Faktor bei Verhandlungen ist die Machtverteilung zwischen den Beteiligten: Wer über mehr sogenannte „BATNA“ verfügt, hat mehr Macht. „BATNA“ steht für „Best Alternative To A Negotiated Agreement“ und bestimmt ob und wie viele Alternativen einer Partei zur Verfügung stehen und damit, wie wichtig es für diese ist, zu einem Ergebnis zu kommen.

Wie wird Erfolg in Verhandlungen gemessen und woran bewertet?

Wenn angenommen wird, dass Gewinne nur auf Kosten der anderen Partei erreicht werden können („Nullsummenannahme“), wird tendenziell härter und wettbewerbsorientierter verhandelt. Häufig gäbe es allerdings Möglichkeiten, wie beide Seiten von einer Einigung profitieren könnten, indem z.B. unterschiedliche Präferenzen berücksichtigt werden.

Verschiedene Forschungen, wie beispielsweise von Curhan, Elfenbein und Xu (2006) hätten ergeben, dass Beteiligten bei Verhandlungen neben dem objektiven, instrumentellen Erfolg (d.h. eine vorteilhafte Einigung) auch der Erhalt einer guten Beziehung der Parteien wichtig sei – besonders dann, wenn diese sich vorher bereits kannten oder auch in Zukunft miteinander zu tun haben werden. Den Beteiligten ist außerdem ein gutes Gefühl über die eigene Person und Werte wichtig. Bei einem inneren Konflikt, in dem sich private und berufliche Interessen gegenüberstehen, ist das schwierig, hält Schuster fest. Generell komme es auch auf einen respektvollen, fairen Verhandlungsprozess an, das heißt, ob Gesprächsregeln eingehalten werden und eine Begegnung auf Augenhöhe stattfindet.

Verhandeln um Nachhaltigkeit: Persönliche Interessen oder Werte als Grund?

Wenn um Nachhaltigkeit verhandelt wird, kann dies von persönlichen, sachlichen Interessen oder von normativen Werten und Überzeugungen geleitet sein. Ersteres bedeutet, dass man etwas bekommen will, das man benötigt oder braucht: Auf dem Klimagipfel wird versucht, Lösungen zu finden, damit Klimaextreme verringert werden, der Verkauf von Fair Trade Kaffee bedeutet mehr Kunden. Wird wegen persönlicher Werte verhandelt, wird dies getan, weil man es für richtig hält und damit als moralische Pflicht ansieht, dafür einzutreten – vielleicht sogar, wenn man keinen

persönlichen Nutzen aus dem Ergebnis zieht.

Werte sind aber ein zweiseitiges Schwert: Gerade weil sie die Identität dessen oder derer, der oder die sie vertritt, persönlich betreffen, fühlen sich Beteiligte bei einer Diskussion eher angegriffen; die Verhandlung wird, auch auf Grund moralischer Empörung, emotionaler. Die Bereitschaft zu Zugeständnissen sinkt, während das Eskalationspotential steigt. Gerade homogene Gruppen polarisieren sich und vertreten ihre Werte stärker. „Werte machen intolerant gegenüber anderen, die nicht die gleichen Werte vertreten“, verdeutlicht Schuster. „Wir wollen aber auch nicht so viel mit Menschen zu tun haben, die keine Werte vertreten.“

Eine Frage die sich daher stellt, ist ob man im Konflikt um mehr Nachhaltigkeit ein Entgegenkommen eher durch einen Appell an Werte oder interessenbezogene Anreize erreichen kann oder möchte. Einerseits ist das Vertrauen in Beteiligte, die vor allem auf Basis interessenbezogener Anreize (z.B. steuerliche Vorteile für emissionsarme Autos) handeln, vermutlich nicht besonders hoch, man erwartet eher Egoismus und Manipulation. Demgegenüber birgt der Appell an moralische Werte die Gefahr, dass Personen sich angegriffen fühlen (z.B. „Fleisch ist Mord“) und dass Parteien mit unterschiedlichen Werten einander gegenüber intoleranter werden.

„Ein weiterer möglicher Konfliktpunkt in Verhandlungen kann außerdem darin bestehen, dass im allgemeinen Nachhaltigkeitsverständnis zwar auf die Umwelt bezogene Aspekte einbezogen sind, nicht jedoch soziale“, ergänzt Anna Sundermann von SuCo2.

Die nächste Veranstaltung der Veranstaltungsreihe findet am Dienstag, den 24.1.2017 um 10:15 Uhr in Raum 15.015 statt. Robin Marwege wird darüber referieren, wie Nachhaltigkeit so kommuniziert werden kann, wie wir es verstehen und meinen.

Weitere Informationen

- Veranstaltungsreihe

- SuCo²
- INFU
- Fakultät Nachhaltigkeit
- Juniorprofessorin Dr. Carolin Schuster

Anna Sundermann

Universitätsallee 1, C40.215
21335 Lüneburg
Fon +49.4131.677-2936
anna.sundermann@leuphana.de

*Redaktion: Morgaine Struve und Martin Gierczak, Universitätskommunikation.
Neuigkeiten aus der Universität und rund um Forschung, Lehre und Studium können
an news@leuphana.de geschickt werden.*

Datum: 16.01.2017
Kategorien: 1_Meldungen_Universität
Autor: struve
E-Mail: morgaine.struve@stud.leuphana.de