

Die „Tit-for-tat“-Strategie

So erhöhen Sie die Chance auf win-win-Lösungen

„Tit for tat“ bedeutet frei übersetzt „Wie Du mir, so ich Dir.“ und ist bereits in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts von Anatol Rapoport – einem Professor an der Universität in Toronto – entwickelt worden.

Kern der Strategie ist das auf Kooperation angelegte Kommunikationsverhalten in Verhandlungen oder Konflikten.

Das „Gefangenendilemma“

Das beste Beispiel für diese auf Kooperation angelegte („freundliche“) Strategie ist das so genannte „Gefangenendilemma“:

Zwei Angeklagte stehen vor einer schweren Entscheidung, denn das Urteil über ihre Schuld oder Unschuld wird nach strengen Regeln gefällt. Verrät nur einer der beiden den anderen, so wandert der Verrätene für fünf Jahre hinter Gitter. Der Verräter jedoch wird freigesprochen und erhält zusätzlich noch eine Belohnung. Verraten sich beide gegenseitig, müssen beide für drei Jahre in den Knast. Und verrät keiner den anderen, werden beide freigesprochen. Allerdings bekommt dann auch keiner von ihnen eine Belohnung.

Wenn man nur eine einzelne der möglichen Entscheidungen betrachtet, wäre die Sache einfach: Jeder Angeklagte würde annehmen, dass der andere den größtmöglichen Gewinn wählt: die Freiheit und das Geld. Das Resultat wäre damit klar: Beide würden sich verraten und wanderten ins Gefängnis.

Werden die beiden Gefangenen wiederholt vor diese Entscheidung gestellt und ist beiden die jeweils vorherige Entscheidung des anderen bekannt, gibt es verschiedene Strategien, um das Spiel erfolgreich zu durchlaufen.

„Tit for Tat“ ist dabei eine der erfolgreichsten.

In diesem Beispiel bedeutet das, dass einer der Gefangenen generell kooperativ in das Spiel geht und dem anderen Teilnehmer hilft, indem er schweigt. Sollte der andere Gefangene nun nicht schweigen, so rächt sich der „Tit for Tat“-Spielende in der folgenden Runde, indem er auch nicht schweigt. Allerdings ist er bereit, sofort zu vergessen, wenn sich der Mitspieler bessert und wieder kooperativ spielt. In der nächsten Runde wird er auch wieder kooperativ spielen.

Und so funktioniert die Strategie:

Und genauso wird diese Strategie – die heute übrigens Einzug in die Spieltheorie gefunden hat – in Verhandlungen oder bei Konflikten eingesetzt:

Man beginnt kooperativ und verhält sich so, wie es der Gegenüber in der Vorperiode getan hat („freundlich“ und kooperativ oder konfrontativ).

Ein besonderer Erfolgsfaktor ist dabei, dass man sich auch bei unkooperativem Verhalten – das ja von Ihnen dann genauso beantwortet wird – **nicht nachtragend** verhält. Sobald der Gegenüber wieder kooperativ wird, tun wir das auch.

Sie sehen: Auch hier ist die **Trennung von Mensch und sachlichem Problem** besonders bedeutsam, ebenso wie Sie es aus dem Harvard-Verhandlungskonzept kennen.

„Probleme“ und Tips für die Anwendung der Strategie in der Praxis

Tit for tat ist eine einfache und absolut klare Regelung – die allerdings zwei Probleme mit sich bringen kann:

1. Schon das kleinste Missverständnis kann das kooperative Verhalten beenden und
2. „gewiefte Gegner“ könnten die Strategie dazu nutzen, durch Provokation ein unkooperatives Verhalten bei uns zu erzwingen (um dies dann negativ zu werten und sich Vorteile – zum Beispiel in der Öffentlichkeit oder gegenüber Dritten – zu verschaffen).

Wie können wir diese Probleme möglichst vermeiden oder zumindest deren Eintrittsrisiko minimieren?

Hier einige Tipps dazu:

- Es kommt also sehr darauf an, bei dieser Strategie genau zu zuhören und Missverständnisse schnell auszuräumen. Fragen Sie immer nach, wie etwas gemeint ist bzw. ob Sie das so oder so richtig verstanden haben, wie es der andere ebenfalls tut.
- Seien Sie nachsichtig, wenn ein Bruch der Kooperation eher ein Fehler ist (und nicht als feindliche Strategie zu werten ist); beobachten Sie gegebenenfalls, wie oft die Gegenseite sich unkooperativ verhält und richten Sie Ihr Verhalten dann danach aus.

- Bleiben Sie offen und flexibel; gehen Sie zunächst absolut davon aus, dass Ihr Gegenüber sich kooperativ verhalten will!

Wenn Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstitel haben, dann stehen wir Ihnen wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze Mail an [mailto:info\(at\)jbt.de](mailto:info(at)jbt.de) genügt.