

# **ZWISCHENMENSCHLICHE KONFLIKTE**

Eine psychologische Analyse von Einflussfaktoren auf  
individuelle Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression

Kumulative Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades Dr. phil.

an der Philosophisch-Pädagogischen Fakultät  
der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

vorgelegt von

**Martina Grunenberg**

Eichstätt, 2025

Tag der mündlichen Prüfung: 21.07.2025

Name der Erstgutachterin: Prof. Dr. Elisabeth Kals

Name des Zweitgutachters: Prof. Dr. Jürgen Maes

## **Zusammenfassung**

Konflikte entstehen oftmals, wenn eine Person das Verhalten einer anderen als Verletzung persönlicher oder sozialer Normen, als Vertrauensbruch oder als Ungerechtigkeit wahrnimmt. Entscheidend für den weiteren Verlauf der Interaktion ist die Reaktion der betroffenen Person auf diese wahrgenommene Transgression. Die vorliegende Dissertation untersucht daher ausgewählte personale und situationale Einflussfaktoren auf diese individuellen Reaktionen. Diese Faktoren werden in vier Publikationen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, um spezifische Ansatzpunkte zur Prävention und Deeskalation von Konflikten zu identifizieren.

In Publikation 1 stehen individuelle Macht- und Gerechtigkeitsmotive im Fokus, die zur Entwicklung von Rachebedürfnissen nach einem Vertrauensbruch in engen Beziehungen beitragen. Es zeigt sich, dass Personen mit starken Macht- und Gerechtigkeitsmotiven eher zu überproportionalen Racheformen neigen. Zudem bevorzugen gerechtigkeitsorientierte Personen eine indirekte Bestrafung durch Dritte oder das Schicksal gegenüber einem gänzlichen Racheverzicht.

Publikation 2 widmet sich produktiven konfliktbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen und bestätigt die Wirksamkeit einer videobasierten Intervention zur Stärkung ebendieser. Durch diese präventive Maßnahme können produktive konfliktbezogene Überzeugungen sowie flexibles Konfliktverhalten über längere Zeit gestärkt werden, während sich negativ erlebte Emotionen in Konflikten nicht signifikant verändern.

Publikation 3 bestätigt durch qualitative Interviews die differenziellen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit und diversen Vertrauensdynamiken in der interorganisationalen Zusammenarbeit. Darauf aufbauend wird exemplarisch gezeigt, dass nur positiv, nicht aber negativ erlebte Emotionen die Beziehung zwischen erlebter informationaler Gerechtigkeit und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit vermitteln.

In Publikation 4 wird die Bedeutung der wahrgenommenen Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung in kollegialen Arbeitsbeziehungen untersucht. Demnach reduziert eine Bitte um Verzeihung Rache- und Vermeidungsmotivationen und erhöht wohlwollende Tendenzen nur dann, wenn sie als aufrichtig empfunden wird. Wird die Aufrichtigkeit in Frage gestellt, bleiben die Motivationen wie bei fehlender Bitte um Verzeihung bestehen.

In der Gesamtschau erweitern diese Befunde das bisherige Verständnis von Konfliktdynamiken und bieten vielfältige Ansatzpunkte für die Prävention und Deeskalation konflikthafter Situationen.

## Abstract

Conflicts often arise when one person perceives another's behavior as a violation of personal or social norms, a breach of trust, or an injustice. The critical aspect that determines the course of interaction is how the affected individual responds to this perceived transgression. This dissertation focuses on specific personal and situational factors influencing these individual reactions. These factors are examined in four publications from various perspectives to identify specific strategies for conflict prevention and de-escalation.

In Publication 1, the role of individual power- and justice-related motives is examined as contributors to the development of revenge desires following a breach of trust in close relationships. Individuals with strong power- and justice-related motives are more likely to engage in disproportionate forms of revenge. Additionally, justice-oriented individuals tend to prefer indirect punishment through third parties or fate rather than completely refraining from revenge.

Publication 2 addresses productive conflict-related attitudes and behaviors, confirming the effectiveness of a video-based intervention in enhancing these. This preventive measure significantly strengthens productive conflict-related beliefs and flexible conflict behaviors over time, while negative emotions experienced in conflicts do not significantly change.

Publication 3 confirms, through qualitative interviews, the differential relationships between different dimensions of organizational (in)justice and various trust dynamics in interorganizational collaboration. Building on this, it is shown that positive but not negative emotions mediate the relationship between experienced informational justice and perceived trustworthiness.

Publication 4 investigates the impact of the perceived sincerity of an apology in the context of relationships between colleagues. An apology only reduces revenge and avoidance motivations and enhances benevolent tendencies when it is perceived as sincere. If the sincerity is questioned, the motivations remain unchanged, similar to when no apology is offered.

Collectively, these findings advance the current understanding of conflict dynamics and provide numerous insights for preventing and de-escalating conflictual situations.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	1
<b>2. Konflikt in zwischenmenschlichen Beziehungen</b>	3
2.1 Begriffsbestimmung und Systematisierung	3
2.2 Individuelle Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression	7
2.3 Einflussfaktoren auf individuelle Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression	16
2.3.1 Personenbezogene Faktoren	16
2.3.2 Situationsbezogene Faktoren	30
<b>3. Relevanz und Ableitung der Fragestellungen</b>	42
<b>4. Zusammenfassung der Publikationen</b>	49
4.1 Publikation 1: Die Bedeutung von Gerechtigkeits- und Machtmotiven für verschiedene Racheentscheidungen	49
4.2 Publikation 2: Wirksamkeiten einer Intervention zur Stärkung konfliktbezogener Einstellungen und konfliktbezogenen Verhaltens	50
4.3 Publikation 3: Organisationale (Un-)Gerechtigkeit, Affekt und Vertrauen in der interorganisationalen Zusammenarbeit	52
4.4 Publikation 4: Die Bedeutung einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung für Wohlwollen, Rache und Vermeidung	53
<b>5. Diskussion</b>	55
5.1 Diskussion des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit	56
5.2 Limitationen und Implikationen für zukünftige Forschung	74
5.3 Praktische Implikationen zur Prävention und Deeskalation von Konflikten	78
5.4 Fazit und Ausblick	83
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	85

**Anhang**

<b>A. Publikation 1</b>	103
<b>B. Publikation 2</b>	122
<b>C. Publikation 3</b>	151
<b>D. Publikation 4</b>	166
<b>E. Publikationsverzeichnis</b>	189
<b>F. Danksagung</b>	191

## 1. Einleitung

Menschen streiten sich – und das aus den verschiedensten Gründen. Beispielsweise stehen gegensätzliche Vorstellungen zur Abendgestaltung, widersprüchliche politische Positionen oder besonders emotionale Themen, die mit unerfüllten Bedürfnissen verknüpft sind, im Zentrum der Auseinandersetzung. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind demnach ein allgegenwärtiges Phänomen in zwischenmenschlichen Beziehungen und prägen sowohl private als auch berufliche Interaktionen maßgeblich. Sie beeinflussen nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern können auch langfristige Auswirkungen auf soziale Strukturen in Beziehungen, Familien, Gemeinschaften und Arbeitsumfeldern haben. So können Konflikte beispielsweise die Arbeitsmotivation und das Wohlbefinden beeinträchtigen (Deng et al., 2022; Jones, 2009) oder die Zusammenarbeit in Organisationen erschweren (Dahiya, 2024). Dies führt nicht nur zu psychischen und sozialen, sondern auch zu erheblichen wirtschaftlichen Kosten. Jedoch bergen Konflikte, wenn sie konstruktiv gelöst werden, auch zahlreiche Vorteile. Sie können beispielsweise das kreative Potenzial in Teams fördern, gegenseitiges Verständnis erhöhen und dadurch soziale Bindungen stärken (Gordon & Chen, 2015; Ou et al., 2018).

Das Verständnis der Ursachen, Dynamiken sowie der Möglichkeiten zur konstruktiven Lösung und Prävention zwischenmenschlicher Konflikte ist daher von entscheidender Bedeutung, um gesunde und produktive soziale Beziehungen zu fördern. Obwohl die Konfliktforschung bereits ein breites Spektrum an Erkenntnissen hervorgebracht hat (Caputo et al., 2019; Ma et al., 2008), erfordert die Komplexität des Themas weiterhin umfassende wissenschaftliche Untersuchungen. Nach Deutsch (2006) ist „jede Theorie eine Komponente eines bestimmten Mosaiks, das kreiert werden muss, um Konflikte zu verstehen und mit ihnen konstruktiv umzugehen“ (S. 20).

Die vorliegende Dissertation strebt an, dieses Mosaik zu erweitern, indem sie sich mit vielzähligen Forschungslücken befasst. Im Fokus der Untersuchung stehen dabei ausgewählte Einflussfaktoren auf individuelle Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression. Als Transgression („Übertretung“) wird dabei jegliche Handlung oder Unterlassung verstanden, die von einer Person als Verletzung persönlicher oder sozialer Normen, als Vertrauensbruch oder als Ungerechtigkeit erlebt wird.

Diese Arbeit nimmt einen konfliktpsychologischen Fokus ein und bezieht zusätzlich Perspektiven aus weiteren Forschungsbereichen wie der Gerechtigkeits-, Kognitions-, Motivations-, Lern- und Persönlichkeitspsychologie ein. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Aspekten verspricht nicht nur ein umfassenderes Verständnis der komplexen Mechanismen hinter Konflikten. Darüber hinaus soll durch die Identifikation spezifischer Ansatzpunkte ein Beitrag

zur Entwicklung von Interventionsstrategien für die Konfliktprävention und -lösung geleistet werden.

Der Manteltext dieser kumulativen Dissertation gliedert sich in mehrere Abschnitte. Kapitel 2 besteht aus drei wesentlichen Teilen: Zunächst wird die theoretische Basis zu zwischenmenschlichen Konflikten gelegt, wobei sich der Fokus für den weiteren Verlauf auf wahrgenommene Transgressionen verengt. Darauf folgt die Darstellung empirischer Erkenntnisse zu verschiedenen Reaktionen eines Individuums in konflikthaften Situationen. Abschließend werden die ausgewählten personalen und situationalen Einflussfaktoren auf individuelle Reaktionen dargestellt: individuelle Motive, konfliktbezogene Einstellungen und Kompetenzen, verschiedene Arten von Transgressionen sowie das post-transgressive Verhalten der anderen Person. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die zentralen Fragestellungen abgeleitet, die in den einzelnen Publikationen behandelt werden. Es folgt eine zusammenfassende Darstellung der vier Publikationen in Kapitel 4. Schließlich werden in Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse diskutiert, ihr Beitrag zum Verständnis individueller Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen und zur breiteren Konfliktforschung erörtert, und Perspektiven für zukünftige Forschung sowie Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt.

## 2. Konflikt in zwischenmenschlichen Beziehungen

Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Überblick über ausgewählte theoretische Ansätze zu Konflikt in zwischenmenschlichen Beziehungen gegeben und der Begriff für die vorliegende Arbeit definiert (Abschnitt 2.1). Anschließend wird aufgezeigt, wie vielfältig die individuellen Reaktionen auf ein potenziell konflikt auslösendes Ereignis, konkret eine wahrgenommene Transgression, ausfallen können (Abschnitt 2.2). Zuletzt werden vier zentrale Einflussfaktoren auf personaler und situationaler Ebene erörtert, die zur Eskalation oder Deeskalation dieser Reaktionen beitragen (Abschnitt 2.3).

### 2.1 Begriffsbestimmung und Systematisierung

Über mehr als ein Jahrhundert hinweg wurde Konflikt aus diversen Perspektiven und in verschiedenen Kontexten erforscht, mit einem signifikanten Anstieg an Publikationen in den letzten Jahrzehnten (Caputo et al., 2019; Ma et al., 2008). Daraus ergibt sich eine breite Vielfalt an Konzeptionen von Konflikt, die sich stetig gewandelt, erweitert und ausdifferenziert hat.

Ursprünglich lag der Fokus auf Konflikt als Wettbewerb um konkurrierende Ziele (Carnevale & Pruitt, 1992; Deutsch, 1973). Dieser Ansatz geht von einer wechselseitigen Zielabhängigkeit und gleichzeitigen Zielinkompatibilität aus, wodurch Konflikte als Nullsummenspiel gelten, bei denen ein Gewinn der einen Seite einen Verlust für die andere bedeutet (Deutsch, 1973; Tjosvold, 2006).

Diese Annahme, Konflikte resultierten primär aus inkompatiblen Zieldivergenzen, ist jedoch in zweifacher Hinsicht zu eng gefasst. Zum einen können Konflikte auch aus anderen Quellen als lediglich differierenden Zielen entstehen. So können etwa Meinungsverschiedenheiten über Methoden und Strategien zur Zielerreichung ursächlich sein (Tjosvold, 2006). Zum anderen lösen divergierende Zielsetzungen allein nicht zwangsläufig einen Konflikt aus. Zentral ist deren subjektive Bewertung, d.h., dass diese Zieldivergenzen von den beteiligten Akteuren nicht nur als solche wahrgenommen werden, sondern auch affektiv negativ konnotiert sind (De Dreu et al., 1995; Tjosvold, 2006). Durch die wahrgenommene Illegitimität unterschiedlicher Überzeugungen, Ansichten oder Ziele entstehen negativ erlebte Emotionen (Barki & Hartwick, 2004; Bodtker & Katz Jameson, 2001; Montada & Kals, 2013).

So konzipieren Barki und Hartwick (2004) interpersonale Konflikte zusammenfassend als dynamischen Prozess zwischen voneinander abhängigen Parteien. Diese Konflikte treten auf, wenn negativ erlebte emotionale Reaktionen bei den Parteien durch wahrgenommene

Meinungsverschiedenheiten und Behinderungen bei der Verwirklichung persönlicher Ziele ausgelöst werden. Somit wird neben der Subjektivität die Prozesshaftigkeit von Konflikt betont.

Im Gegensatz zur primär vorherrschenden Auffassung von Konflikten als grundsätzlich destruktiv hebt beispielsweise Tjosvold (2006) hervor, dass Konflikte auch positive Entwicklungschancen bieten können, insbesondere wenn sie durch kooperative und konstruktive Diskussionen angegangen werden. Diese Perspektive spiegelt nicht nur eine Grundannahme in der Mediation wider (Montada & Kals, 2013), sondern wird auch von spieltheoretischer Forschung gestützt. Diese zeigt, dass in bestimmten Konfliktsituationen (etwa in sogenannten non-zero-sum games) kooperatives Verhalten für die Erreichung persönlicher Ziele essenziell ist (Deutsch, 2006).

Aus gerechtigkeitspsychologischer Perspektive postuliert Montada (2015), dass die Grundlage von zwischenmenschlichen Konflikten stets in Gerechtigkeitsfragen liege, da Konflikte aus der Verletzung von als gerecht erlebten Erwartungen an das Verhalten anderer entstünden. In ihrem Modell sozialer Konflikte erörtern Montada und Kals (2013), dass eine solche erlebte Norm- oder Anspruchsverletzung zwar den Ausgangspunkt für Konflikte bildet; damit diese erlebte Verletzung aber in einen tatsächlichen Konflikt übergeht, müssen zusätzlich folgende Bedingungen erfüllt sein: das Erleben persönlicher Betroffenheit durch das Handeln der anderen Person, eine Zuschreibung von Verantwortlichkeit an diese sowie das scheinbare Fehlen rechtferdigender Gründe für ihr Verhalten. Werden diese wahrgenommenen Vorwürfe nicht kommuniziert, entwickelt sich ein latenter Konflikt, der unter der Oberfläche schwelt und nur einseitig existiert. Manifeste Konflikte hingegen sind für beide Seiten erkennbar und äußern sich in spezifischen Intentionen und Verhaltensmustern (Montada & Kals, 2013; Van der Vliert, 2013).

Theorieübergreifend lassen sich somit folgende Konfliktattribute festhalten:

- (1) Die Wahrnehmung von Differenzen oder Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf Ziele, Methoden der Zielerreichung, Normen, Erwartungen oder Vorstellungen von Gerechtigkeit;
- (2) das Empfinden einer Behinderung bei der Erfüllung persönlicher Ziele und Bedürfnisse, die durch gegenseitige Abhängigkeiten hervorgerufen wird;
- (3) das Aufkommen negativ erlebter Emotionen; sowie
- (4) die Zuschreibung von Verantwortung durch die Annahme von Intentionalität oder die Attribution von Ursachen auf die andere Person.

### **Systematisierung von Konflikt**

Angesichts der Vielfalt von Konfliktsituationen erfolgt eine weitere Systematisierung basierend auf verschiedenen Kriterien: Ebenen und Bereiche kennzeichnen den Kontext sowie die beteiligten Personen oder Gruppen, zwischen denen der Konflikt entsteht. Typen und Themen umfassen die Inhalte und Anlässe des Konflikts, während Verläufe die Entwicklung der Intensität und Valenz des Konflikts aufzeigen.

*Ebenen von Konflikten.* Konflikte manifestieren sich auf unterschiedlichen *Ebenen* (Deutsch, 2006): zwischen Einzelpersonen (interpersonal), zwischen Gruppen (intergruppal), innerhalb und zwischen Organisationen (inter-/intraorganisational) sowie zwischen Staaten (international). Auf interpersonaler Ebene werden zudem verschiedene *Bereiche* unterschieden, beispielsweise sozialer Nahbereich (z.B. Partnerschaft), Arbeit (z.B. Kollegium) oder öffentlicher Raum (z.B. Straßenverkehr). Jeder dieser Bereiche geht mit typischen Erlebens- und Verhaltensweisen einher, in dem Sinne, dass in Beziehungen des sozialen Nahbereichs potenziell eine längere Vorgeschichte sowie persönlich bedeutsamere Beziehungen als etwa im öffentlichen Raum oder mitunter im Arbeitskontext bestehen. In bisherigen Forschungsarbeiten ist ein starker Fokus auf den organisationalen Anwendungskontext erkennbar (Caputo et al., 2019).

*Typen von Konflikten.* Basierend auf den erkennbaren Streitthemen können verschiedene Konflikttypen differenziert werden (Barki & Hartwick, 2004). Jehn (1997, 2014) identifiziert im organisationalen Bereich drei Typen: *Aufgaben- oder kognitive Konflikte*, die Meinungsverschiedenheiten über aufgabenbezogene Ziele oder Ideen umfassen; *Prozesskonflikte*, welche die Auswahl von Vorgehensweisen zur Aufgabenerfüllung betreffen; und *Beziehungskonflikte*, die sich auf persönliche Differenzen jenseits der Aufgabe beziehen. Diese Kategorien erfordern spezifische Lösungsansätze, um entweder sachbezogene Probleme zu klären oder emotionale Spannungen zu verringern (Pluut & Curșeu, 2013). Eine weitere Systematik ergibt sich aus dem Konzept der organisationalen Gerechtigkeit (Colquitt, 2001; siehe Abschnitt 2.3.2).

Wenngleich sich diese Typologien im organisationalen Kontext bewährt haben, stoßen sie bei privaten Konflikten an ihre Grenzen. Hier bieten Übersichten über häufige Konfliktthemen wie unterschiedliche Ansichten zu Sachverhalten, Zielen, Ressourcen oder Gerechtigkeits- und Wertvorstellungen differenziertere Einblicke in die Konfliktursachen (Montada & Kals, 2013; Van der Vliert, 2013). Solche Konfliktinhalte reichen von offen sichtbaren bis zu verborgenen, tieferliegenden Motiven und Bedürfnissen, die selten verbalisiert werden (Deutsch, 1973; Montada & Kals, 2013). Eine nachhaltige Lösung und effektive Deeskalation von Konflikten setzt

allerdings voraus, dass diese tiefgründigen Bedürfnisse und Motive erkannt, thematisiert und gezielt bearbeitet werden (Montada & Kals, 2013; Sasaki & Overall, 2023).

*Verläufe von Konflikten.* Konflikte können dynamische Entwicklungen nehmen, die von kurzen Episoden bis zu langwierigen Prozessen reichen. Dabei ist der Verlauf eines Konflikts variabel: Konflikte können eskalieren, also an wahrgenommener Intensität, negativer Valenz und Komplexität zunehmen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn auf Worte Taten folgen und aus verbalen Drohungen Versuche werden, die andere Person physisch zu verletzen (Glasl, 1982). Eskalationsmechanismen werden häufig als spiralförmig beschrieben: Ein Auslöser kann einen ganzen (Teufels-)Kreislauf aus konflikthaften Interaktionen nach sich ziehen, sodass der Konflikt nicht nur fortbesteht, sondern sich weiter verstärkt (Glasl, 1982). Lässt die Intensität eines Konfliktes und die damit verbundene negativ erlebte Valenz hingegen ab, erfolgt eine Deeskalation des Konflikts (Van der Vliert, 2013). Zudem besteht die Möglichkeit der Prävention, bei der der Ausbruch eines Konflikts verhindert und somit die Entstehung negativer Valenz vermieden wird (Montada & Kals, 2013).

Aus diesen vielfältigen Optionen zur Begriffsbestimmung, Systematisierung und folglich empirischen Betrachtung von Konflikten ergibt sich für die vorliegende Arbeit die Notwendigkeit einer eingegrenzten Definition als Grundlage für die empirischen Untersuchungen.

Dieser Arbeit liegt ein schmales Konfliktverständnis zugrunde, welches sich aus verschiedenen theoretischen Ansätzen zusammensetzt: Konflikt wird auf interpersonaler Ebene als eine Episode zwischen zwei Personen betrachtet. Dabei erlebt eine Person („betroffene Person“) das Handeln einer anderen Person („verursachende Person“) als Norm- und Anspruchsverletzung, Ungerechtigkeit oder Vertrauensbruch („wahrgenommene Transgression“), und reagiert auf diese wahrgenommene Transgression auf kognitiver, affektiver, motivationaler und behavioraler Ebene (vgl. Abschnitt 2.2). Diese individuellen Reaktionen sind für den weiteren Verlauf des Konfliktes entscheidend und werden durch personen- und situationsbezogene Einflussfaktoren geformt (vgl. Abschnitt 2.3).

Mit Verweis auf das Interpunktionsproblem in der sozialen Kommunikation (Watzlawick et al., 2016) und den prozesshaften Verlauf sowie die Eskalationsdynamik von Konflikten (Glasl, 1982) stellt diese Betrachtung von Konflikt als einzelne Episode im Sinne eines vereinfachten Aktion-Reaktion-Modells ein rein theoretisches Denkmodell dar. Dieses kann nicht die tatsächliche Realität abbilden, in welcher vielfältige Aspekte wie vorangehende Verhaltensweisen der

betroffenen Person, frühere Erfahrungen, spezifische Beziehungsaspekte oder eine bestehende Voreingenommenheit ebenfalls eine Rolle spielen können.

## 2.2 Individuelle Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression

Nehmen Individuen das Verhalten einer anderen Person als Normverletzung, Ungerechtigkeit oder Vertrauensbruch wahr, kann dies zunächst einen latenten, lediglich einseitig erlebten Konflikt auslösen (Van der Vliert, 2013). Für den weiteren Verlauf der Interaktion ist dabei entscheidend, wie die betroffene Person auf ihre Wahrnehmung reagiert. Diese möglichen Reaktionen sind auf kognitiver, affektiver, motivationaler sowie behavioraler Ebene angesiedelt und stehen in einem kausalen Zusammenhang zueinander (Ajzen, 1991; Crossley, 2009). In Abbildung 1 ist eine Auswahl potenzieller Reaktionen dargestellt, die personalen und situationalen Einflüssen unterliegen (vgl. Abschnitt 2.3). Im Folgenden werden die einzelnen Ebenen sowie empirische Befunde zu den jeweiligen Reaktionen vorgestellt.

**Abbildung 1**

*Überblick über ausgewählte Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression*



### *Reaktionen auf kognitiver Ebene*

Gemäß Appraisal-Theorien findet die kognitive Bewertung eines potenziell konfliktbehafteten Ereignisses in mehreren Schritten statt (Ellsworth & Scherer, 2003; Lazarus, 1991): Sobald ein Ereignis die Aufmerksamkeit eines Individuums auf sich zieht, wird es zunächst nach seiner *Valenz* (angenehm oder unangenehm) sowie hinsichtlich seiner *Relevanz für die eigene Zielerreichung* (förderlich oder hinderlich) beurteilt. Eine unangenehme Bewertung, beispielsweise aufgrund einer erlebten Verletzung eigener Normen oder Ansprüche, sowie die Antizipation

potenzieller negativer Auswirkungen für die eigene Person verstärken die Annahme persönlicher Betroffenheit. Betroffenheit kann dabei auch in Situationen entstehen, in denen keine eigenen unmittelbaren Nachteile oder Kosten vorliegen, sondern wenn Empathie und Solidarität stellvertretend für andere benachteiligte Personen oder Gruppen erlebt wird (Montada & Kals, 2013).

Im nächsten Schritt wird die *Ursache* für das Ereignis bestimmt, sei es man selbst, eine andere Person oder situative Umstände, und eingeschätzt, inwiefern das Ereignis *intentional* herbeigeführt wurde (Ellsworth & Scherer, 2003). Die Zuschreibung von Intentionalität ist davon abhängig, ob und wie das Verhalten der anderen Person *erklärt* werden kann. Nach der Attributionstheorie (Heider, 1967; Jones & Davis, 1965) interpretiert eine Person in sozialen Interaktionen das Verhalten anderer, indem sie ihnen bestimmte Absichten, Ziele, Motive, Bedürfnisse, Überzeugungen, mentale Zustände oder Charaktereigenschaften zuschreibt. Somit wird zwischen intendierten und nicht-intendierten Handlungen unterschieden (Malle, 2022). Dabei neigen Personen dazu, anderen mehr persönliche Verantwortung für Handlungen zuzuschreiben, als sie sich selbst für dieselben Handlungen zuschreiben würden (Nisbett et al., 1973).

Insbesondere die wahrgenommene Intentionalität beeinflusst affektive, motivationale und behaviorale Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression. So führt eine höhere wahrgenommene Intentionalität zu einer stärkeren Zuschreibung von Schuld (Ohtsubo, 2007), einem verstärkten Wunsch nach Distanzierung, niedrigerer Beziehungszufriedenheit und einem geringeren Gefühl der Nähe (Vangelisti & Young, 2000) sowie einer reduzierten Wahrnehmung der verursachenden Person als vertrauenswürdig (Chan, 2009). Zudem kann eine gesteigerte wahrgenommene Verantwortlichkeit den sozialen Selbstwert bedrohen, was wiederum zu einer stärkeren negativen Affektivität und einem ausgeprägteren Bedürfnis nach Bestrafung führt (Semmer et al., 2021). Weiterhin verstärken Attributionen von Schuld und eigennützigen Motiven, wie Böswilligkeit oder Gier, den wahrgenommenen Schweregrad der Transgression und fördern dadurch Gefühle von Wut sowie antisoziale Verhaltenstendenzen (Aquino et al., 2001; Crossley, 2009).

Im Laufe der Zeit kann die Transgression neu bewertet werden, etwa indem durch Perspektivübernahme neue Einsichten gewonnen werden (McCullough et al., 2003; Montada & Kals, 2013). Im Gegensatz hierzu können kognitive Mechanismen wie Stereotypenbildung, sich selbsterfüllende Prophezeiungen, selektive Wahrnehmung, begrenzte kognitive Kapazitäten und zunehmende Generalisierungen die Fortsetzung und Eskalation des Konflikts begünstigen (Glasl, 1982). Oftmals resultiert dies in einem selbstverstärkenden Kreislauf und einer

Eskalationsspirale: Solche Kognitionen und Heuristiken führen nicht nur zu verstärkt negativ erlebten Emotionen, sondern können ihrerseits durch negative Affektivität gefördert werden (Ask & Granhag, 2007).

### ***Reaktionen auf affektiver Ebene***

Affektive Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression lassen sich in Anlehnung an kognitive Emotionstheorien (Frijda, 1993) und Appraisal-Theorien (Lazarus, 1991) als Konsequenz der kognitiven Bewertung ebendieser Transgression begreifen. Das bedeutet, dass spezifische Bewertungen etwa hinsichtlich der Verantwortlichkeit, Kontrollierbarkeit oder Vorhersehbarkeit das Auftreten distinkter Emotionen bestimmen (Manstead et al., 1989). Demnach kann die Zuschreibung hoher Verantwortlichkeit Emotionen wie Wut, Groll und Traurigkeit vorhersagen, wohingegen sie nicht notwendigerweise mit einer depressiven Stimmung oder Nervosität einhergeht (Semmer et al., 2021).

Emotionen können systematisch anhand ihrer Valenz (angenehm/unangenehm), ihrer resultierenden Verhaltenstendenzen (Annäherung/Vermeidung) und ihres Fokus (auf die eigene Person gerichtet/fremdorientiert) klassifiziert werden. Ärger stellt beispielsweise eine unangenehme Emotion dar, die deutlich zur Konfliktescalation beitragen kann, indem sie aggressive Annäherungstendenzen auslöst (Bell & Song, 2005). Sie entsteht typischerweise, wenn eine Person einem anderen Individuum eine hohe Verantwortlichkeit für ein negatives Ereignis, etwa einen persönlichen Angriff, zuschreibt, während sie sich selbst als wenig oder gar nicht verantwortlich sieht (Manstead et al., 1989; Semmer et al., 2021). Im Unterschied dazu wird Empörung, die dem Ärger sehr nahesteht, vorrangig durch Verletzungen moralischer oder gesellschaftlicher Normen hervorgerufen (Laham et al., 2010).

Obwohl das Forschungsinteresse in den letzten Jahren gestiegen ist, wurden Emotionen in Konfliktsituationen bisher nur selten empirisch untersucht (Nair, 2008). In der Regel konzentrieren sich diese Studien auf negativ erlebte Emotionen wie Ärger, Wut oder Angst, wenngleich auch vermehrt positiv erlebte Emotionen wie Hoffnung, Zuversicht und Wärme in den Fokus rücken (Lindner, 2006). So wird beispielsweise der Prozess der Vergebung als Reduktion negativ erlebter und Zunahme positiv erlebter Emotionen gegenüber einer anderen Person betrachtet (McCullough et al., 2003).

Emotionen werden primär im Sinne eines APO-Modells untersucht, welches Antezedenten-, Prozess- und Outcome-Variablen miteinander verknüpft (Cropanzano et al., 2019). In diesen Modellen dienen Emotionen als Mediator zwischen Wahrnehmungen und (intendiertem)

Verhalten. Dabei wird oftmals das Erleben organisationaler (Un-)Gerechtigkeit als Antezedent betrachtet, während Emotionen die Rolle des vermittelnden Prozesses einnehmen (z.B. Hoobler & Hu, 2013; Jacobs et al., 2014).

Wahrgenommene (Un-)Gerechtigkeit ruft Emotionen hervor, die sowohl Annäherungsverhalten (wie Hilfeleistungen) als auch Vermeidungsverhalten (etwa psychologischen Rückzug) maßgeblich beeinflussen können. Dabei haben negativ erlebte Emotionen in der Regel stärkere und tiefgreifendere Auswirkungen als positiv erlebte Emotionen (Barclay & Kiefer, 2014). Insbesondere mediieren negativ erlebte Emotionen die Beziehung zwischen wahrgenommener Ungerechtigkeit und unproduktiven Verhaltenstendenzen am Arbeitsplatz (Le Roy et al., 2012; Van Yperen et al., 2000). Medina et al. (2005) haben zudem gezeigt, dass vorrangig Beziehungskonflikte, im Unterschied zu Aufgabenkonflikten, mit einem Anstieg negativer Affektivität verbunden sind, was wiederum Kündigungsabsichten verstärken kann. Folglich spielen Emotionen und Affekte eine entscheidende Rolle in der Entwicklung von Motivationen und Verhaltenstendenzen nach zwischenmenschlichen Transgressionen (Michalak et al., 2019).

### ***Reaktionen auf motivationaler Ebene***

Spezifische Kognitionen und Emotionen sind mit charakteristischen Verhaltenstendenzen verknüpft, die vornehmlich in Annäherungs- und Vermeidungsmotivationen unterteilt werden können. Während kognitive Aspekte, wie die Zuschreibung von Verantwortlichkeit, die vermutete Intention hinter einer Handlung oder deren wahrgenommene Legitimität, eher bestimmen, ob die Motivationen prosozialer oder antisozialer Natur sind (Barnes et al., 2009; Crossley, 2009), sind Emotionen entscheidend für die Tendenz zu Annäherung oder Vermeidung. So führen Emotionen wie Wut oder Empörung primär zu Annäherungs- und Konfrontationsverhalten. Im Gegensatz dazu sind Gefühle wie Scham oder Angst eher mit Rückzugsverhalten assoziiert (Bell & Song, 2005).

Eine differenziertere Perspektive auf Verhaltenstendenzen infolge einer wahrgenommenen Transgression bietet der Ansatz der Transgressionsbezogenen Interpersonalen Motivationen (TRIM) von McCullough et al. (1998), bei welchem drei motivationale Tendenzen unterschieden werden: Rache, Vermeidung und Wohlwollen. Diese verhaltensbezogenen Motivationen dienen als Strategien zur Bewältigung der durch die Transgression ausgelösten negativ erlebten Emotionen und Kognitionen und tragen insbesondere zum Verständnis der Entstehung von Vergeltung bei. In den nächsten Abschnitten werden die drei Motivationen näher erläutert.

### *Rache*

Das Bedürfnis nach Rache manifestiert sich als Verlangen, einer verursachenden Person den erfahrenen Schaden oder das erlittene Unrecht zurückzuzahlen, durch Bestrafung oder das Zufügen von Unbehagen, Schaden und Schmerzen (Aquino et al., 2001). Dieses Bedürfnis bildet sich insbesondere dann, wenn der verursachenden Person ein hohes Maß an Verantwortlichkeit und Intentionalität unterstellt und die Handlung als illegitim und ungerecht angesehen wird (Crossley, 2009; Semmer et al., 2021). Diese Faktoren können die wahrgenommene Schwere der Transgression, das Gefühl persönlicher Bedrohung und das Empfinden von Ärger und Wut verstärken, wodurch das erlebte Unrecht noch intensiver wahrgenommen wird (Aquino et al., 2001; Miller, 2001). Diese Bedingungen tragen dazu bei, dass eine potenzielle Rachehandlung subjektiv als gerechtfertigt erlebt wird (Maes, 1994).

Die Stärke des Rachebedürfnisses variiert auch abhängig von der spezifischen Funktion, die die angestrebte Rache erfüllen soll (Crombag et al., 2003; Frijda, 1994). Die Aussicht auf Rache ist sowohl auf kognitiver als auch auf affektiver Ebene funktional: Kognitiv dient Rache als Instrument zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit und zur Förderung des Selbstwerts (Maes, 1994; Strelan et al., 2020). Affektiv kann die durch Rache bewirkte Genugtuung vorhandenen Ärger verringern (McCullough et al., 1998). Darüber hinaus strebt Rache möglicherweise danach, zukünftigen Transgressionen entgegenzuwirken und kann dadurch Ängste abbauen und Gefühle von Sicherheit und Kontrolle stärken (Maes, 1994).

Neben dem Verlangen nach Rache kann das Bedürfnis entstehen, die verursachende Person zu bestrafen, wobei diese Bestrafung auch durch dritte Parteien erfolgen kann (Tripp et al., 2007). Im Unterschied zur Rache, die primär auf Vergeltung abzielt, ist die Bestrafung primär darauf ausgerichtet, zukünftiges Verhalten zu korrigieren. Zudem orientiert sich die Bestrafung, besonders innerhalb eines Rechtssystems, vorwiegend an einer kollektiven Moralauffassung, während Rache stark von individuellen moralischen Überzeugungen und Ansprüchen geleitet wird (Rosebury, 2009).

„Rache ist nicht gleich Rache“ (Maes, 1994, S. 5): Die Vielfalt an zugrundeliegenden Motiven und Funktionen einer potenziellen Rachehandlung weist bereits darauf hin, dass sich hinter dem Begriff „Rache“ ein Konglomerat an unterschiedlichsten psychologischen Bedingungen und Handlungen verbirgt. Für diese Arbeit soll der Fokus des Begriffs auf dem unmittelbaren Bedürfnis liegen, eine Person für ihr Handeln (wahrgenommene Transgression) zu bestrafen bzw. ihr das entstandene Leid zurückzuzahlen, wobei Quantität und Qualität der angestrebten Handlung variieren können.

### *Vermeidung*

Die Motivation zur Vermeidung äußert sich im Bestreben, sich aufgrund tiefgreifender emotionaler Verletzungen von der anderen Person zu distanzieren, sei es auf physischer oder emotionaler Ebene (McCullough et al., 1998). Wie bei Rache nehmen auch Tendenzen zur Vermeidung zu, je stärker die andere Person als verantwortlich für ihre Handlungen angesehen wird, je mehr eigennützige Absichten ihr zugeschrieben werden (Crossley, 2009), je weniger Empathie ihr entgegengebracht wird (McCullough et al., 2003), je mehr man sich als Opfer eines direkten Angriffs fühlt (McCullough et al., 1998), und je stärker man einen Verlust des eigenen Ansehens infolge der Transgression empfindet (Hui & Bond, 2009). Zudem beruht die Tendenz zum Rückzug oftmals auf Gefühlen von Angst und Besorgnis, kann aber auch durch negativ erlebte, selbstbezogene Emotionen wie Scham, Verlegenheit oder Schuldgefühle hervorgerufen werden (Bell & Song, 2005; Gottman, 1993). Des Weiteren geht dem Wunsch nach Vermeidung der anderen Person oftmals ein bedeutender Verlust an Vertrauen bis hin zu offenem Misstrauen voraus (McCullough et al., 1998).

Wenngleich Rache- und Vermeidungsmotivationen somit auf ähnlichen kognitiven Grundlagen beruhen, etwa in Bezug auf wahrgenommene Verantwortlichkeit und das Ausmaß von Empathie, sind sie durch unterschiedliche zugrundeliegende Emotionen gekennzeichnet, die mit verschiedenen funktionalen Motiven einhergehen: Rache ist in erster Linie darauf ausgerichtet, durch das Zufügen von Leid bestehende negative Gefühle zu lindern. Vermeidung hingegen dient primär als Schutzmechanismus, um sich vor befürchtetem weiteren emotionalen Schaden zu bewahren. Zusätzlich kann Vermeidung aber auch als eine Form indirekter Vergeltung betrachtet werden, die dazu beiträgt, ein emotionales Gleichgewicht zwischen den Parteien wiederherzustellen (Barnes et al., 2009). Die Wahl zwischen Rache und Vermeidung könnte somit vornehmlich von persönlichen Motiven und weniger von äußeren Umständen beeinflusst werden (McCullough & Hoyt, 2002; vgl. Abschnitt 2.3).

### *Wohlwollen*

Wohlwollen ist gekennzeichnet durch positive Gefühle gegenüber der anderen Person, gepaart mit einem verminderten Bedürfnis nach Rache und Vermeidung. Bei dieser Haltung rückt die Transgression in den Hintergrund; vielmehr steht die Fortsetzung der Beziehung im Vordergrund. Negativ erlebte Emotionen nehmen ab, und der wahrgenommene Fehlritt wird vergeben (McCullough & Hoyt, 2002). Zeit spielt somit eine entscheidende Rolle, damit diese wohlwollende Motivation vordergründig wird (McCullough et al., 2003).

Als direkte Reaktion auf eine Transgression sind wohlwollende Bewertungen eher selten. Allerdings können sich Motivationen mit der Zeit wandeln, indem etwa Rache- und Vermeidungsabsichten nachlassen und Wohlwollen zunimmt. Es wurde jedoch festgestellt, dass im Gegensatz zur häufig beobachtbaren Abnahme von Rache- und Vermeidungsmotivationen nicht automatisch eine Zunahme des Wohlwollens über die Zeit erfolgt. Dementsprechend könnte es weniger psychologische Anstrengung erfordern, negative Motivationen zu mindern, als Wohlwollen wiederherzustellen (McCullough et al., 2003).

Zu den Faktoren, die zu einem anfänglichen Wohlwollen beitragen können, zählen eine geringere wahrgenommene Schwere der Verfehlung, eine reduzierte Zuschreibung von Verantwortlichkeit sowie eine gesteigerte Empathie gegenüber der verursachenden Person (Crossley, 2009; McCullough et al., 2003). Zudem kann der wohlwollende Fokus auf Verständnis und Interesse an den Belangen der anderen Person positive Affektivität wie Sympathie, Respekt und Zuneigung verstärken. Diese Haltung basiert auf dem Grundverständnis einer gegenseitigen Abhängigkeit, was kooperatives Verhalten bei Konflikten fördert (Bell & Song, 2005).

Zu den Funktionen des Wohlwollens gehört unter anderem das Streben nach Empowerment, welches, unabhängig von der zugeschriebenen Intentionalität der Transgression, durch das Gewähren von Vergebung realisiert werden kann (Strelan et al., 2020). Weiterhin neigen Menschen insbesondere in engen Beziehungen zu Wohlwollen, um die Harmonie in der aus ihrer Sicht wertvollen Beziehung nicht zu gefährden (McCullough et al., 1998). Ein weiterer Beweggrund für Wohlwollen kann der Wunsch sein, eine als negativ empfundene Handlung der anderen Person zu überwinden, um sicherzustellen, dass diese weder die Beziehung noch das persönliche Wohlbefinden langfristig beeinträchtigt. Wichtig ist dabei die Klarstellung, dass eine solche Haltung keinesfalls ein Vergessen oder Gutheißen der Transgression bedeutet, sondern vielmehr eine nachsichtige Haltung widerspiegelt, bei der Vorwürfe fallen gelassen werden (Boshammer, 2023).

Die Forschungsgruppe um McCullough definiert Vergebung als prosoziale Veränderungen in den drei Motivationen, sodass Rache- und Vermeidungsmotivationen abnehmen und Wohlwollen zunimmt (McCullough et al., 1998, 2003; McCullough & Hoyt, 2002). Diese intrapersonale Konzeption der Vergebung wird durch die Idee der Versöhnung von Aquino et al. (2006) ergänzt, die interpersonales Verhalten beinhaltet, welches Vergebung signalisiert.

### ***Reaktionen auf behavioraler Ebene***

Konfliktverhalten lässt sich als die intendierte oder tatsächliche nach außen gerichtete Reaktion einer Person auf eine wahrgenommene Konfliktsituation definieren, die spontan oder gezielt erfolgen kann (Van der Vliert, 2013). Um die Bandbreite möglicher Verhaltensweisen in Konfliktsituationen zu erfassen, wurden unterschiedliche Theorien und Klassifikationsschemata entwickelt. Dabei wird meist zunächst die grundlegende Unterscheidung zwischen Kooperation und Wettbewerb (flight or fight) getroffen. Eine erweiterte Taxonomie differenziert zwischen Vermeidung, Lösungssuche und Kontrolle (Putnam & Wilson, 1982).

Auch aus den transgressionsbezogenen interpersonalen Motivationen (McCullough et al., 1998, 2003) ergeben sich unterschiedliche Verhaltensreaktionen auf eine wahrgenommene Transgression. Liegt eine hohe Vermeidungsmotivation vor, wird jeglicher Kontakt mit der verursachenden Person möglichst vermieden. Rachemotivation hingegen kann schädigendes Verhalten in verschiedenster Form hervorrufen, von indirektem Schaden wie Lästern oder der Beschädigung von Eigentum bis hin zu direkten verbalen oder nonverbalen Angriffen. Das Ausmaß dieser Reaktionen kann dabei sowohl in Quantität als auch Qualität im Vergleich zur ursprünglichen Transgression variieren (Maes, 1994). Insbesondere im organisationalen Kontext wurden racheähnliche Phänomene wie kontraproduktives Arbeitsverhalten oder Sabotage erforscht (Ambrose et al., 2002; Jones, 2009). Häufig führen Racheintentionen jedoch nicht zu tatsächlichen Rachehandlungen (Crombag et al., 2003). Im Gegensatz dazu können wohlwollende Motivationen zu versöhnlichen Verhaltensweisen führen, wie etwa die Beibehaltung oder die Wiederaufnahme von prosozialen Interaktionen, was den Fokus von der Transgression weg und hin zur Fortführung einer positiven Beziehung verschiebt (McCullough et al., 1998).

### ***Konfliktstile***

Eine in der Konfliktforschung weit verbreitete Einteilung für typische Verhaltensweisen in Konflikten ist das Konzept der Konfliktstile. Diese leiten sich aus dem Conflict Management Grid (Blake & Mouton, 1970) sowie dem Dual Concern Model (Carnevale & Pruitt, 1992) ab. Sie basieren auf den unterschiedlichen Ausprägungen des Fokus auf eigene Anliegen und auf Anliegen der anderen Person. Aus der situativen Stärke dieser kognitiven und motivationalen Foki ergeben sich fünf potenzielle Verhaltensstile im Umgang mit Konflikten: (1) Vermeiden, charakterisiert durch einen geringen Fokus sowohl auf eigene als auch auf fremde Interessen; (2) Nachgeben, mit geringem Fokus auf eigene und hohem Fokus auf fremde Interessen; (3) Durchsetzen, wobei der Fokus auf eigene Interessen hoch und auf die Interessen anderer gering

ist; (4) Kompromisssuche, durch eine mittlere Ausprägung des Fokus auf beide Anliegen; und schließlich (5) die gemeinsame Lösungssuche, die als idealer Stil angesehen wird, durch einen hohen Fokus sowohl auf eigene als auch auf fremde Interessen.

Konfliktvermeidendes Verhalten ist dabei abzugrenzen von Vermeidung als transgressionsbezogene interpersonale Motivation (McCullough et al., 1998). Die Vermeidungsmotivation ähnelt einem Kontaktabbruch und impliziert eine physische oder emotionale Distanzierung von der Person selbst. Im Gegensatz dazu bedeutet konfliktvermeidendes Verhalten nicht notwendigerweise eine Abwendung von der Person an sich, sondern vielmehr das gezielte Umgehen von konflikthaften Themen und Gesprächsinhalten. Bei dieser Form des Verhaltens kann weiterhin viel positiv erlebter Kontakt zwischen den Beteiligten bestehen.

Empirische Befunde unterstützen die Annahme, dass ein vorrangiges Eigen- oder Fremdinteresse die Präferenz für entgegenkommende oder dominante Konfliktstile beeinflusst (Sorenson et al., 1999). Allerdings traten in der Studie von Sorenson et al. (1999) die erwarteten Wechselwirkungen der beiden Interessenschwerpunkte bei vermeidenden, kompromissbereiten und integrierenden Strategien nicht auf, was möglicherweise auf eine Wahrnehmung dieser Strategien als weniger geeignet für die persönliche Zielerreichung oder aber auf methodische Limitationen zurückzuführen ist. Hingegen korrelierte in einer weiteren Studie von Bell und Song (2005) ein starkes Interesse an der anderen Person mit kooperativen und integrativen Verhaltensweisen. Zudem waren Selbstbeschuldigungen mit weniger Feindseligkeit und mehr entgegenkommenden Strategien verknüpft. Im Gegensatz dazu führten Fremdbeschuldigungen zu mehr Feindseligkeit, gingen allerdings nicht zwangsläufig mit dominanteren Strategien einher (Bell & Song, 2005). Ferner zeigte sich, dass starke Empörung über ungerechte Abläufe mit einer unnachgiebigen Haltung in Verhandlungen verbunden war (Müller et al., 2008). Eine zusätzliche Studie ergab, dass negative Affektivität tendenziell kompetitive Strategien begünstigte, während eine positive Emotionalität mit integrativem und kooperativem Verhalten verknüpft war. Integrative Strategien wurden insgesamt zwar am häufigsten berichtet, allerdings können Selbstberichte durch soziale Erwünschtheit und die Tendenz zur Überschätzung eigener Kompetenzen verzerrt sein (Montes et al., 2012).

Van der Vliert (2013) erweitert das Konzept der Konfliktstile zu einem flexibleren Modell, indem er davon ausgeht, dass die fünf Stile nicht starr sind, sondern je nach individueller Disposition und situativen Bedingungen flexibel angewendet werden können, und bezeichnet sie daher auch als „Konfliktmodi“ (S. 9). Diese Perspektive berücksichtigt die praktische Notwendigkeit, adaptiv auf unterschiedliche Konfliktzenarien reagieren zu können.

Individuen zeigen vielfältige Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen, die kognitive, affektive, motivationale und behaviorale Dimensionen umfassen. Diese Prozesse beginnen meist mit einer kognitiven Bewertung der Transgression, basierend auf verschiedenen Kriterien, welche die Grundlage für die spezifische affektive Reaktion bildet. Es kann ein Wechselspiel zwischen kognitiven und affektiven Prozessen entstehen. Die affektiven und kognitiven Reaktionen sind eng mit motivationalen Verhaltenstendenzen verknüpft, welche letztlich das tatsächlich gezeigte Verhalten in Konfliktsituationen bestimmen.

### **2.3 Einflussfaktoren auf individuelle Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression**

So vielfältig wie die Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression ausfallen können, so vielfältig sind auch die Faktoren, die diese Reaktionen beeinflussen. Zahlreiche Studien widmen sich den unterschiedlichen Bedingungen, die sowohl zur Verschärfung als auch Abschwächung von Konfliktsituationen beitragen können. Diese Bedingungen lassen sich in personen- und situationsbezogene Faktoren untergliedern. Im Folgenden werden diese Faktoren jeweils überblicksartig in ihrer Bedeutung für den Verlauf des Konflikts und für die individuellen Reaktionsebenen skizziert. Anschließend werden die für diese Dissertation zentralen Determinanten näher erläutert.

#### **2.3.1 Personenbezogene Faktoren**

Zu den personenbezogenen Faktoren zählen Persönlichkeitseigenschaften und -dispositionen sowie interindividuelle Unterschiede in Motivationen und Einstellungen, die in Beziehung dazu stehen, wie Individuen potenziell konfliktträchtige Handlungen anderer wahrnehmen und auf diese reagieren.

Individuelle Charakteristika wirken sich unterschiedlich auf den Verlauf von Konflikten aus. So können sie einerseits wesentlich zur Vermeidung und Deeskalation von Konflikten beitragen. Als förderlich haben sich etwa die dispositionelle Bereitschaft, das Fehlverhalten anderer zu vergeben (Berry et al., 2005) und milde zu bestrafen (Maes, 1994), ein sicherer Bindungsstil (Shaver & Mikulincer, 2008), die Anerkennung des intrinsischen Wertes anderer Personen (Laham et al., 2010), dispositionelle Empathie (Zechmeister & Romero, 2002), Selbstmitgefühl (Miyagawa & Taniguchi, 2022), sowie Merkmale wie Ehrlichkeit, Bescheidenheit (Lee & Ashton, 2012), Offenheit und Verträglichkeit erwiesen (Rey & Extremera, 2014). Andererseits können bestimmte individuelle Eigenschaften einen Konflikt eher verschärfen. Dazu gehören die

Tendenz zu nachtragender Rumination (Berry et al., 2005; Buğa, 2022), ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Ursachenforschung (Webb et al., 2017) und Eigenschaften wie Psychopathie, Machiavellismus (Brewer et al., 2015), physische Aggressivität, Sadismus oder Impulsivität (Chester & DeWall, 2018).

Die Wirksamkeit dieser personenbezogenen Faktoren manifestiert sich auf verschiedenen Reaktionsebenen. Einige beeinflussen primär die kognitive Bewertung (Appraisal) einer Transgression, wie etwa das Maß an zugewiesener Schuld und Verantwortlichkeit sowie das Ausmaß der persönlich empfundenen Betroffenheit. Beispielsweise tendieren Personen mit hoher Empathiefähigkeit und einem sicheren Bindungsstil dazu, der anderen Person keine böswillige Absicht zu unterstellen (Shaver & Mikulincer, 2008; Zechmeister & Romero, 2002). Darüber hinaus können Persönlichkeitseigenschaften wie Verträglichkeit und Ehrlichkeit-Bescheidenheit die Abwägung von Kosten und Nutzen einer möglichen Rachereaktion beeinflussen (Sheppard & Boon, 2012). Andere Faktoren wirken sich zudem auf die affektive Ebene aus: Individuen, die den intrinsischen Wert anderer hochschätzen und generell eine ausgeprägte Bereitschaft zur Vergebung zeigen, neigen zu weniger starken negativen emotionalen Reaktionen (Berry et al., 2005; Laham et al., 2010). Wieder andere personenbezogene Faktoren sind eher damit verbunden, welche Verhaltenstendenzen wahrscheinlicher werden. So sind Personen mit Merkmalen wie erhöhter Aggressivität oder geringerer Verträglichkeit weniger zögerlich, auf eine Schädigung der verursachenden Person abzuzielen (Chester & DeWall, 2018; Rey & Extremera, 2014). Darüber hinaus können etwa kulturelle Prägungen und Persönlichkeitseigenschaften dazu beitragen, die Präferenz bestimmter Konfliktstile zu erklären (Kaushal & Kwanten, 2006).

Aus motivationspsychologischer Sicht liegen drei fundamentale personale Determinanten menschlichem Handeln zugrunde: (1) individuelle Motive und Bedürfnisse, (2) Kompetenzen und Fähigkeiten sowie (3) kognitive Überzeugungen und Erwartungen (McClelland, 1988). Angelehnt an diese Perspektive konzentriert sich die vorliegende Dissertation auf zwei ausgewählte personenbezogene Faktoren – individuelle Motive sowie konfliktbezogene Einstellungen und Kompetenzen –, die nachfolgend detaillierter erörtert werden.

### ***Individuelle Motive***

Motivationen, wie sie in Abschnitt 2.2 erläutert wurden, stellen aktuelle, zustandsabhängige Intentionen dar, die meist bewusst sind und von den zugrundeliegenden Motiven, der Erfolgswahrscheinlichkeit und dem damit verbundenen subjektiven Wert geformt werden. Im Gegensatz dazu sind Motive tiefer verankerte, dispositionelle Antriebskräfte und Bedürfnisse, die

oftmals unbewusst sind und dauerhaft die situationsübergreifenden Verhaltensmuster eines Individuums bestimmen (McClelland, 1988; Ryan & Deci, 2008).

Ryan und Deci (2008) definieren in ihrer Selbstbestimmungstheorie (SDT) drei grundlegende psychologische Motive: das Streben nach *Autonomie*, nach *Kompetenzerleben* und nach *sozialer Eingebundenheit*. Wenngleich diese Bedürfnisse universell sind, variiert ihre individuelle Bedeutsamkeit. Daher werden konflikthafte Situationen je nach Motivstruktur unterschiedlich wahrgenommen, was zu spezifischen Verhaltensweisen führt. Zum Beispiel neigen Personen mit starkem Autonomiebedürfnis in partnerschaftlichen Konflikten zu weniger defensiven Reaktionen und mehr Verständnis (Knee et al., 2005) und zeigen eine beziehungsorientierte Haltung nach Transgressionen ihres Partners oder ihrer Partnerin (Hadden et al., 2018). Auch die Intensität von Racheimpulsen kann durch die Ausprägung dieser Motive beeinflusst werden (Shahrasbi et al., 2024).

McClelland (1988) differenziert ebenfalls drei fundamentale Motive, deren jeweilige Ausprägung durch individuelle Erfahrungen geformt wird: Das *Leistungsmotiv* (Need for Achievement) beschreibt das Bedürfnis, Ziele zu erreichen, Herausforderungen zu meistern und Leistung durch individuelle Anstrengung zu verbessern. Das *Anschlussmotiv* (Need for Affiliation) bezieht sich auf das Bedürfnis, positive soziale Beziehungen zu pflegen, Zugehörigkeit zu fühlen und von anderen akzeptiert zu werden. Das *Machtmotiv* (Need for Power) drückt das Verlangen einer Person aus, Einfluss auf andere zu nehmen, Kontrolle über Situationen zu haben und anerkannt zu werden. Dies kann sich sowohl auf individuelle als auch auf Gruppenkontakte beziehen und schließt das Bedürfnis ein, führend oder dominant zu sein (McClelland, 1988).

Das vorherrschende Motiv beeinflusst maßgeblich, wie Personen konflikthafte Situationen wahrnehmen und darauf reagieren. So neigen Teams mit einem hohen Leistungsmotiv eher zu Aufgabenkonflikten, während solche mit starkem Anschlussmotiv häufig Beziehungskonflikte erleben und Teams mit ausgeprägtem Machtmotiv oft Statuskonflikte erfahren (Chun & Choi, 2014). Auf individueller Ebene bevorzugen Personen mit einem starken Leistungsmotiv in Konflikten kooperative Lösungsansätze (Bell & Blakeney, 1977) und zeigen weniger konfrontatives Verhalten (Bhowan, 1998), wenngleich es hierzu auch widersprüchliche Befunde gibt (Jones & Melcher, 1982; Schneer & Chanin, 1987). Individuen mit hohem Anschlussmotiv zeigen eher ein nachgiebiges und befriedendes Verhalten, um Beziehungen zu bewahren (Jones & Melcher, 1982; Schneer & Chanin, 1987). Hingegen tendieren Personen mit hohem Machtmotiv in Konflikten zu kompetitivem Verhalten und sind weniger zu Kompromissen bereit (Harms, 2017; Schneer & Chanin, 1987). Für diese Personen können Konflikte eine

Gelegenheit bieten, um ihre Überlegenheit und Autorität zu behaupten. Besonders bei anfänglichen Disputen ist die Wahrung des Selbstbilds sowie die Verteidigung der eigenen intellektuellen Position zentral und die andere Position wird weniger anerkannt (Glasl, 1982). Wird die Transgression also als persönlicher Angriff erlebt, der das Selbstbild schädigt, kann das starke Verlangen entstehen, die Machtbalance wiederherzustellen, Kontrolle zurückzugewinnen und die eigene Superiorität zu demonstrieren. Insgesamt betrachtet ist die Forschungslage zu dispositionellen Motiven im Zusammenhang mit Konflikten und Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression jedoch sehr begrenzt.

Ryan und Deci (2008) sowie McClelland (1988) identifizieren spezifische, intrinsische Handlungsmotive und Bedürfnisse, die mit konkreten Zielzuständen wie das Innehaben einer Machtposition oder die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe verbunden sind. Darüber hinaus lassen sich menschliche Motive auch durch die grundsätzliche Ausrichtung des Handelns betrachten. Dies umfasst, auf welchen fundamentalen Prinzipien das Handeln basiert, ob auf Eigennutz oder auf Gerechtigkeitsprinzipien. Diese Dualität von Eigennutz und Gerechtigkeitsstreben wurde besonders von Melvin J. Lerner und Leo Montada beleuchtet.

### *Motiv des Eigennutzes*

Die traditionelle Auffassung des „Homo Oeconomicus“ geht davon aus, dass menschliches Handeln stets durch eigennützigen Interessen angetrieben wird (Mill, 1836). Selbst altruistische Taten werden in diesem Kontext oft als Formen des Eigennutzes betrachtet, indem sie dem Einzelnen ermöglichen, sich selbst als „gute Person“ zu sehen. Diese Sichtweise stellt den Menschen als ein in jeder Situation rational handelndes Wesen dar, das sämtliche Kosten und Nutzen systematisch abwägt, um das optimale persönliche Ergebnis zu erzielen (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019). Wenngleich traditionell vor allem monetäre Anreize als Ziel angesehen wurden, umfasst ein moderneres Verständnis von Eigennutz auch die Bedeutung anderer persönlich relevanter Aspekte, wie Erfolg, Autonomie oder Macht (Montada, 1998). Im Kontext von Konflikten führt das Streben nach Eigeninteressen zu durchsetzenden Verhaltensweisen und verminderter Kompromissbereitschaft (Sorenson et al., 1999), sowie einer Neigung zu Härte in Verhandlungen (Müller et al., 2008). Eigennützige Motive können zudem die Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen prägen: Werden solche als persönlicher Angriff empfunden, kann daraus der starke Wunsch erwachsen, das Machtgleichgewicht wiederherzustellen oder eigene Überlegenheit zu demonstrieren, was zu gesteigerter Rachsucht und geringerer Vergebungsbereitschaft bei Personen mit ausgeprägten Machtwerten führt (McKee & Feather, 2008; Strelan et al., 2011). Rachsüchtige Handlungen sind somit primär von eigennützigen Interessen

motiviert (Pedersen et al., 2013). Die verbreitete Annahme des alleinigen Eigennutzmotivs im alltäglichen Verständnis kann zudem zu einer vorschnellen Beurteilung des Handelns anderer als eigennützig führen und das eigene Verhalten erst in Richtung Eigennutz lenken, da man glaubt, lediglich soziale Erwartungshaltungen zu erfüllen (Miller, 1999).

Während die Idee des Homo Oeconomicus vor allem in ökonomischen und Rational-Choice-Modellen vorkommt, gibt es breite Kritik daran aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, einschließlich der Ökonomie selbst (Urbina & Ruiz-Villaverde, 2019). Empirische Studien stützen die Vorstellung von Eigeninteresse als kardinalem Handlungsmotiv oftmals nicht (vgl. Montada, 1998). Zudem bleibt unklar, auf welche Einheit der *Eigennutz* abzielt. So können Individuen neben sich selbst auch soziale Netzwerke wie Familie, Haushalt, lokale Gemeinschaften oder Nationen als relevante Einheiten für ihre eigennützigen Handlungen betrachten (Margolis, 1981). Kritiker:innen argumentieren daher, dass diese Perspektive keinen empirischen Erklärungs- und Vorhersagebeitrag leiste; sie kritisieren den Ansatz als tautologisch und nicht falsifizierbar (u.a. Kals, 1999; Lerner, 1977; Lerner & Clayton, 2011; Maes, 2004; Mohiyeddini & Montada, 1999; Montada, 1998).

### *Gerechtigkeitsmotiv*

Als Gegenentwurf zur Eigennutzthese schlägt Lerner (1977) das Gerechtigkeitsmotiv vor. Er postuliert, dass Menschen ein fundamentales Bedürfnis oder Motiv besitzen, an eine im Grundsatz gerechte Welt zu glauben, in der jeder das erhält, was er oder sie verdient. Dabei wird zwischen dem Bestreben nach persönlicher Gerechtigkeit (*justice for self*) und sozialer Gerechtigkeit (*justice for others*) unterschieden, wobei sich erstere auf den Schutz der eigenen rechtmäßigen Ansprüche bezieht und letztere die Bewertung von Ansprüchen anderer auf Basis internalisierter moralischer Normen betrifft (Lerner, 1977; Lerner & Clayton, 2011; Montada, 1998). Das Gerechtigkeitsmotiv ist interindividuell unterschiedlich stark ausgeprägt und beeinflusst, wie Menschen gerechtigkeitsrelevante Ereignisse interpretieren und auf Situationen reagieren, die sie als ungerecht empfinden. Was als gerecht und ungerecht erlebt wird, ist dabei subjektiv (Montada & Maes, 2016). Gemäß Lerner veranlasst dieses Motiv Menschen dazu, Gerechtigkeit wiederherzustellen, wenn sie verletzt wird, oder Ereignisse kognitiv so umzudeuten, dass sie ihrem Gerechtigkeitskonzept entsprechen. Das Gerechtigkeitsmotiv stellt also ein „eigenständiges, nicht reduzierbares Motiv“ dar (Montada, 1998, S. 419). Dennoch kann Gerechtigkeit auch eigennützig instrumentalisiert werden, sodass die Grenzen zwischen Gerechtigkeitsstreben und Eigennutz verschwimmen (Montada, 1998): Das Einsetzen für Gerechtigkeit kann in manchen Fällen eigenen Interessen zugutekommen; zugleich kann das Verfolgen

eigener Vorteile etwa dann gerecht erscheinen, wenn man diese Vorteile als „verdient“ ansieht. Die beiden Motive schließen sich somit nicht völlig gegenseitig aus (Mohiyeddini & Montada, 1999).

Mehrere Studien haben bereits den Einfluss des Gerechtigkeitsmotivs in verschiedenen Operationalisierungen auf das Erleben und Verhalten in Konfliktsituationen untersucht. Auf affektiver Ebene können eigennützige Entscheidungen, die zu Lasten anderer gehen, zu einer Zunahme negativ erlebter Emotionen wie Bedauern, Schuld und Scham führen (Lerner & Clayton, 2011). Auf motivationaler Ebene besteht ein Zusammenhang zwischen spezifischen Gerechtigkeitszielen und der Neigung zur Vergebung: Während inklusive Gerechtigkeitsziele Vergebung fördern, erschweren retributive Gerechtigkeitsziele diese (Strelan et al., 2011). Der Wunsch nach Rache und das Gerechtigkeitsmotiv sind somit eng verknüpft: Nach dem 9/11-Terrorangriff empfanden jene US-Bürger:innen mit einem ausgeprägten Gerechtigkeitsmotiv im Sinne eines starken Gerechte-Welt-Glaubens eine stärkere Belastung infolge des Vorfalls, die einen stärkeren Wunsch nach Rache hervorrief (Kaiser et al., 2004). In einer Studie von Boon et al. (2009) war zudem fast die Hälfte der retrospektiv berichteten Rachefälle vom Wunsch, Gerechtigkeit wiederherzustellen, motiviert.

Individuelle Motive haben sich in bisherigen Studien als relevante Einflussgrößen für das Erleben und Verhalten in konflikthaften Situationen erwiesen. Im Rahmen dieser Dissertation stehen die Motive von Eigennutz und Gerechtigkeit als Determinanten für die individuelle Reaktion auf eine wahrgenommene Transgression im Vordergrund.

Allerdings erweist sich die Verwendung globaler, umfangreicher Konstrukte, wie es Motive sind, zur Vorhersage vielfältiger, spezifischer Erlebens- und Verhaltensweisen als problematisch (Murayama & Jach, 2025; Schmitt et al., 2009): Zum einen sind Motive ungeeignet, um zu erklären, wie bestimmte Verhaltenstendenzen entstehen; es ergibt sich ein sogenanntes „Black-Box-Problem“, bei dem die intermediären psychologischen Prozesse weitestgehend unklar bleiben. Zum anderen besteht kaum Konsens hinsichtlich der Definition und Operationalisierung dieser hochrangigen Motive. Deshalb erscheint eine feingliedrigere Herangehensweise zweckmäßiger. Für diese Dissertation wird somit der Fokus auf zwei ausgewählte, konkrete Persönlichkeitsdispositionen gelegt, die mit eigennützigen und Gerechtigkeitsmotiven in Verbindung stehen.

### *Narzissmus und Machtmotiv*

Narzisstische Persönlichkeitsdispositionen sind eng mit eigennützigen Handlungsmotiven verknüpft. Narzissmus kennzeichnet sich aus durch eine übertriebene, grandiose Selbstwahrnehmung gegenüber anderen Personen (Emmons, 1987). Das Hauptanliegen ist das Streben nach Bewunderung und Anerkennung von anderen, wobei übertriebene Überzeugungen bestehen, aufgrund der eigenen Überlegenheit besondere Privilegien oder Vorzugsbehandlungen zu verdienen. Personen mit dieser Haltung zeigen eine starke Tendenz, ihnen vermeintlich zustehende Vorteile einzufordern und besonders nachtragend zu sein (Exline et al., 2004).

Für Narzissmus werden zwei grundlegende Formen unterschieden, die durch distinkte psychologische Prozesse charakterisiert sind (Back et al., 2013; Nehrlich et al., 2019): Auf der einen Seite betonen *agentic narcissists* („ich-bezogene Narzissten“) ihre persönlichen Erfolge, Macht und Überlegenheit, um durch Erfolgsstreben und Rivalität hervorzustechen. Sie schützen ihr Selbstbild durch die Abwertung anderer Personen sowie durch Selbstüberhöhung und zeigen oftmals antisoziales, aggressives Verhalten. Auf der anderen Seite suchen *communal narcissists* („gemeinschaftsorientierte Narzissten“) Bestätigung für ihre vermeintliche Großzügigkeit und Fürsorglichkeit. Ihr Ziel ist es, Bewunderung durch die Hervorhebung der eigenen Besonderheit und eine charmante Ausstrahlung zu erlangen. Neben dieser Dichotomie bestehen weitere Ansätze, die Narzissmus in drei (Ackerman et al., 2011), sieben (Raskin & Terry, 1988) oder zwölf Facetten unterteilen (Haumann et al., 2009). Hierzu zählen Dimensionen wie Anspruchsdenken, Führung, Macht, Empathiemangel, Kritikunfähigkeit oder Wut.

Im Kontext von Konflikt und Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen sind insbesondere jene Formen des Narzissmus von Bedeutung, die sich durch antisoziale Verhaltenstendenzen auszeichnen. Zwar zeigen narzisstisch geprägte Personen in Situationen, die durch ein hohes Maß an Gerechtigkeit geprägt sind, ähnlich geringe Aggressionen wie Personen mit niedrigen Narzissmuswerten (Burton & Hoobler, 2011). Jedoch reagieren sie vor allem dann aggressiv und rachsüchtig, wenn sie sich provoziert und in ihrem Stolz verletzt fühlen (Baumeister et al., 2000; Brown, 2004).

Die empirische Befundlage ist vielfältig und deutet auf die differenzielle Wirksamkeit einzelner Facetten von Narzissmus hin (u.a. Ackerman et al., 2011; Fatfouta et al., 2015; Rasmussen, 2016). Daher ist es ratsam, Narzissmus nicht als unidimensionales Konstrukt zu untersuchen, sondern die spezifischen Effekte einzelner Dimensionen in den Blick zu nehmen (Ackerman et al., 2011). Aktuelle Forschungserkenntnisse weisen darauf hin, dass Narzissmus insbesondere über das Bedürfnis nach Macht mit antisozialem Verhalten in Verbindung steht (Alexander et

al., 2021). Dieses Motiv ist mit sozialer Autorität, Dominanzdenken und dem Verlangen nach Kontrolle über andere verknüpft (D’Souza et al., 2019; Haumann et al., 2009; Raskin & Terry, 1988). Folglich könnten Narzissten mit einem stark ausgeprägten eigennützigen Machtmotiv auf wahrgenommene Ungerechtigkeiten außerordentlich sensibel reagieren, da sie diese Transgressionen als Bedrohung ihres überlegenen sozialen Status und als Verletzung ihres Anspruchs auf höchste Anerkennung und Wertschätzung empfinden (DeCremer & Sedikides, 2005; Exline et al., 2004; Rasmussen, 2016).

### *Ungerechtigkeitssensibilität und Gerechtigkeitsmotiv*

Menschen variieren systematisch darin, wie leicht sie Ungerechtigkeiten wahrnehmen, wie stark sie auf sie reagieren und wie sie diese bewerten. Diese individuellen Unterschiede sind nicht nur über verschiedene Situationen konsistent, sondern bleiben auch über die Zeit stabil, weshalb sich die Gerechtigkeitsorientierung als eine Persönlichkeitseigenschaft fassen lässt (Schmitt et al., 1995, 2009).

Im Detail schlagen Schmitt et al. (1995, 2009) vor, dass sich diese individuellen Tendenzen in Bezug auf die Wahrnehmung, Reaktion und Bewertung von Ungerechtigkeiten in der *Ungerechtigkeitssensibilität* manifestieren. Ein zentrales Element dieser Sensibilität ist die erhöhte Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Konzepten rund um Ungerechtigkeit. Diese äußert sich in vier wesentlichen kognitiven, affektiven und motivationalen Indikatoren, die auch für die Wahrnehmung von und Reaktion auf zwischenmenschliche Transgressionen von Bedeutung sind: (1) Eine niedrige Wahrnehmungsschwelle für Ungerechtigkeiten führt zu einer häufigeren Identifikation von ungerechten Situationen und zu einer vermehrten Interpretation von mehrdeutigen Situationen als ungerecht. (2) Wahrgenommene Ungerechtigkeiten lösen starke emotionale Reaktionen aus, die typischerweise durch Gefühle wie Wut, Ärger und Empörung charakterisiert sind. (3) Es treten intensive und anhaltende, aufdringliche Gedanken über die erlebte Ungerechtigkeit sowie (4) ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Bestrafung der Verantwortlichen oder Kompensation für die erlittene Ungerechtigkeit auf (Schmitt et al., 1995, 2009).

Basierend auf der Rolle, die eine Person in einer gerechtigkeitsrelevanten Situation einnimmt, werden vier Facetten („Perspektiven“) der Ungerechtigkeitssensibilität differenziert (Schmitt et al., 2010). Diese umfassen das Erkennen einer Ungerechtigkeit, die anderen widerfährt, aus der *Beobachterperspektive*, das Verursachen einer Ungerechtigkeit aus der *Täterperspektive*, das Profitieren von einer ungerechten Situation aus der *Nutznießerperspektive* sowie das Benachteiligtsein durch eine Ungerechtigkeit aus der *Opferperspektive*.

Je nach Rolle unterscheidet sich die Art und Weise, wie eine Ungerechtigkeit wahrgenommen und auf sie reagiert wird. Die Ungerechtigkeitssensibilität aus Beobachter-, Nutznießer- und Täterperspektive zeigt nicht nur starke wechselseitige Korrelationen, sondern ist auch eng mit einer ausgeprägten Gerechtigkeitsorientierung gegenüber anderen (justice for others) verknüpft. Entsprechend sind diese Formen der Ungerechtigkeitssensibilität häufig mit prosozialen Verhaltensweisen assoziiert (Gollwitzer et al., 2005; Schmitt et al., 2004). Eine hohe Beobachtersensibilität erwächst oftmals aus einer starken kognitiven Empathie und hoher Anteilnahme (Decety & Yoder, 2016), während die Tätersensibilität sowohl mit Verträglichkeit (Schmitt et al., 2004) als auch verstärkten Schuldgefühlen einhergeht (Bondü et al., 2022). Personen mit einer sozial ausgerichteten Ungerechtigkeitssensibilität zeigen in spieltheoretischen Experimenten eine höhere Neigung zur Solidarität (Stavrova & Schlosser, 2015) und treffen Entscheidungen, die stärker an den Prinzipien von Gleichheit und Fairness orientiert sind (Fetchenhauer & Huang, 2004). Zudem tendieren sie dazu, weniger Vorurteile zu hegen und seltener andere Menschen zu diskriminieren (Bondü et al., 2021).

Opfersensibilität ist im Vergleich zu den anderen Perspektiven stärker mit dem Streben nach Gerechtigkeit für sich selbst (justice for self) verknüpft. Diese Sensibilität kombiniert also persönliche Interessen mit einem aufrichtigen Interesse an Gerechtigkeit. Dennoch ist sie oftmals mit antisozialen Verhaltensweisen assoziiert (Gollwitzer et al., 2005; Schmitt et al., 2004). Personen mit stark ausgeprägter Opfersensibilität neigen dazu, misstrauisch gegenüber den Absichten anderer zu sein und deren Handlungen oftmals als ungerecht zu deuten (Bondü, 2018). Dadurch tendieren sie eher zu defensiven und schützenden Haltungen (Maes, 1994; Schmitt et al., 2005). Im Kontext von wahrgenommenen Ungerechtigkeiten und Konflikten erleben sie starke Gefühle wie Wut, Enttäuschung, Selbstmitleid und Traurigkeit. Diese emotionalen Reaktionen können sowohl zu aggressiven Handlungen als auch sozialem Rückzug motivieren (Bondü et al., 2022). Darüber hinaus tendieren Menschen mit hoher Opfersensibilität zu weniger solidarischem Verhalten (Stavrova & Schlosser, 2015) und zeigen ein stärkeres Maß an Vorurteilen sowie diskriminierenden Verhaltensweisen (Bondü et al., 2021). Erfahrungen von Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz beeinträchtigen den Selbstwert von Personen mit ausgeprägter Opfersensibilität stärker und führen bei ihnen häufiger zu kontraproduktivem Verhalten (Schulte-Braucks et al., 2019).

Das antisoziale Verhalten von Personen mit stark ausgeprägter Opfersensibilität erfüllt zwei wesentliche Funktionen: Zum einen dient es dazu, ihre mentale „Gerechtigkeitsbilanz“ auszugleichen. Andererseits zielt es darauf ab, sich präventiv gegen zukünftige Ungerechtigkeiten zu schützen (Thomas et al., 2011). Dabei ist wichtig anzuerkennen, dass Personen mit hoher

Opfersensibilität sich von jenen mit starker Beobachter-, Täter- oder Nutznießersensibilität nicht notwendigerweise in ihrer grundsätzlichen Einschätzung moralischen Unrechts unterscheiden. Der signifikante Unterschied liegt vielmehr in der Einschätzung der Rechtfertigbarkeit unmoralischer Handlungen (Gollwitzer et al., 2005). Auch wenn Menschen mit hoher Opfersensibilität potenzielle Vergeltungsaktionen moralisch als bedenklich ansehen mögen, könnte es ihnen eher gelingen, rachsüchtiges Verhalten in ihrem Selbstverständnis als gerechtfertigtes Streben nach Gerechtigkeit zu legitimieren (Gerlach et al., 2012).

Das narzisstische Machtmotiv sowie die Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive können die kognitiven, affektiven, motivationalen und behavioralen Reaktionen eines Individuums auf eine wahrgenommene Transgression beeinflussen. Das transgressive Handeln einer anderen Person kann als direkter Angriff auf den sozialen Status und Selbstwert der betroffenen Person sowie als Missachtung etablierter Gerechtigkeitsnormen bewertet werden. Eine solche Wahrnehmung kann starke emotionale Reaktionen hervorrufen, darunter Wut, Empörung oder die Angst vor zukünftigen Benachteiligungen. Daraus kann häufig der Wunsch resultieren, die verursachende Person zu bestrafen, um die eigene Überlegenheit zu demonstrieren oder verlorene Gerechtigkeit wiederherzustellen.

Personen mit starkem narzisstischen Machtmotiv und Personen mit einer hohen Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive neigen dementsprechend eher zu aggressiven und rachsüchtigen Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression, wenngleich sich ihre zugrundeliegenden individuellen Motive unterscheiden. Trotz dieser bereits erkennbaren Zusammenhänge zwischen dem narzisstischen Machtmotiv, der Opfersensibilität und den Reaktionen bei wahrgenommenen Transgressionen bestehen noch Forschungslücken, die Anlass zu weiterführenden Untersuchungen geben (siehe Kapitel 3).

### ***Konfliktbezogene Einstellungen und Kompetenzen***

Neben Persönlichkeitsmerkmalen und Motiven beeinflussen auch Einstellungen, Überzeugungen, Fähigkeiten und Kompetenzen das menschliche Verhalten (McClelland, 1985). Im Gegensatz zu den erstgenannten, die als weitestgehend stabil gelten, sind diese letztgenannten Faktoren veränderbar. Diese Veränderbarkeit macht sie besonders relevant für Maßnahmen zur Konfliktprävention.

*Einstellungen* sind seit jeher als zentraler Untersuchungsgegenstand in der Sozialpsychologie etabliert (Allport, 1935; Krosnick et al., 2005). In einer klassischen Definition beschreibt

Allport (1935) Einstellungen als einen Zustand mentaler und neuronaler Bereitschaft, der durch Erfahrungen geformt wird und einen richtungsweisenden oder dynamischen Einfluss auf das individuelle Verhalten gegenüber bestimmten Objekten oder Situationen ausübt. Seither haben sich die Konzeptionen weiterentwickelt, mit einem besonderen Fokus auf die evaluativen Prädispositionen, die Annäherungs- oder Vermeidungsverhalten begünstigen (Krosnick et al., 2005). Eine neuere Konzeption nach Brandstätter (1992) beschreibt Einstellungen als Bereitschaften einer Person, „Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in charakteristischer Weise aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln“ (S. 49f.). Zu diesen Gegenständen zählen reale oder fiktive Personen, Dinge, Zustände und Prozesse aber auch Klassen von Personen oder Dingen. Nach Haddock und Maio (2014) sind Einstellungen schlicht die „Gesamtbewertung eines Stimulusobjekts“ (S. 198).

Zusammenfassend spiegeln Einstellungen somit die evaluative Valenz (z.B. positiv vs. negativ) gegenüber einem bestimmten Objekt, einem Zustand oder einer Idee wider; sie sind durch Erfahrungen oder Assoziationen mit dem Einstellungsobjekt geformt und stehen in enger Verbindung mit spezifischen Verhaltenstendenzen. Befunde zu verhaltenstheoretischen Modellen untermauern zwar die Bedeutung von Einstellungen als (indirekten) Prädiktor für Verhalten (vgl. Ajzen, 2020). Die Genauigkeit, mit der Einstellungen tatsächliches Verhalten vorhersagen können, hängt jedoch von verschiedenen Faktoren, wie dem spezifischen Verhaltenskontext, der Stärke der Einstellung sowie Persönlichkeitsvariablen, ab (Haddock & Maio, 2014).

Gemäß des Dreikomponenten-Modells nach Rosenberg und Hovland (1960) können Einstellungen in drei Komponenten untergliedert werden, die zueinander in Wechselwirkung stehen:

- Die *kognitive Einstellungskomponente* beinhaltet Wahrnehmungen und Überzeugungen, subjektive Annahmen, Gedanken und die Zuschreibung von Eigenschaften, die mit dem Einstellungsobjekt verbunden sind.
- Die *affektive Einstellungskomponente* bezieht sich auf Gefühle und Emotionen, die im Zusammenhang mit dem Einstellungsobjekt stehen. Diese emotionalen Reaktionen können durch sympathische Nervenreaktionen oder als verbale Äußerungen von Gefühlen zum Ausdruck gebracht werden.
- Die *behaviorale Einstellungskomponente* umfasst früheres, aktuelles und intendiertes Verhalten, das mit dem Einstellungsobjekt in Verbindung steht.

Einstellungen können über die Zeit hinweg Veränderungen unterliegen. Anpassungen auf der kognitiven Ebene erfolgen oftmals schon durch das Aufnehmen neuer Informationen. Im

Gegensatz dazu benötigen Veränderungen auf der affektiven und behavioralen Ebene normalerweise neue, direkte Erfahrungen mit dem Einstellungsgegenstand (Breckler, 1984).

Die Forschung zu Konflikt(en) als Einstellungsobjekt ist begrenzt. Beispielsweise zeigten Ou et al. (2018), dass Personen nach einer konstruktiven, offenen Diskussion positivere Ansichten zur Nützlichkeit von Konflikten entwickeln. Simon et al. (2008) beleuchteten den Einfluss konfliktbezogener Überzeugungen auf Motivationen und Verhaltensweisen in Konfliktsituationen. Dabei wurde deutlich, dass positive Einstellungen eine stärkere Orientierung an Beziehungs-erhalt und Verhandlungsbereitschaft fördern, während negative Einstellungen eher zu eigen-nützigen Zielen oder solchen, die auf den Partner oder die Partnerin abzielen, führen und Ag-gression oder Nachgiebigkeit nach sich ziehen können. Johnson (2002) deckte auf, dass Indivi-duen Konflikte, die sich auf öffentliche im Vergleich zu persönlichen Themen beziehen, hin-sichtlich ihrer psychologischen und praktischen Auswirkungen unterschiedlich bewerten.

### *Konfliktbezogene Kompetenzen*

Im Gegensatz zu Einstellungen stellen *Kompetenzen* einen umfassenderen Rahmen dar. Weinert (2001) definiert Kompetenzen als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie er-lernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (S. 27f.). Demzufolge umfassen Kompetenzen Einstellungen als einen Teil der er-forderlichen kognitiven und motivationalen Voraussetzungen – sie gehen jedoch in ihrer Ge-samtheit weit darüber hinaus. Während Einstellungen von globaler Natur sind, beziehen sich Kompetenzen auf ein spezifisches Zielverhalten im Sinne einer Problemlösung.

Im Kontext von Konflikten kann das anvisierte Problemlösungsverhalten als ein konstruktiver Umgang mit konflikthaften Situationen betrachtet werden. Middendorf (2015) zufolge ist Kon-fliktkompetenz durch mehrere Schlüsselemente charakterisiert, die eine konstruktive Kon-fliktlösung fördern: (1) Die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und ihre Dynamik zu verstehen; (2) die Sensibilität, eigene Emotionen und die Emotionen anderer zu identifizieren und richtig zu interpretieren; sowie (3) die Fähigkeit, sowohl Emotionen als auch die Situation zielgerichtet zu steuern. Auch Jaudas (2020) integriert in seiner Konzeption Wissen und Fähig-keiten und ergänzt diese um die Facette der Erfahrung. Demnach schließt Konfliktkompetenz das Verständnis konflikttheoretischer Grundlagen, die Bereitschaft und die Fähigkeit zur An-wendung dieses Wissens, sowie die erfolgreiche praktische Umsetzung ein.

Jaudas' Konzept basiert auf den mediationstheoretischen Ansätzen von Montada und Kals (2013). Aus der Mediationsperspektive wird eine mediative Grundhaltung sowie ein idealtypisches Vorgehen hervorgehoben, die zusammen bei erfolgreicher Verinnerlichung und Anwendung als Konfliktkompetenz betrachtet werden können (Montada & Kals, 2013). Dieses Vorgehen umfasst eine gründliche Analyse des Konfliktes und seiner Tiefenstruktur, zielt auf das Schaffen eines gegenseitigen Verständnisses durch die Anerkennung von Motivpluralismus sowie die Bereitschaft zur Perspektivenübernahme ab und strebt die Relativierung eigener Normen, Forderungen und Überzeugungen der Betroffenheit an. Zentral ist dabei die gemeinsame Suche nach Lösungen, die für alle Beteiligten von Vorteil sind.

Coleman (2018) schlägt mit der Konfliktintelligenz eine sehr umfassende Konzeption vor. Er definiert sie als das „Bündel von Kompetenzen und Fähigkeiten, die eingesetzt werden, um unterschiedliche Arten von normativen Konflikten in vielfältigen oder sich wandelnden Situationen effektiv und konstruktiv zu adressieren“ (S. 14). Auch er hebt die Bedeutung von Einstellungen für den konstruktiven Umgang mit Konflikten hervor. Elementar für die Konfliktintelligenz sind aber nicht nur Wissen und Einstellungen, sondern auch eine ausgeprägte Selbstkenntnis bezüglich typischer Konfliktverhaltensmuster, persönlicher Überzeugungen und Werte, sowie die Fähigkeit zur Selbstregulation. Darüber hinaus ist die flexible Anwendung unterschiedlicher Methoden und Strategien sowie die Anpassungsfähigkeit an die Dynamik und den Verlauf des Konfliktgeschehens zentral. Coleman betont allerdings, dass diese Form der Konfliktintelligenz besonders bei weniger extremen Konfliktformen angemessen und wirksam ist.

Empirische Untersuchungen zur Untermauerung der beschriebenen theoretischen Konzepte sind rar, vor allem aufgrund einer Lücke in der Operationalisierung weit gefasster Konfliktkompetenzen. Dennoch gibt es einige Studien, die diesbezüglich wertvolle Einblicke bieten. In Evaluationsstudien von Trainingsprogrammen, die auf eine Steigerung der Konfliktkompetenz abzielen, werden verschiedene Erfolgsindikatoren angeführt. Dazu zählen unter anderem die Zunahme an Wissen und positiven Einstellungen zu Konflikten (ElGamal et al., 2023; Ibrahim et al., 2018) sowie die Verringerung der Häufigkeit und Intensität erlebter Konflikte (Farkhondeh et al., 2013; Leon-Perez et al., 2016). Oftmals gilt auch die Anwendung kooperativer Konfliktstile als Zeichen für einen kompetenten Umgang mit Konflikten (ElGamal et al., 2023; Hochhauser et al., 2018). Dieses Vorgehen stößt jedoch an seine Grenzen, da nicht ein einzelner Konfliktstil als situationsübergreifend überlegen angesehen werden kann. Vielmehr wird zunehmend die flexible Anwendung verschiedener Stile als angemessen betrachtet (Coleman, 2018; Van der Vliert, 2013).

Weitere Studien fokussieren auf spezifische Teilkompetenzen, Fähigkeiten sowie Denk- und Verhaltensmuster, die nach der beschriebenen mediationstheoretischen Perspektive zur Konfliktkompetenz zählen (Montada & Kals, 2013). Beispielsweise stützen Untersuchungen die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit an situative Bedingungen, indem sie aufzeigen, dass das Berücksichtigen individueller Bedürfnisse (Sasaki & Overall, 2023) und das Anwenden situationsangepasster Bewältigungsstrategien (Pluut & Curșeu, 2012) entscheidend sind, um eine Eskalation des Konflikts zu vermeiden. Ebenfalls bestätigt die Forschung die Relevanz kognitiver Denkmuster für die Emotionsregulation und Konfliktbewältigung: Die Fähigkeit, Situationen neu zu bewerten (Kay und Skarlicki, 2020), sowie eine Neigung zum reflektierten statt zum intuitiven Denken (Upadhyay, 2024) fördern einen kooperativen Umgang. Die Relevanz eines revisionsbereiten Urteilsvermögens, das mit einer Offenheit für Perspektivwechsel und gemäßigten Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen verknüpft ist, wird ebenfalls empirisch untermauert (Bernhardt, 2000). Zudem zeigen Studien, dass die Perspektivübernahme, welche externe Umstände stärker gewichtet als persönliche Dispositionen, zu geringerem negativen Affekt führt (Miller et al., 2007) und Vergebungsbereitschaft durch wohlwollendere Attributionen erhöht (Takaku, 2001). Darüber hinaus hat es sich als förderlich für die kooperative Konfliktlösung und Deeskalation erwiesen, wenn man sich den eigenen und den Bedürfnissen der anderen Person bewusst ist und diese spezifisch adressiert (Kalafatoglu, 2022; Sasaki & Overall, 2023). Insgesamt bestätigt der empirische Forschungsstand verschiedene Aspekte der mediationstheoretisch diskutierten Konfliktkompetenz.

Es wird angenommen, dass produktive Einstellungen und Kompetenzen im Umgang mit Konflikten sowohl die Wahrnehmung als auch die Reaktion auf zwischenmenschliche Transgressionen positiv beeinflussen, indem sie zur Deeskalation oder Prävention von Konflikten beitragen. Das Konfliktgeschehen wird von den Beteiligten aktiv gesteuert, indem sie Entscheidungen treffen, die entweder eine Eskalation bewirken oder eine Lösung fördern. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Personen über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen (Tjosvold, 2006). Individuen sollten also mit dem nötigen Wissen über die konstruktive Konfliktbewältigung ausgestattet und dazu befähigt werden, ihre Wahrnehmung und ihr Handeln in Konfliktsituationen im Sinne eines produktiven Umgangs zu steuern. Ein Teil dieser Dissertation konzentriert sich daher auf die Frage, wie an individuellen Einstellungen und Kompetenzen angesetzt werden kann, um einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu fördern (siehe Kapitel 3).

### 2.3.2 Situationsbezogene Faktoren

Neben individuellen Faktoren tragen auch situative Faktoren zur Wahrnehmung und Reaktion auf das potenziell konflikthafte Handeln einer anderen Person bei. Diese umfassen unter anderem die Natur der Beziehung, kontextuelle Rahmenbedingungen, soziokulturelle Hintergründe, Charakteristika der Transgression an sich sowie Merkmale und Verhaltensweisen der verursachenden Person.

Situationale Faktoren können entweder präventiv und deeskalierend wirken oder den Konflikt weiter verschärfen. Faktoren, die den Konfliktverlauf positiv beeinflussen, beziehen sich zum einen auf interpersonale Aspekte und umfassen das Empfinden von situativer Empathie (Zechmeister & Romero, 2002), eine hohe Beziehungsqualität (Kearns & Fincham, 2005), eine hohe Ähnlichkeit (Kim et al., 2008) und eine hohe Sympathie für die verursachende Person (Bradfield & Aquino, 1999). Zum anderen zählen hierzu kontextuelle Faktoren wie die verständnisorientierte Moderation von Diskursen durch Dritte (Ayoko et al., 2002), starkes Vertrauen innerhalb einer Arbeitsgruppe (Simons & Peterson, 2000) und ein stark ausgeprägtes Klima der Verfahrensgerechtigkeit (Aquino et al., 2006). Im Gegensatz dazu erhöhen bestimmte Faktoren das Risiko einer Konfliktescalation, wie zum Beispiel ein niedriger organisationaler Status der verursachenden Person (Aquino et al., 2001), eine romantische im Vergleich zu einer freundschaftlichen Beziehung (McDonald & Asher, 2013) und die Wahrnehmung einer aggressiven Arbeitskultur (Restubog et al., 2015).

Die Effekte situationaler Faktoren zeigen sich auf unterschiedlichen Reaktionsebenen. Kognitiv kann Sympathie für die verursachende Person zu geringeren Schuldzuweisungen führen (Bradfield & Aquino, 1999), während ein höherer Status dieser häufig mit der verstärkten Zuschreibung eigennütziger Absichten verbunden ist (Fragale et al., 2009). Ein ausgeprägtes interpersonales Vertrauen wiederum vermag die irrtümliche Zuschreibung von Sachkonflikten auf Beziehungsaspekte zu mindern (Simons & Peterson, 2000) und lässt einzelne negative Ereignisse nicht als Bedrohung für die Beziehung erscheinen (Holmes, 1991). Affektiv lösen Transgressions durch romantische Partner:innen oftmals intensivere Gefühle von Wut und Verletzung aus, da deren transgressive Handlungen als besonders zurückweisend und respektlos wahrgenommen werden (McDonald & Asher, 2013). Motivational können situative Empathie (Zechmeister & Romero, 2002) und eine hohe Beziehungsqualität (Kearns & Fincham, 2005) die Bereitschaft zur Vergebung steigern, während eine als aggressiv wahrgenommene Arbeitskultur eher Rachegefühle befeuert (Restubog et al., 2015). Auf behavioraler Ebene sind

Bemühungen um Versöhnung besonders bei hoher Ähnlichkeit zu beobachten (Kim et al., 2008), wohingegen Racheaktionen eher Personen mit niedrigerem Status treffen (Aquino et al., 2001).

Aus diesen Überblicken ergibt sich, dass eine Vielzahl unterschiedlichster situationaler Faktoren als Untersuchungsgegenstand denkbar wäre. Im Rahmen dieser Dissertation werden zwei ausgewählte situationale Faktoren näher betrachtet, die im Sinne der Konfliktprävention beeinflussbar sind: die Art der Transgression und das post-transgressive Verhalten der verursachenden Person.

### ***Art der Transgression***

Transgressionen als solche lassen sich kaum spezifisch definieren, da sie in vielfältiger Form auftreten können. Sie können sich sowohl in Form eines bewussten, persönlichen Angriffs oder Verrats manifestieren, als auch durch Vernachlässigung oder mangelnde Aufmerksamkeit entstehen. Ferner kann es sich um einen Angriff auf die Kompetenzen oder die Persönlichkeit einer anderen Person sowie um ein einmaliges Fehlverhalten oder ein wiederholtes Muster von Angriffen und Transgressionen handeln. Auch wenn die Wahrnehmung und Bewertung einer solchen Handlung subjektiv ist und somit interindividuell variieren kann, existieren dennoch objektive Beschreibungsmerkmale, anhand derer sich unterschiedliche Arten von Transgressionen systematisieren und ihre charakteristischen Auswirkungen differenziert untersuchen lassen.

Wie bereits in Abschnitt 2.1 dargelegt, lassen sich Konflikte grundsätzlich in Beziehungskonflikte und Aufgabenkonflikte unterteilen. Zahlreiche Studien bestätigen einen grundlegenden Trend zur differenziellen Wirksamkeit: Während Aufgabenkonflikte unter bestimmten Umständen durchaus positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben können, weisen Beziehungskonflikte generell negative Folgen auf und können sogar die Entstehung von Aufgabenkonflikten bedingen (vgl. De Wit et al., 2012). Weiterhin sind Beziehungskonflikte im Vergleich zu Aufgabenkonflikten mit einem deutlicheren Anstieg negativer Affektivität und daraus folgenden Vermeidungstendenzen verbunden (Medina et al., 2005). Dementsprechend erfordern die jeweiligen Konfliktarten spezifische Lösungsansätze, um entweder sachbezogene Probleme zu klären oder emotionale Spannungen zu verringern (Pluut & Curșeu, 2013).

Ebenfalls auf inhaltlicher Ebene können Transgressionen danach unterschieden werden, ob sie gegen die Person selbst oder gegen ihre Gemeinschaft bzw. Ingroup gerichtet sind. Dieser Aspekt wird besonders unter einer kulturvergleichenden Perspektive erforscht. So untersuchten Laham et al. (2010) Reaktionen auf Verletzungen der Autonomie und der Gemeinschaft und

stellten fest, dass indische Teilnehmende verglichen mit Personen aus Großbritannien eine stärkere affektive und verhaltensbezogene Empörung bei Verstößen gegen die Gemeinschaft zeigten. Über die gesamte Stichprobe hinweg führten Verstöße gegen die Autonomie zu mehr Wut, während Verstöße gegen die Gemeinschaft eher Verachtung provozierten. Ebenso zeigte die Studie von Kim et al. (2008), dass Personen aus kollektivistischen Kulturkreisen (Südkorea) im Vergleich zu Personen aus einer individualistischen Kultur (USA) eher dazu neigten, auf eine gegen die Gruppe gerichtete Beleidung mit Vermeidungs- und Rachemotivationen zu reagieren und eine gegen die eigene Person gerichtete Beleidigung eher zu vergeben.

### *Organisationale (Un-)Gerechtigkeit*

Das Konzept der organisationalen Gerechtigkeit bietet ebenfalls eine Systematik zur Einteilung verschiedener Arten von Transgressionen. Demnach können sich subjektive (Un-)Gerechtigkeitserfahrungen auf verschiedene Aspekte beziehen, die je nach Konzeption in zwei, drei oder vier Dimensionen unterteilt werden (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993). Obwohl dieses Konzept überwiegend im organisationalen Kontext angewandt wird, lassen sich die grundlegenden Prinzipien auch auf andere Kontexte übertragen (Gilliland et al., 2002).

*Distributive Ungerechtigkeit* (Verteilungsgerechtigkeit) bezieht sich auf die Wahrnehmung einer ungerechten Verteilung von Aufgaben, Ressourcen, Belohnungen sowie Anerkennung und Aufmerksamkeit innerhalb sozialer Beziehungen. Ein zentraler Bewertungsmaßstab hierfür ist das Equity-Prinzip (Adams, 1965), welches Verteilungen dann als ungerecht klassifiziert, wenn die Relation zwischen individuellem Beitrag und erhaltenem Ertrag im Vergleich zu anderen Personen als unfair angesehen wird. Der soziale Vergleich ist dabei entscheidend. Neben dieser Verhältnismäßigkeit existieren weitere Verteilungsnormen wie Gleichheit, Seniorität oder Leistung, die je nach individueller Perspektive unterschiedlich relevant sein können (Scott et al., 2001). Verschiedene Anwendungsbeispiele verdeutlichen, dass diese Normen alle ihre Berechtigung haben (Montada, 2011).

*Prozedurale Ungerechtigkeit* (Verfahrensgerechtigkeit) adressiert – im Gegensatz zur distributiven Gerechtigkeit – nicht Entscheidungsergebnisse per se, sondern fokussiert sich auf den Weg der Entscheidungsfindung. Es geht um die wahrgenommene Fairness der Prozesse, die zu Entscheidungen in Gruppen oder zwischenmenschlichen Beziehungen führen (Thibaut & Walker, 1975). Leventhal (1976) identifiziert mehrere Indikatoren für faire Entscheidungsprozesse, deren Missachtung in der Regel als ungerecht erlebt wird. Zu diesen Indikatoren zählen die konsistente Anwendung von Regeln über verschiedene Personen und Situationen hinweg,

die Möglichkeit zur Beteiligung für alle Betroffenen, die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Meinungen aller Betroffenen sowie aller relevanten Informationen, die Möglichkeit und Bereitschaft zur Korrektur der Entscheidungen sowie die strikte Beachtung ethischer Standards.

Die *interaktionale Gerechtigkeit*, abgeleitet als spezifischer Bereich der prozeduralen Gerechtigkeit, etablierte sich durch empirische Forschung als eigenständige Dimension, die den respektvollen Umgang miteinander und die zwischenmenschliche Kommunikation in den Fokus rückte (Bies & Moag, 1986). Weiterführende empirische Differenzierungen führten jedoch zur erneuten Unterteilung in die Dimensionen der interpersonalen und informationalen Gerechtigkeit (Greenberg, 1993).

*Interpersonale Ungerechtigkeit* adressiert die Qualität der interpersonalen Beziehungen und sozialen Interaktionen. Dabei werden Situationen einbezogen, in denen Individuen sich durch unfreundliches Verhalten und einen Mangel an Respekt oder Würde seitens anderer ungerecht behandelt fühlen. Zudem kann die Wahrnehmung, dass die andere Seite kein Verständnis für die eigene Perspektive aufbringt, ebenfalls als eine Form der Verletzung der interpersonalen Gerechtigkeit empfunden werden.

*Informationale Ungerechtigkeit* tritt in Erscheinung, wenn die Bereitstellung von Informationen und Erklärungen als ungenügend oder unangemessen empfunden wird. Dies umfasst das Gefühl, unzureichend, nicht wahrheitsgemäß, ohne die notwendige Transparenz oder verspätet über wichtige Angelegenheiten oder Entscheidungen in Kenntnis gesetzt zu werden. Es beinhaltet auch die Wahrnehmung, dass wesentliche Informationen bewusst zurückgehalten werden. Nach Shapiro et al. (1994) werden beispielsweise Erklärungen als angemessen und gerecht empfunden, wenn sie nachvollziehbar, zeitnah und in einer für den Empfänger bzw. die Empfängerin verständlichen Weise dargeboten werden.

Die Auswirkungen organisationaler Gerechtigkeit wurden bereits umfassend und seit geraumer Zeit untersucht. So ist organisationale Gerechtigkeit mit einer Vielzahl wünschenswerter Outcomes verbunden, darunter eine erhöhte Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Organizational Citizenship Behavior und Vertrauen. Einen Überblick hierüber bieten Adamovic (2023) und Colquitt et al. (2001, 2015). Bisher konzentrierte sich die Forschung hauptsächlich auf die Organisation oder auf Führungskräfte als Ursprung der erlebten Gerechtigkeit. Neuerdings gewinnen jedoch auch Untersuchungen an Bedeutung, die die „gerechte“ Wahrnehmung von Teams und Gleichgestellten in den Blick nehmen (Adamovic, 2023).

In der bisherigen Forschung zur organisationalen (Un-)Gerechtigkeit wurde selten eine explizite Unterscheidung zwischen dem Erleben von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit vorgenommen (Adamovic, 2023; Hillebrandt & Barclay, 2013). Meist wird eine gering ausgeprägte oder negierte Gerechtigkeit als Ungerechtigkeit interpretiert. Allerdings handelt es sich um zwei distinkte Konstrukte: Während Gerechtigkeitsüberzeugungen primär durch die kognitive Bewertung anhand von Gerechtigkeitskriterien entstehen, ist Ungerechtigkeitserleben stärker emotional aufgeladen, sodass unterschiedliche Vorbedingungen und Auswirkungen denkbar sind (Hillebrandt & Barclay, 2013). So kann organisationale Gerechtigkeit beispielsweise nicht nur positiv erlebte Emotionen erhöhen, sondern auch negativ erlebte Emotionen vermindern (Barclay & Kiefer, 2014; Hoobler & Hu, 2013; Jacobs et al., 2014). Im Gegensatz dazu ist organisationale Ungerechtigkeit hauptsächlich mit negativ erlebten Emotionen assoziiert (De Clercq & Saridakis, 2015; Kumar et al., 2019; Lee, 2022). Colquitt et al. (2015) analysierten die unterschiedlichen Effekte von organisationaler Gerechtigkeit, definiert durch die Einhaltung von Regeln, und organisationaler Ungerechtigkeit, verstanden als Verletzung von Regeln, auf diverse Outcomes. Dabei zeigte sich, dass Ungerechtigkeit besonders ausschlaggebend für Reaktionen ist, die mit Selbstschutz und antisozialen Einstellungen verbunden sind, wie kontraproduktives Verhalten und Feindseligkeit. Als Grund hierfür nehmen die Autor:innen an, dass Bedenken bezüglich der eigenen Sicherheit emotionale und verhaltensbezogene Tendenzen zur „Gegenwehr“ auslösen können. Im Gegensatz dazu spielt Gerechtigkeit eine wesentliche Rolle bei Outcomes, die förderlich für die persönliche Entwicklung sind, wie Vertrauen, Selbstwertgefühl, Bewertung der Austauschbeziehung und Arbeitsleistung.

Darüber hinaus weisen empirische Studien auf eine differenzielle Wirksamkeit der verschiedenen Dimensionen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit hin<sup>1</sup>. Insbesondere interktionale bzw. interpersonale Ungerechtigkeit nimmt dabei eine besondere Stellung ein. Beispielsweise untersuchen Boodoo et al. (2020) und Ambrose et al. (2002) die unterschiedlichen Konsequenzen von distributiver und interaktionaler bzw. interpersonaler Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz. Während distributive Ungerechtigkeit dazu führt, dass Betroffene ihren Unmut beim Arbeitgeber offensichtlicher kundtun und nach Wiederherstellung der Fairness streben, sind die Betroffenen von interaktionaler oder interpersonaler Ungerechtigkeit eher dazu geneigt, ihren Job zu kündigen und Vergeltungsmaßnahmen anzustreben. Insbesondere interktionale Ungerechtigkeit ruft im Vergleich zu distributiver und prozeduraler Ungerechtigkeit intensiverer

<sup>1</sup> Entsprechend des thematischen Schwerpunkts dieser Dissertation liegt der Fokus vorrangig auf empirischen Befunden, die in Zusammenhang mit organisationaler *Ungerechtigkeit* stehen. Eine parallele Diskussion von Erkenntnissen zur organisationalen Gerechtigkeit würde über den Umfang dieser Synopse hinausgehen.

negative emotionale Reaktionen hervor (Stecher & Rosse, 2005) und geht mit drastischeren organisationsschädigenden Verhaltensweisen einher (Van Yperen et al., 2000). Auffallend dabei ist, dass im Gegenzug interktionale Gerechtigkeit, im Unterschied zu distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit, nicht notwendigerweise zu einem Anstieg an Vertrauen führt (Hubbel & Chory-Assad, 2005). Folglich hat interaktionale Ungerechtigkeit das Potenzial, signifikante Empörung und destruktive Motivationen auszulösen, während interaktionale Gerechtigkeit nicht notwendigerweise im gleichen Maße zu verstärkten positiven Reaktionen führt.

Des Weiteren beeinflussen sich die Dimensionen der (Un-)Gerechtigkeit gegenseitig. Unter gewissen Bedingungen kann zum Beispiel der „Fair-Procedure“-Effekt auftreten, bei dem das Einhalten prozeduraler Gerechtigkeit die negativen Auswirkungen distributiver Ungerechtigkeit abmildert (Van Yperen et al., 2000). Weiterhin zeigten Barclay et al. (2005), dass bei Entlassungen, die eine Form distributiver Ungerechtigkeit darstellen können, bestehende interaktionale und prozedurale Ungerechtigkeiten als Vermittler für Zuschreibungen dienen können. In diesen Fällen tendierten die Betroffenen dazu, das Unternehmen oder das Management für die Entlassung verantwortlich zu machen, was zu verstärkten nach außen gerichteten Emotionen wie Wut und Ärger sowie zu Vergeltungsmotivationen führte. Werden jedoch interktionale und prozedurale Gerechtigkeit gewahrt, können distributive Ungerechtigkeiten als Bedrohung für das Selbstwertgefühl wahrgenommen werden und intensiver nach innen gerichtete Emotionen wie Scham und Schuldgefühle hervorrufen (Barclay et al., 2005).

Die verschiedenen Dimensionen der organisationalen (Un-)Gerechtigkeit dienen als Rahmen, um unterschiedliche Arten interpersoneller Transgressionen zu kategorisieren. Innerhalb dieses Rahmens kann es an einem fairen Austausch gemäß dem Prinzip der Equity mangeln, Normen fairer Verfahrensweisen könnten verletzt sein, es kann ein Fehlen von Respekt im Vordergrund stehen oder die Weitergabe von Informationen könnte beschränkt sein. Diese Dimensionen sind mit unterschiedlich starken Effekten verbunden, wobei insbesondere interpersonale Ungerechtigkeit als Risikofaktor für eine Eskalation von Konflikten identifiziert worden ist. Angesichts der Forderungen innerhalb der Gerechtigkeitsliteratur, auch Ungerechtigkeit verstärkt in den Blick zu nehmen und diese mit affektiven Prozessen sowie konfliktbezogenen Auswirkungen in Verbindung zu setzen (Adamovic, 2023; Hillebrandt & Barclay, 2013), widmet sich ein Teil der vorliegenden Dissertation wahrgenommenen Transgressionen im Sinne organisationaler Ungerechtigkeit und betrachtet konfliktrelevante Reaktionen darauf (siehe Kapitel 3).

### ***Post-transgressives Verhalten der verursachenden Person***

Eine Transgression ist in der Regel nicht abgeschlossen, sobald sie geschehen ist. Oftmals folgen dem transgressiven Ereignis weitere Worte oder Taten der verursachenden Person. So kann sie zu ihrer Verantwortung stehen und im Versuch der Wiedergutmachung Reue zeigen – oder die Schuld von sich weisen, diese der betroffenen Person unterstellen und somit zum Erleben weiterer Transgressionen beitragen. Die Art und Weise, wie sich die verursachende Person nach einer Transgression verhält, hat einen maßgeblichen Einfluss auf die darauffolgenden Reaktionen der betroffenen Person und den weiteren Konfliktverlauf. Somit stellt dieses post-transgressive Verhalten einen kritischen Faktor dar, der über Richtung und Ausmaß der individuellen Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression entscheidet.

### ***Wahrnehmungen, Emotionen, Motivationen und Verhalten der verursachenden Person***

Zunächst ist für das Verhalten der verursachenden Person entscheidend, wie sie ihr eigenes Handeln wahrnimmt. Die betroffene und die verursachende Person haben oftmals unterschiedliche Ansichten über wesentliche Eigenschaften der Transgression (Adams, 2016). Mehrere Studien verwenden einen Ansatz, bei dem Teilnehmende über zwei verschiedene Vorfälle von Verfehlungen berichten – einmal aus der Perspektive der verursachenden und einmal aus der Perspektive der betroffenen Person (Adams & Inesi, 2016; Baumeister et al., 1990; Kearns & Fincham, 2005; Zechmeister & Romero, 2002). Dabei zeigt sich ein grundsätzlicher Bias, eigene Transgressionen weniger streng zu beurteilen als jene, die von anderen begangen wurden. Als Verursachende nehmen Individuen die Intentionalität und Verantwortung für ihre Handlungen oft als geringer wahr (Adams & Inesi, 2016), konzentrieren sich stärker auf externe oder mildernde Umstände zur Rechtfertigung ihres Verhaltens, bewerten die Reaktion der betroffenen Person als übertrieben und tendieren dazu, ihr zumindest teilweise die Schuld zuzuweisen (Baumeister et al., 1990). Im Gegensatz dazu neigen Betroffene dazu, den Schweregrad der Transgression und ihrer negativen Folgen etwa für die Beziehung stärker hervorzuheben (Kearns & Fincham, 2005). Zudem berichteten Verursachende häufiger von bereits abgeschlossenen und vergebenen Transgressionen, wohingegen betroffene Personen oftmals ungelöste Ereignisse schilderten, die sie nicht oder nur teilweise vergeben hatten (Zechmeister & Romero, 2002).

Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen spiegeln sich ebenso in verschiedenen emotionalen Reaktionen auf das Ereignis wider. Während betroffene Personen vor allem Wut, Ärger und Verachtung erleben, neigen die Verursachenden eher zu Schuldgefühlen, insbesondere wenn

sie sich als verantwortlich für die Transgression sehen und diese nicht absichtlich begingen (Leunissen et al., 2013). Spezifisch Schuldgefühle – im Gegensatz zu Schamgefühlen – stoßen die aktive Suche nach Vergebung an (Riek et al., 2014). Interessanterweise wird die Intensität der Schuldgefühle und des Vergebungswunsches jedoch oftmals von der betroffenen Person unterschätzt (Adams & Inesi, 2016).

Die jeweiligen emotionalen Zustände und bedrohten Bedürfnisse prägen maßgeblich, welche Formen der Wiedergutmachung als angemessen betrachtet werden (Shnabel & Nadler, 2008). Wenn Betroffene die Transgression als Bedrohung für ihren sozialen Status interpretieren, suchen sie nach Empowerment durch Maßnahmen wie Anerkennung seitens des Verursachenden sowie durch Vergeltung, Entschädigung oder Vergebung (Adams, 2016). Verursachende hingegen könnten sich durch den Vorwurf der Transgression in ihrem moralischen Ansehen bedroht sehen und Ängste bezüglich sozialer Ablehnung entwickeln (Shnabel & Nadler, 2008). Ein Ansatz, um dieses beschädigte Ansehen wiederaufzubauen, besteht darin, die Schwere der Tat herunterzuspielen und eine weniger gravierende Darstellung der Transgression zu verteidigen (Baumeister et al., 1990). Dabei sind Personen, die besonders intentional gehandelt haben, etwa durch bewusstes Lügen, oftmals noch stärker dazu geneigt, sich selbst zu verteidigen, selbst wenn dies die Beziehung gefährdet (Hodgins et al., 1996). Zudem können auch Persönlichkeitsmerkmale wie Narzissmus beeinflussen, inwiefern verursachende Personen zum Eingeständnis ihrer Schuld bereit sind und sich aggressiv verhalten (Shoikhedbrod et al., 2019).

Ein alternativer Weg, besonders wenn starke Schuldgefühle bestehen (Riek et al., 2014), ist das aktive Streben nach Vergebung, etwa durch Entschuldigungen, das Angebot zur Kompensation und selbstaufgerlegte Strafen (Adams, 2016). Darüber hinaus kann die verursachende Person Fürsorge innerhalb der Beziehung demonstrieren und positive oder ablenkende Verhaltensweisen zeigen, die die Verbindung zur betroffenen Person stärken sollen (Martinez-Diaz et al., 2021). Solche versöhnlichen Gesten können dazu führen, dass Betroffene die verursachende Person als verträglicher wahrnehmen und dadurch eher bereit sind, die Transgression zu verzeihen (Tabak et al., 2012).

### *Erklärungen*

Die verursachende Person kann verschiedene Erklärungen für ihr Handeln geben, die von ihren bereits zuvor erläuterten Bewertungen der Transgression sowie ihrem emotionalen und motivationalen Zustand abhängig sind. Dies geschieht oftmals, nachdem die betroffene Person einen Vorwurf formuliert hat. Abhängig von der Art der geäußerten Erklärung können verschiedene

Typen unterschieden werden, die von der betroffenen Person bewertet werden und folglich eskalierend oder deeskalierend wirken können (Schönbach, 1980):

- *Konzessionen* bzw. *Zugeständnisse* beinhalten das explizite, vollständige oder teilweise Eingestehen der eigenen Verantwortung ohne Ausflüchte oder Rechtfertigungen. Die verursachende Person drückt Reue für das konflikthafte Ereignis und dessen Folgen aus und bietet Entschädigungen oder Kompensationen an.
- *Ausreden* erkennen die Illegitimität der Transgression an, allerdings ohne Verantwortung zu übernehmen. Sie verweisen auf menschliche Schwächen und äußere Umstände, wie Provokationen durch andere Personen, frühere Erfahrungen oder nicht-kontrollierbare Zwänge. Dabei betonen sie eigene Bemühungen und weisen auf Schwächen anderer, inklusive der betroffenen Person, und deren Verantwortlichkeit hin.
- *Rechtfertigungen* übernehmen zwar die Verantwortung, legitimieren aber die eigene Handlung, indem sie den Schaden leugnen und verharmlosen sowie die positiven Folgen des Ereignisses betonen. Es werden Gründe aufgeführt, die die Transgression rechtfertigen, darunter Eigenschaften oder Handlungen der betroffenen Person, Selbstverwirklichung, Loyalitäten, positive Absichten oder Schwächen anderer Personen.
- *Ablehnungen* bzw. *Leugnungen* behaupten, dass das Ereignis gar nicht stattgefunden habe und lehnen jegliche Schuld explizit ab. Uneingeschränkte Schuldzuweisungen an andere Personen oder die betroffene Person sowie die Ablehnung des Rechts, einen Vorwurf zu äußern, und der Verweis auf andere Informationsquellen sind hier charakteristisch.

Verschiedene Studien haben die Bedingungen untersucht, unter denen bestimmte Erklärungen gegeben werden. Sie stützen die grundlegenden Überlegungen zu Aspekten wie Intentionalität, Verantwortlichkeit und Schuld, wenngleich mit wenigen Ausnahmen (Gonzales et al., 1992; Knight, 2017; Montada & Kirchhoff, 2000). So wurde festgestellt, dass Zugeständnisse insbesondere in Fällen vorkommen, die durch Fahrlässigkeit und durch Unterlassung statt durch aktives Handeln gekennzeichnet sind. Der kurvilineare Zusammenhang zwischen Zugeständnissen und der Zuschreibung von Schuld könnte aus dem gesteigerten Risiko eines Gesichtsverlusts bei sehr hoher Schuldzuschreibung resultieren (Gonzales et al., 1992). Darüber hinaus zeigte sich, dass Frauen stärker dazu neigen, von sich aus Zugeständnisse zu machen und diese inhaltlich umfassend auszugestalten (Gonzales et al., 1992). Jedoch gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen oder aufgrund persönlicher Merkmale bei der Beurteilung verschiedener Erklärungen (Montada & Kirchhoff, 2000).

Ergänzend zu den vier Arten von Erklärungen nach Schönbach (1980) weist Knight (2017) darauf hin, dass intentionale und stark schuldbehaftete Transgressionen auch mit Vermeidungsverhalten und Schweigen verbunden sein können. Für den Prozess der Versöhnung erwiesen sich Zugeständnisse und akzeptable, nachvollziehbare Rechtfertigungen als besonders bedeutsam (Knight, 2017; Montada & Kirchhoff, 2000).

### *Bitte um Verzeihung*

Montada und Kirchhoff (2000) erweitern in Anlehnung an Goffman (1982) Schönbachs Konzeption der Konzession und führen die Bitte um Verzeihung als zusätzliche Form der Erklärung ein. Hierbei steht im Vordergrund, die Verantwortung und auch die Schuld für die Tat zu übernehmen, während gleichzeitig das Bedauern über das Geschehene ausgedrückt und die Anerkennung der sozialen Regeln und der dadurch entstandenen Verletzung signalisiert wird. Oftmals wird auch die explizite Bitte um Vergebung geäußert (Lewicki et al., 2016).

Eine Vielzahl von Studien untermauert die positive Wirkung einer Bitte um Verzeihung auf die Vergebungsbereitschaft der betroffenen Person (u.a. Lai, 2014; Montada & Kirchhoff, 2000). Eine solche Bitte kann sogar stärker zur Vergebung beitragen als eine Entschädigung (Carlisle et al., 2012). Zudem verringert eine Bitte um Verzeihung retributive Einstellungen (Wenzel & Okimoto, 2010) und reduziert die Wahrnehmung der Immoralität der verantwortlichen Person, jedoch nicht die der Immoralität der Tat selbst (Silver & Berryessa, 2023). Der Ausdruck von Reue kann darüber hinaus das Maß an beabsichtigter Bestrafung, wahrgenommener Aggressivität und Zuschreibungen von Intentionalität mindern (Schwartz et al., 1978).

Diese positiven Effekte können zum einen durch die Übernahme der Perspektive der anderen Person erklärt werden. Durch das Anbieten von Erklärungen und das Zeigen von Reue ist es möglich, dass die betroffene Person die Sichtweise des Gegenübers einnimmt und Verständnis für dessen Standpunkt sowie für die Entstehung des Fehlverhaltens entwickelt (Takaku. 2001). Empathie hat sich dabei als ein wichtiger Prädiktor für Vergebung herausgestellt (Riek & Mania, 2014). Dies steht im Kontrast zu den Ergebnissen von Carlisle et al. (2012), gemäß denen Empathie nicht zur Vergebung nach einer Bitte um Verzeihung beigetragen hat.

Zum anderen lässt sich die Wirksamkeit einer Bitte um Verzeihung durch die Wiederherstellung von Gerechtigkeit (Wenzel & Okimoto, 2014) und das Gewähren von „Gesichtswahrung“ sowie die Restitution von Macht gegenüber der betroffenen Person erklären (Shnabel & Nadler, 2008). Indem die verantwortliche Person sich in eine demütige Position begibt und die Initiative zurück an die betroffene Person übergibt, ihr bestätigt, dass die Verärgerung berechtigt ist,

ermöglicht sie es der betroffenen Person gleichzeitig, die Kontrolle zurückzuerlangen und die Deutungshoheit darüber zu haben, ob die moralische Schuld als getilgt gilt oder nicht.

Inwiefern eine Bitte um Verzeihung erfolgreich ist, hängt von bestimmten Bedingungen ab. So werden sie besonders positiv aufgenommen, wenn in der Beziehung bereits eine hohe Zufriedenheit und ein starkes Vertrauen bestehen (Schumann, 2012; Stackhouse et al., 2024). Im Gegensatz dazu kann die wahrgenommene Intentionalität der Transgression die positive Wirkung einer Bitte um Verzeihung auf die Vergebung mindern, da dadurch ein negativer Eindruck über die handelnde Person entstehen kann (Martinez-Diaz et al., 2021; Struthers et al., 2008). Außerdem sind der Zeitpunkt sowie die Vorgeschichte der Beziehung bezüglich gegenseitiger Entschuldigungen von Bedeutung (Ebesu Hubbard et al., 2013; Schumann et al., 2023). Bitten um Verzeihung für Vergehen, die die Kompetenzen der verantwortlichen Person betreffen, werden ebenfalls eher akzeptiert als solche, die ihre Integrität in Frage stellen (Lewicki et al., 2016). Zudem sind Bitten um Verzeihung besonders effektiv, wenn sie nicht nur auf die eigenen Bedürfnisse eingehen, sondern auch die der betroffenen Person berücksichtigen (Beesley, 2010).

### *Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung*

Eine wesentliche Voraussetzung für die Effektivität einer Bitte um Verzeihung ist, dass die betroffene Person sie als aufrichtig erlebt. Die wahrgenommene Aufrichtigkeit fördert die Bereitschaft zur Vergebung (Dahiya, 2024), senkt das Maß negativ erlebter Emotionalität (Ebesu Hubbard et al., 2013) und trägt zu einer erfolgreichen Versöhnung bei (Andiappan & Treviño, 2010).

Laut Beesley (2010) setzt sich die Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung aus drei inhaltlichen Komponenten zusammen: der affirmationsbezogenen Anerkennung des verursachten Leids, dem emotionsbezogenen Ausdruck von Reue und dem handlungsorientierten Bemühen um Wiedergutmachung. Zudem werden Entschuldigungen, die für die verursachende Person mit Kosten verbunden sind, im Gegensatz zu solchen ohne entsprechenden Aufwand, als aufrichtiger wahrgenommen (Ohtsubo & Higuchi, 2022). In der Arbeit von Hill (2013) erwiesen sich speziell der Ausdruck von Reue, das Angebot einer Kompensation sowie die Anerkennung verletzter Regeln und Normen als besonders wichtig für die Vergebung und für die Art und Weise, wie die Betroffenen die verursachende Person bewerten.

Nach einem Literaturreview von Lewicki und Polin (2012) sollten aufrichtige Bitten um Verzeihung sechs wesentliche Elemente beinhalten: den Ausdruck von Bedauern, eine Erläuterung der Gründe für das Fehlverhalten, die Übernahme von Verantwortung, ein Bekenntnis zur

Besserung, ein Angebot zur Wiedergutmachung, sowie den Ausdruck des Wunsches nach Vergebung. In der Folgestudie von Lewicki et al. (2016) zeigte sich ein linearer Trend: Bitten um Verzeihung wurden als umso effektiver erachtet, je mehr dieser sechs Elemente sie enthielten. Bei einer detaillierten Analyse erwiesen sich insbesondere die Komponenten Bekenntnis zur Besserung, Angebot zur Wiedergutmachung und Übernahme von Verantwortung als besonders einflussreich für ihre wahrgenommene Wirksamkeit. Hingegen waren der explizite Wunsch nach Vergebung und die Ursachenerklärung die Elemente, die als am wenigsten effektiv eingeschätzt wurden.

Schmitt et al. (2010) haben in einer Vignettenstudie ebenfalls spezifische Bestandteile einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung untersucht: das Eingeständnis des Fehlers, die Anerkennung des angerichteten Schadens, das Zeigen von Reue, die explizite Bitte um Verzeihung und das Angebot einer Kompensation. Dabei nahmen die Befragten oft implizite Bestandteile wahr, die nicht ausdrücklich genannt wurden. So assoziierten sie beispielsweise das Angebot einer Entschädigung automatisch mit dem Eingeständnis eines Fehlers und Schadens, selbst wenn diese nicht explizit angeführt wurden. Interessanterweise hatten die implizit erfassten Bestandteile stärkere Effekte als die explizit genannten. Insbesondere trugen Schadenseingeständnisse und Kompensationsangebote dazu bei, negative Emotionen zu dämpfen, während die direkte Bitte um Verzeihung diese teilweise verstärkte. Auch war die ausdrückliche Bitte um Verzeihung die einzige Komponente, die die Bewertung der verursachenden Person nicht verbesserte. Diese Befunde verdeutlichen, dass eine Bitte um Verzeihung mehr sein sollte als formale Aussagen, da sie fundamentale psychologische Funktionen für die betroffene Person erfüllt.

Das Verhalten der verursachenden Person nach einer Transgression kann erheblich beeinflussen, wie die betroffene Person reagiert, und trägt somit maßgeblich zur Eskalation oder Deeskalation eines Konfliktes bei. Verschiedene Verhaltensweisen und geäußerte Erklärungen können dabei in unterschiedlichem Maße wirksam sein. Als besonders bedeutsam stellt sich die Funktion einer Bitte um Verzeihung und insbesondere deren wahrgenommene Aufrichtigkeit heraus. Obwohl die Effekte von Bitten um Verzeihung vielfach untersucht wurden, wurde dem Einfluss der subjektiven Einschätzung ihrer Aufrichtigkeit und den nuancierten Auswirkungen auf die individuellen Reaktionen der betroffenen Person verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Diese Lücke soll daher in dieser Dissertation adressiert und vertieft werden (siehe Kapitel 3).

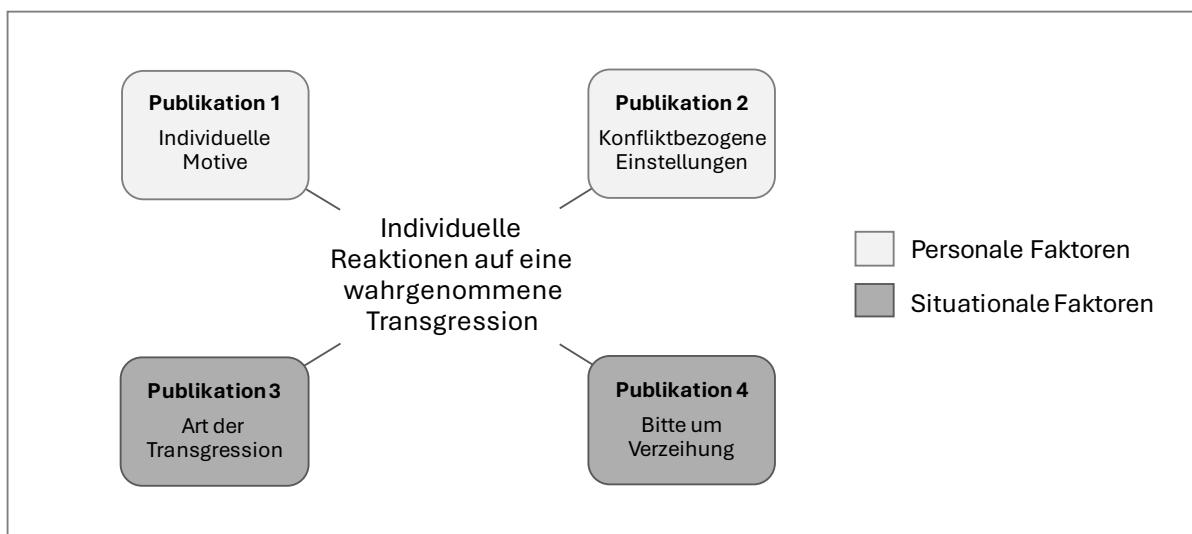
### 3. Relevanz und Ableitung der Fragestellungen

Diese kumulative Dissertation untersucht Faktoren, die individuelle Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen beeinflussen, mit einem Schwerpunkt auf den Reaktionen der betroffenen Person sowie auf ausgewählte personale und situationale Determinanten (siehe Abbildung 2). Die Determinanten werden hinsichtlich ihres Beitrags zur Prävention, Deeskalation oder Eskalation eines Konflikts aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.

Basierend auf den dargelegten theoretischen Überlegungen und vorhandenen empirischen Befunden lassen sich mehrere Fragestellungen ableiten, die in vier Publikationen adressiert wurden. Nachfolgend werden die identifizierten Forschungslücken und die spezifischen Fragestellungen für jede einzelne Publikation dargestellt.

#### Abbildung 2

*Rahmenmodell der kumulativen Dissertation*



#### ***Publikation 1: Die Bedeutung von Gerechtigkeits- und Machtmotiven für verschiedene Racheparameter***

Publikation 1 zielt darauf ab, Forschungslücken im Bereich der individuellen Motive als Determinanten post-transgressiver Reaktionen sowie hinsichtlich Rache als einer solchen Motivation zu schließen.

Im Fokus stehen insbesondere die Motive Eigennutz und Gerechtigkeit, die sich als zentrale Einflussgrößen herauskristallisiert haben (vgl. Kapitel 2.3.1). Angesichts der Herausforderungen bei der Operationalisierung individueller Motive (Murayama & Jach, 2025) werden zwei

Persönlichkeitsdispositionen untersucht, die mit eigennützigen bzw. Gerechtigkeitsmotiven in Verbindung stehen: das narzisstische Machtmotiv und die Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive. Diese wurden in der Forschung bisher wenig beachtet, obwohl erste Studien (z.B. Alexander et al., 2021; Gollwitzer et al., 2005) ihre Bedeutung für Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen zeigen. Eine vertiefende Validierung sowie der direkte Vergleich dieser Dispositionen und Motive sind daher Gegenstand der ersten Publikation.

Hinsichtlich Rache ist die Forschung zu den individuell gewünschten Racheformen lückenhaft. Bislang wurde die Differenzierung der Rachemotivation und das Spektrum möglicher Racheintensitäten nur unzureichend betrachtet, wobei sich nur wenige Studien mit dem Ausmaß von Rache (West et al., 2022) oder dem Wunsch nach Bestrafung durch Dritte (Lee & Ashton, 2012) auseinandersetzt haben. Publikation 1 widmet sich daher der Untersuchung verschiedener Racheparameter: das Verlangen nach Rache, deren Intensität sowie die Präferenz für externe Racheformen.

Während rachsüchtiges Verhalten am Arbeitsplatz bereits umfassend erforscht wurde (z.B. Bies & Tripp, 2005), findet sich im privaten Bereich noch eine vergleichsweise geringe Anzahl von Studien, die sich zudem vorwiegend auf romantische Beziehungen konzentrieren (z.B. Boon et al., 2009; Brewer et al., 2015; Pina et al., 2017). Vor diesem Hintergrund fokussiert sich Publikation 1 auf Transgressionen innerhalb enger freundschaftlicher und romantischer Beziehungen.

Um diese identifizierten Forschungslücken zu adressieren, widmet sich Publikation 1 den folgenden Fragestellungen:

- Inwieweit unterscheiden sich Personen, die sich für eine Transgression rächen wollen, von denen, die sich gegen Rache entscheiden, in ihrer Ausprägung von Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive und narzisstischem Machtmotiv?
- Inwieweit unterscheiden sich Personen, die einen übermäßigen Grad an Rache wählen, von denen, die ein angemessenes Maß davon wählen, in ihrer Ausprägung von Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive und narzisstischem Machtmotiv?
- Inwieweit unterscheiden sich Personen, die eine externe Bestrafung durch eine dritte Partei oder das Schicksal wählen, von denen, die komplett auf Rache verzichten, in ihrer Ausprägung von Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive und narzisstischem Machtmotiv?

***Publikation 2: Wirksamkeit einer Intervention zur Stärkung konfliktbezogener Einstellungen und konfliktbezogenen Verhaltens***

Publikation 2 adressiert ebenfalls Forschungsdefizite in unterschiedlichen Bereichen. Dies umfasst zum einen die Konzeption von konfliktbezogenen Einstellungen und Konfliktkompetenz, zum anderen die Untersuchung niedrigschwelliger Präventionsmaßnahmen.

Wie bereits in Abschnitt 2.3.2 diskutiert, gibt es nur wenige Studien, die sich mit der Konzeptualisierung konfliktbezogener Einstellungen, welche einen konstruktiven Konfliktumgang fördern (Simon et al., 2008), sowie der Konfliktkompetenz auseinandersetzen (Jaudas, 2020). Theoretische Überlegungen legen jedoch nahe, dass derartige Einstellungen und Kompetenzen für die Prävention von Konflikten infolge von wahrgenommenen Transgressionen zentral sind. Ein Teilziel von Publikation 2 ist daher die Entwicklung von Skalen, die konfliktbezogene Einstellungen auf kognitiver, affektiver und verhaltensbezogener Ebene erfassen. In diesem Zuge werden ebenfalls die vermuteten längsschnittlichen Beziehungen zwischen den Einstellungskomponenten analysiert (Rosenberg & Hovland, 1960).

Um Individuen mit den erforderlichen Kompetenzen und Wissen für konstruktive Entscheidungen in Konfliktsituationen auszurüsten (Tjosvold, 2006), zielt die zweite Publikation darauf ab, die Effektivität einer niedrigschweligen Intervention zur Förderung der Konfliktkompetenz zu untersuchen. Es gibt zwar bereits Evaluationsstudien zu Konflikttrainingsprogrammen (z.B. Leon-Perez et al., 2016), diese richten sich jedoch meist an spezifische Gruppen und sind der Allgemeinbevölkerung kaum zugänglich. Zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen ist allerdings eine Förderung der individuellen Konfliktkompetenz auf breiter Basis erforderlich (Coleman, 2018). Deshalb besteht Bedarf an niedrigschweligen und allgemein zugänglichen Interventionsansätzen. Publikation 2 untersucht eine solche Intervention in Form von Online-Videos, die konfliktpsychologisches Wissen vermitteln.

Die Entscheidung für Videos als Interventionsmedium adressiert ebenfalls eine Forschungslücke. Obgleich der Einsatz von Videos in Konflikttrainingsprogrammen, beispielsweise zur Demonstration von Übungen, zunimmt (ElGamal et al., 2023; Hochhauser et al., 2018), existieren bislang wenige Untersuchungen zur ausschließlichen Verwendung von Videos für Bildungszwecke in der Konfliktbearbeitung (Jaudas, 2020). Auch hier leistet Publikation 2 einen wichtigen Beitrag.

In der Grundlagenforschung existieren zahlreiche Studien, die sich mit den zentralen Beziehungen und Dynamiken von Eskalation und Deeskalation in Konflikten befassen. Der Aspekt der

Prävention findet jedoch seltener Beachtung. Somit liefert Publikation 2 auch in diesem Kontext wertvolle Erkenntnisse.

Auf der Grundlage der dargestellten Forschungslücken ergeben sich für die zweite Publikation die folgenden Fragestellungen:

- Welche Effekte zeigt eine videobasierte Intervention zu mediationstheoretischem Wissen auf konfliktbezogene Einstellungen, konkret auf produktive konfliktbezogenen Überzeugungen, negativ erlebte Emotionen in Bezug auf Konflikt sowie produktives Konfliktverhalten?
- Inwieweit weisen diese Effekte auf die konfliktbezogenen Einstellungen eine zeitliche Stabilität auf?

### ***Publikation 3: Organisationale (Un-)Gerechtigkeit, Affekt und Vertrauen in der interorganisationalen Zusammenarbeit***

Auch die dritte Publikation greift mehrere Forschungslücken auf, die sich sowohl im Bereich der Gerechtigkeitsforschung als auch in der Anwendungsforschung zur interorganisationalen Zusammenarbeit zeigen.

Wenngleich das Erleben von Gerechtigkeit andere Voraussetzungen und Konsequenzen haben kann als das Erleben von Ungerechtigkeit, tendiert die bisherige Forschung dazu, Ungerechtigkeit lediglich als eine geringe Ausprägung oder das Fehlen von Gerechtigkeit zu behandeln (Adamovic, 2023; Hillebrandt & Barclay, 2013). Hier trägt die dritte Publikation bei, indem sie nicht nur wahrgenommene Gerechtigkeit, sondern auch Ungerechtigkeit beleuchtet. Diese Herangehensweise erlaubt es zugleich, den Zusammenhang zwischen Ungerechtigkeit und konfliktrelevanten Effekten genauer zu betrachten, welcher von Adamovic (2023) als ein wichtiger zukünftiger Forschungsbereich hervorgehoben wurde.

In der Forschung zu Gerechtigkeit werden Emotionen zwar als eng verbunden mit Gerechtigkeits- und Ungerechtigkeitserfahrungen anerkannt, jedoch bislang selten explizit untersucht (Colquitt et al., 2015; Hillebrandt & Barclay, 2013). Publikation 3 adressiert auch diese Lücke, indem sie sich mit der quantitativen Untersuchung sowohl von negativ als auch von positiv erlebten Emotionen befasst.

Nur wenige Studien beleuchten alle vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit und vergleichen deren Wirksamkeiten explizit miteinander (siehe Abschnitt 2.3.3). An dieser Stelle leistet Publikation 3 einen wesentlichen Beitrag zur Forschung, indem die differenziellen

Effekte aller vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit – sowohl in ihrer Ausprägung von Gerechtigkeit als auch im Sinne von Ungerechtigkeit – untersucht werden. Diese Analyse ermöglicht nicht nur einen zwischen den Dimensionen vergleichenden Blick, sondern auch einen innerdimensionalen Vergleich zwischen Gerechtigkeits- und Ungerechtigkeitserfahrungen.

Der gewählte Kontext der interorganisationalen Zusammenarbeit stellt ebenfalls eine Forschungslücke dar. Verglichen mit dem Stand der Forschung zu intraorganisationalen Beziehungen fällt auf, dass es in diesem Bereich weniger Forschung gibt, trotz der bedeutsamen Unterschiede, die eine direkte Übertragbarkeit vorhandener Erkenntnisse erschweren (Bouazzaoui et al., 2020). Das potenziell höhere Konfliktrisiko in solchen kollaborativen Beziehungen, verursacht durch divergierende Organisationskulturen, Arbeitsweisen und Zielsetzungen, macht diesen Kontext besonders relevant für die Untersuchung. Um dennoch sozial erwünschte Antwortmuster zu vermeiden und das heikle Thema Konflikt angemessen zu adressieren, konzentriert sich die dritte Publikation nicht direkt auf Konflikte. Stattdessen erforscht sie Vertrauen als präventiven Faktor und Katalysator für konstruktive Konfliktlösungen (Caputo et al., 2019; Curșeu & Schrijver, 2010; Simons & Peterson, 2000). In Bezug auf den Gesamtrahmen der kumulativen Dissertation stellt somit der Verlust von Vertrauen eine individuelle Reaktion auf die wahrgenommene Transgression der erlebten Ungerechtigkeit dar.

Auf methodischer Ebene werden die vielfältigen Ausgestaltungen der interorganisationalen Zusammenarbeit durch qualitative Fragestellungen abgebildet, was die vornehmlich quantitative Forschung zu Kooperationen durch einen Mixed-Methods-Ansatz bereichert (Bouazzaoui et al. 2020).

Zusammengenommen ergeben sich für Publikation 3 folgende Fragestellungen:

- Inwiefern fördert die Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit den Aufbau von Vertrauen?
- Inwiefern führt die Wahrnehmung organisationaler Ungerechtigkeit zum Verlust bestehenden Vertrauens?
- Welche affektiven Prozesse liegen dem Zusammenhang zwischen Gerechtigkeitserleben und der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit zugrunde?

***Publikation 4: Die Bedeutung einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung für Wohlwollen, Rache und Vermeidung***

Zuletzt widmet sich auch die vierte Publikation mehreren Forschungslücken, die aus der bestehenden Literatur zu Vergebung und Bitten um Verzeihung sowie dem spezifischen Forschungskontext hervorgehen.

Eine zentrale Forschungslücke bezieht sich auf die Operationalisierung von Vergebung gemäß McCullough et al. (1998). Einige Studien fassen Wohlwollen, Rache und Vermeidung zu einem gesamtheitlichen Vergebungswert zusammen (z.B. Wenzel & Okimoto, 2014; Zheng et al., 2016). Publikation 4 hingegen folgt den Empfehlungen neuerer Literatur (Brady et al., 2023) und gewährt differenziertere Einblicke, indem die spezifischen Unterschiede zwischen diesen drei distinkten motivationalen Tendenzen beleuchtet werden.

Wenngleich die Effekte einer Bitte um Verzeihung auf Vergebung ausgiebig erforscht wurden, bleiben die Zusammenhänge mit antisozialen Tendenzen und die Rolle der wahrgenommenen Aufrichtigkeit in diesem Prozess weniger verstanden (vgl. Abschnitt 2.3.4). Publikation 4 leistet hierzu einen Beitrag, indem sie die differenziellen Effekte einer geringen versus hohen Wahrnehmung von Aufrichtigkeit auf pro- und antisoziale Tendenzen untersucht.

Für die vierte Publikation wurde bewusst ein spezifischer Kontext innerhalb des organisationalen Bereichs gewählt, der sich von dem bisherigen Forschungsfokus unterscheidet. Während sich existierende Studien vorrangig auf Bitten um Verzeihung in asymmetrischen Beziehungen konzentriert haben (z.B. Aquino et al., 2001, 2006), fokussiert sich diese Publikation auf die spezifische Dynamik zwischen Kollegen und Kolleginnen. Diese Beziehungsebene ist, im Gegensatz zu anderen sozialen Beziehungen, kaum durch Machtunterschiede gekennzeichnet und erfordert eine dauerhafte und produktive Zusammenarbeit. Diese fortwährende Notwendigkeit zur Kooperation könnte die Art und Weise beeinflussen, wie Transgressionen und deren Versuch der Wiedergutmachung wahrgenommen und gehandhabt werden, und somit von Reaktionen in außerberuflichen oder hierarchisch strukturierten Beziehungen abweichen (Eaton & Struthers, 2006).

Publikation 4 kombiniert somit das Konzept der aufrichtigen Bitte um Verzeihung mit dem Vergebungsansatz von McCullough et al. (1998) innerhalb des Rahmens kollegialer Arbeitsbeziehungen. Daraus ergeben sich für die vierte Publikation die folgenden Fragestellungen:

- Wie beeinflusst das offensive Verhalten eines Kollegen oder einer Kollegin die motivationalen Tendenzen zu Wohlwollen, Rache und Vermeidung?

- Inwieweit kann eine vorgebrachte Bitte um Verzeihung diese motivationalen Tendenzen beeinflussen?
- Welche Bedeutung kommt der wahrgenommenen Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung für die darauffolgenden Motivationen zu?

## 4. Zusammenfassung der Publikationen

### 4.1 Publikation 1: Die Bedeutung von Gerechtigkeits- und Machtmotiven für verschiedene Racheparameter

Grunenberg, M., Brunner, N., Maes, J., & Kals, E. (2025). *Revenge in close interpersonal relationships: The role of justice- and power-related personality traits for various revenge parameters*. Unpublished manuscript.

*Hintergrund.* Ein Vertrauensbruch innerhalb enger Beziehungen kann bei der betroffenen Person ein Bedürfnis nach Rache hervorrufen. Diese Racheimpulse erfüllen verschiedene Funktionen – sie dienen als abschreckendes Mittel, zielen auf die Wiederherstellung von Gerechtigkeit ab oder fungieren als Demonstration der eigenen Überlegenheit. Die Form und Intensität von Rache sind dabei vielfältig: Sie kann von extrem harschen Reaktionen bis hin zu solchen, die proportional zur erlebten Transgression erscheinen, reichen. Darüber hinaus kann der Wunsch bestehen, sich persönlich zu rächen, oder dass eine dritte Partei die Bestrafung vornimmt. Bislang wurden die Bedingungen verschiedener Racheformen jedoch noch wenig erforscht. Diese Studie konzentriert sich auf die Untersuchung der Rolle eigennütziger und gerechtigkeitsbezogener Motive bei der Ausformung verschiedener Rachereaktionen. Im Speziellen werden die Zusammenhänge von verschiedenen Racheparametern mit dem narzisstischen Machtmotiv und der Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive untersucht.

*Methodik.* Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive und das narzisstische Machtmotiv wurden durch einen Onlinefragebogen erhoben ( $N = 375$ ). Mittels eines quasi-experimentellen Vignettendesigns wurden die Teilnehmenden gebeten, sich in eines von zwei Szenarien hineinzuversetzen, in dem sie einen Vertrauensbruch durch eine ihnen nahestehende Person erfahren. Welches der beiden Szenarien den Teilnehmenden zugeteilt wurde, entschied sich anhand ihres Beziehungsstatus: Personen ohne feste Partnerschaft sollten sich einen Vertrauensbruch durch Freunde vorstellen, während Teilnehmende in einer Beziehung ein Szenario mit ihrem Partner oder ihrer Partnerin lasen. Dabei wurden Szenarien ausgewählt, in denen der Vertrauensbruch schwerwiegend und ohne Zeichen von Reue war. Die Vignetten wurden in einer Vorstudie validiert ( $N = 85$ ). Nachdem sie sich in das Szenario hineinversetzt hatten, wurde den Teilnehmenden die Frage gestellt, ob sie sich rächen möchten. Teilnehmende, die dies bejahten, wurden weiter gefragt, welches Ausmaß diese Rache im Vergleich zur Transgression annehmen soll. Ablehnende Antworten auf den Wunsch nach persönlicher Rache führten zur Frage, ob sich die Teilnehmenden stattdessen eine Bestrafung der betreffenden Person durch Dritte oder durch

das Schicksal wünschen oder ob sie vorziehen, die Angelegenheit ohne weiteres zu belassen. Zur statistischen Analyse wurden t-Tests für unabhängige Stichproben eingesetzt, um Mittelwertunterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften zwischen den Gruppen, die gegensätzliche Rachepräferenzen aufweisen, zu überprüfen.

*Ergebnisse.* Jene Personen, die sich für Rache entschieden, wiesen signifikant höhere Werte im narzisstischen Machtmotiv und in der Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive auf als diejenigen, die Rache ablehnen. Das gleiche Muster ergibt sich beim Vergleich zwischen Personen, die drastische Racheformen befürworten, und solchen, die eine maßvolle Rache bevorzugen. In beiden Fällen war der Effekt für das narzisstische Machtmotiv ( $d_1 = 0.84$ ,  $d_2 = 0.63$ ,  $p < .001$ ) deutlich stärker als für die Opfer-Ungerechtigkeitssensibilität ( $d_1 = 0.59$ ,  $d_2 = 0.42$ ,  $p < .001$ ). Bei der Entscheidung für eine indirekte Bestrafung durch Dritte oder das Schicksal wurde lediglich ein signifikanter Unterschied in der Opfer-Ungerechtigkeitssensibilität festgestellt: Personen mit einer ausgeprägteren Sensibilität neigten eher zur indirekten Bestrafung als zum völligen Verzicht auf Rache.

*Diskussion.* Diese Befunde tragen zu einem tieferen Verständnis bei, wie sich verschiedene Persönlichkeitseigenschaften auf unterschiedliche Racheparameter auswirken. Das narzisstische Machtmotiv und Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive begünstigen nicht nur das Aufkommen von Rachebedürfnissen, sondern prägen auch deren Stärke und die Bewertung einer passenden Racheform. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Konfliktescalation durch Rache auf verschiedenen Motiven einer betroffenen Person beruht: Die Verteidigung des eigenen sozialen Status oder die Wiederherstellung von Gerechtigkeit. Aus diesen Befunden ergeben sich neue Ansätze für weitere Forschungen sowie praktische Überlegungen für die Handhabung von Konflikten, indem sie die Bedeutung einer differenzierten Betrachtung individueller Motive hinter Rachegegenden hervorheben.

## **4.2 Publikation 2: Wirksamkeit einer Intervention zur Stärkung konfliktbezogener Einstellungen und konfliktbezogenen Verhaltens**

Grunenberg, M., Schütt, S. C., Kals, E., Maes, J., & Jaudas, M. (2025). Can conflict videos improve people's conflict management? An experimental study on changes in conflict-related attitudes and behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(2), 137–164.  
<https://doi.org/10.34891/13e3-6y42>

*Hintergrund.* Verschiedene Konflikttrainingsprogramme haben sich als vorteilhaft für die Teilnehmenden erwiesen. Um jedoch die Konfliktfähigkeiten einer breiteren Bevölkerungsschicht

effektiv zu stärken, bedarf es eines Ansatzes, der niedrigschwellig und weitreichend zugänglich ist. Online-Videos bieten die Möglichkeit, ein umfangreiches Publikum anzusprechen. Sie werden bereits erfolgreich für Bildungszwecke genutzt und ihre Wirksamkeit in diesem Kontext ist mehrfach dokumentiert. Dennoch gibt es bisher nur wenige Untersuchungen zur Effektivität von Online-Videos in der Vermittlung von Konfliktlösungsstrategien. Vor diesem Hintergrund zielt diese Studie darauf ab, die Auswirkungen einer Video-Intervention auf die Einstellungen und Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten zu analysieren.

*Methodik.* Es wurde ein längsschnittliches Experimental-Design genutzt, um Daten von insgesamt 2203 Teilnehmenden eines Panel-Samples über fünf Erhebungszeitpunkte innerhalb von 15 Wochen zu sammeln. Die Stichprobe bildet die Bevölkerung hinsichtlich Geschlecht, Alter und Bildungsniveau weitestgehend repräsentativ ab. Von diesen Teilnehmenden waren 1567 Personen der Interventionsgruppe zugeordnet, die im Rahmen der ersten vier Erhebungszeitpunkte jeweils eines von vier Videos zum Thema konstruktive Konfliktlösung, basierend auf den Konzepten der Mediation nach Montada und Kals (2013), vorgeführt bekamen. Im Gegensatz dazu wurde den 636 Personen der Kontrollgruppe kein Video gezeigt. Erfasst wurden die Variablen konfliktbezogene produktive Überzeugungen, negativ erlebte Emotionen in Bezug auf Konflikte, produktives Konfliktverhalten sowie verschiedene Kontrollvariablen. Die verwendeten Skalen sind durch eine Vorstudie validiert ( $N = 333$ ). Für die Datenanalyse kamen Mixed Models with Repeated Measures (MMRM) zum Einsatz.

*Ergebnisse.* Bei der Betrachtung der Gesamtentwicklung über den Studienzeitraum, also dem Vergleich zwischen dem ersten und dem fünften Erhebungszeitpunkt, wurden signifikante Veränderungen in der Interventionsgruppe festgestellt. Die konfliktbezogenen Überzeugungen ( $d_{T1T5} = 0.30, p < .001$ ) und das produktive Konfliktverhalten nahmen deutlich zu ( $d_{T1T5} = 0.14, p < .001$ ). Auch in Bezug auf die negativ erlebten Emotionen zeigte sich eine tendenzielle Reduktion ( $d_{T1T5} = 0.06, p < .05$ ). In der Kontrollgruppe gab es hingegen keine signifikanten Veränderungen.

Bei einer detaillierten Betrachtung der Entwicklung über die Zeit hinweg ist erkennbar, dass in der Interventionsgruppe eine signifikante Änderung der Überzeugungen bereits zwischen dem ersten und dem zweiten Erhebungszeitpunkt einsetzte ( $d_{T1T2} = 0.20, p < .001$ ). Das produktive Konfliktverhalten hingegen zeigte eine signifikante Verbesserung erst zum letzten Erhebungszeitpunkt ( $d_{T1T5} = 0.14, p < .001$ ).

*Diskussion.* Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass trotz bereits zu Beginn hoch ausgeprägter konfliktbezogener Einstellungen durch die Video-Intervention eine signifikante Steigerung

in kognitiven und verhaltensbezogenen Variablen erzielt werden konnte. Diese Veränderungen traten zeitlich in Übereinstimmung mit den theoretischen Vorhersagen zu Einstellungs-Verhaltens-Beziehungen auf, wodurch die Bedeutung von konfliktbezogenen Überzeugungen für das tatsächliche Konfliktverhalten untermauert wird. Das Ausbleiben signifikanter Veränderungen auf affektiver Ebene lässt sich möglicherweise durch den primär kognitiven Fokus der Videoinhalt erklären. Insgesamt bekräftigen die Ergebnisse die Wirksamkeit von Videos als leicht zugängliche und ansprechende Methode der Wissensvermittlung, welche das Potenzial hat, die Prävention von Konflikten und die Verringerung von Konfliktescalation in einem breiten Publikum zu fördern.

### **4.3 Publikation 3: Organisationale (Un-)Gerechtigkeit, Affekt und Vertrauen in der interorganisationalen Zusammenarbeit**

Grunenberg, M., Prantl, J., Heidt, K., & Kals, E. (2024). Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 55(1), 33–46. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00728-6>

*Hintergrund.* In der Zusammenarbeit zwischen Organisationen steigt das Konfliktpotenzial, wodurch zwischenmenschliches Vertrauen zu einem kritischen Faktor wird. Organisationale Gerechtigkeit fördert das Vertrauen, doch die Auswirkungen organisationaler Ungerechtigkeit auf den Vertrauensverlust in interorganisationalen Beziehungen sind bisher wenig untersucht. Unklar bleiben zudem die spezifischen Einflüsse von distributiver, prozeduraler, interpersonaler und informationaler Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit in diesem Bereich. Eine erste qualitative Teilstudie beleuchtet diese Fragen näher.

Darauf aufbauend wird die Bedeutung affektiver Reaktionen im Zusammenhang mit Gerechtigkeitsempfindungen und Vertrauen erforscht, wobei insbesondere der Einfluss wahrgenommener informationaler Gerechtigkeit auf soziale Urteile wie die Vertrauenswürdigkeit im Fokus steht.

*Methodik.* In einem Mixed-Methods-Design wurden Mitglieder außeruniversitärer Organisationen befragt, die innerhalb eines Wissenstransferprojektes mit Hochschulen kooperieren. In der ersten Studie ( $N = 12$ ) wurden qualitative Interviews durchgeführt, um zu untersuchen, welche Aspekte organisationaler Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit zum Aufbau oder Verlust von Vertrauen beitragen. Die zweite Studie ( $N = 74$ ) nutzte Online-Fragebögen, um zu erforschen,

ob die Beziehung zwischen erlebter informationaler Gerechtigkeit und der Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit durch positiv sowie negativ erlebte Emotionen mediert wird.

*Ergebnisse.* In Studie 1 bestätigte sich die differenzielle Rolle von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit beim Aufbau bzw. Verlust von Vertrauen: Distributive und informationale (Un-)Gerechtigkeitsdimensionen waren gleichermaßen für den Aufbau als auch für den Verlust von Vertrauen relevant, während die prozedurale Dimension vorrangig bei Vertrauensverlust und die interpersonale Dimension hauptsächlich beim Vertrauensaufbau eine Rolle spielte. Studie 2 ergab, dass positiv erlebte Emotionen die Verbindung zwischen erlebter informationaler Gerechtigkeit und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit vermitteln, während negativ erlebte Emotionen sich nicht als Mediator qualifizierten.

*Diskussion.* Die Befunde weisen leichte Unterschiede zu Erkenntnissen aus der intraorganisationalen Forschung auf. So nimmt distributive Gerechtigkeit eine bedeutendere Rolle für den Aufbau von Vertrauen und prozedurale Gerechtigkeit eine zentralere Rolle für den Vertrauensverlust ein. Gleichzeitig kommt interpersonaler Ungerechtigkeit nur eine sehr geringe Bedeutung für den Vertrauensverlust zu. Diese Abweichungen könnten auf die Besonderheiten interorganisationaler Kooperationen zurückzuführen sein. Insgesamt betonen die Ergebnisse die Notwendigkeit einer kontextspezifischen Betrachtung von Transgressionen und daraus resultierenden Reaktionen und bieten vielfältige Ansätze für Forschung und Praxis im Bereich der Förderung vertrauensvoller interorganisationaler Beziehungen.

#### **4.4 Publikation 4: Die Bedeutung einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung für Wohlwollen, Rache und Vermeidung**

Grunenberg, M., Esch, C., Toussaint, L. L., Maes, J., & Kals, E. (2025). Sincerity of apologies: Do it right or don't do it at all. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2025-0078>

*Hintergrund.* In Arbeitskontexten führt der Wettbewerb um Ressourcen und berufliche Positionen häufig zu zwischenmenschlichen Konflikten, die Produktivitätseinbußen nach sich ziehen können. Eine Möglichkeit, um einer Eskalation dieser Konflikte entgegenzuwirken, ist das Aussprechen einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung durch die verursachende Person. Eine solche Bitte hat das Potenzial, die Wahrnehmung der Transgression zu verändern, negativ empfundene Emotionen zu verringern, gegenseitiges Verständnis zu fördern und somit den Weg zur Vergebung zu ebnen. Für die Wirksamkeit der Bitte um Verzeihung ist jedoch ausschlaggebend, ob sie als aufrichtig empfunden wird. Vor diesem Hintergrund zielt diese Studie darauf ab, die

interpersonalen Motivationen nach einer Transgression eines Kollegen oder einer Kollegin in Abhängigkeit vom Vorliegen einer Bitte um Verzeihung und von deren wahrgenommener Aufrichtigkeit zu untersuchen.

*Methodik.* In der experimentellen Vignettenstudie wurden 604 Teilnehmende gebeten, sich in eine Arbeitssituation zu versetzen, in der sie um eine Beförderung mit einem Kollegen bzw. einer Kollegin konkurrieren. Nach einer Urlaubsabwesenheit zeigte sich der Kollege bzw. die Kollegin in unterschiedlichem Maße unterstützend. Die Teilnehmenden wurden zufällig einer von drei Bedingungen zugeordnet: (1) Der Kollege bzw. die Kollegin ist hilfreich und unterstützend ( $n_1 = 202$ ); (2) der Kollege bzw. die Kollegin sabotiert den Arbeitsprozess, ohne um Verzeihung zu bitten ( $n_2 = 200$ ); (3) der Kollege bzw. die Kollegin sabotiert den Arbeitsprozess und bittet dafür um Verzeihung ( $n_3 = 202$ ). Anschließend wurden die transgressionsbezogenen interpersonalen Motivationen (TRIM: Wohlwollen, Rache, Vermeidung) sowie die wahrgenommene Aufrichtigkeit der Bitte um Verzeihung erfasst. Mittels MANCOVAs und post-hoc Vergleichen wurden die TRIM-Ausprägungen zwischen den Gruppen verglichen.

*Ergebnisse.* Die Bitte um Verzeihung führte zu einer signifikanten Steigerung der wohlwollenen Motivationen und zu einer signifikanten Reduktion der Motivationen für Rache und Vermeidung gegenüber der Bedingung ohne Bitte um Verzeihung. Die wahrgenommene Aufrichtigkeit spielte eine entscheidende Rolle: Wurde die Bitte um Verzeihung als aufrichtig eingestuft, waren die Tendenzen zu Rache und Vermeidung signifikant niedriger, und die Neigung zu Wohlwollen war signifikant höher im Vergleich zu Situationen ohne Bitte um Verzeihung oder bei als gering empfundener Aufrichtigkeit. Eine als unaufrechtig wahrgenommene Bitte um Verzeihung zeigte im Hinblick auf die Motivationen keine signifikanten Unterschiede zur Bedingung ohne Bitte um Verzeihung.

*Diskussion.* Diese Erkenntnisse betonen die wesentliche Bedeutung der Aufrichtigkeit in der Bitte um Verzeihung. Eine Bitte um Verzeihung kann den Weg zur Vergebung ebnen, vorausgesetzt, sie wird als aufrichtig wahrgenommen. Wird die Aufrichtigkeit jedoch in Frage gestellt, könnte dies den Effekt einer weiteren Transgression haben. Auch wenn jene Personen, die die Bitte um Verzeihung als aufrichtig wahrgenommen haben, in Bezug auf wohlwollende und Rachemotivationen ähnliche Ausprägungen zeigten wie diejenigen ohne erfahrene Transgression, blieben die Vermeidungsmotivationen im Falle einer Transgression erhöht. Dies deutet auf einen potenziellen Vertrauensverlust infolge der Transgression hin.

## 5. Diskussion

Diese Dissertation konzentriert sich auf ausgewählte personale und situationale Faktoren, die beeinflussen, wie betroffene Individuen das potenziell transgressive Handeln einer anderen Person wahrnehmen und darauf reagieren. Anhand verschiedener Fragestellungen in vier Publikationen wurde aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht, wie diese Faktoren zur Prävention, Deeskalation oder Eskalation eines Konflikts beitragen können.

So verdeutlicht Publikation 1, dass individuelle Motive Konflikte verschärfen können, indem sie das Bedürfnis nach Rache und Bestrafung formen. Personen mit starkem Machtmotiv nutzen Rache eher zur Demonstration ihrer Überlegenheit, wodurch das Risiko einer Eskalation durch überproportionale Racheakte erhöht ist. Gerechtigkeitsorientierte Individuen hingegen sind zudem daran interessiert, dass die verursachende Person bestraft wird, ob durch sie selbst oder Dritte. Diese Erkenntnisse bieten nicht nur Einblicke in mögliche Treiber einer Konfliktescalation, sondern eröffnen auch Ansätze für präventive und deeskalierende Maßnahmen (vgl. Abschnitt 5.3).

Publikation 2 nimmt präventive Effekte produktiver konfliktbezogener Einstellungen an und stellt dar, dass entsprechende Überzeugungen innerhalb kurzer Zeit und durch niedrigschwellige Interventionen modifiziert werden können. Die Förderung produktiver Überzeugungen, zusammen mit der Bereitstellung umfassender Informationen zur Konfliktbewältigung, geht längerfristig mit einem flexibleren und damit effektiveren Konfliktverhalten einher. Dies unterstreicht das Potenzial von Wissensvermittlung über Online-Videoformate für präventive und deeskalierende Maßnahmen im Umgang mit Konflikten.

Publikation 3 untersucht die unterschiedlichen Wirksamkeiten der vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit auf Vertrauensbildung und -verlust in der interorganisationalen Zusammenarbeit. Distributive, informationale und interpersonale Gerechtigkeit sowie das Erleben positiver Emotionen sind essenziell für den Vertrauensaufbau und wirken somit präventiv gegen zukünftige Konflikte. Demgegenüber stellen insbesondere prozedurale Ungerechtigkeiten einen kritischen Faktor für signifikante Vertrauensverluste dar und bergen demnach ein erhöhtes Risiko für die Eskalation von Konflikten. Somit lässt sich das Risiko von Konflikten indirekt steuern, indem gerechte interorganisationale Bedingungen gezielt geschaffen und ungerechte Verhältnisse vermieden werden.

Publikation 4 zeigt, dass eine Bitte um Verzeihung, deren Aufrichtigkeit infrage gestellt wird, dieselben Tendenzen zu Wohlwollen, Rache und Vermeidung hervorruft wie das komplette

Ausbleiben einer Bitte um Verzeihung. Im Gegensatz dazu kann eine als aufrichtig wahrgenommene Bitte um Verzeihung positive Effekte bewirken, vergleichbar mit denen, die auftraten, wenn überhaupt kein Fehlverhalten vorlag. Allerdings bleibt auch hier eine erhöhte Tendenz zur Vermeidung bestehen, was auf Vertrauensverluste hindeutet. Folglich kann eine Bitte um Verzeihung, abhängig von ihrer wahrgenommenen Aufrichtigkeit, entweder zur Deeskalation beitragen oder das vorhandene Konfliktpotenzial unverändert lassen.

Die folgenden Abschnitte widmen sich der integrativen Diskussion der Ergebnisse in der Gesamtschau. Zunächst wird der wissenschaftliche Beitrag der Arbeit hervorgehoben (Abschnitt 5.1). Daran knüpft sich die Darstellung von Limitationen und daraus ableitbaren Implikationen für zukünftige Forschung an (Abschnitt 5.2). Im Anschluss wird diskutiert, wie die Erkenntnisse zur Entwicklung von Präventions- und Deeskalationsmaßnahmen beitragen können (Abschnitt 5.3). Abschließend bietet das Kapitel ein Fazit sowie einen Ausblick (Abschnitt 5.4).

## **5.1 Diskussion des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit**

Die Befunde werden zuerst hinsichtlich des in Abschnitt 2.2 dargelegten theoretischen Rahmens erörtert, der verschiedene Ebenen individueller Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression umfasst. Anschließend erfolgt die Diskussion des Beitrags der Publikationen zur umfassenderen Konfliktforschung. In beiden Bereichen geht die Diskussion über die in den Publikationen geführten Einzeldiskussionen hinaus und schließt integrative Betrachtungen ein. Zur Diskussion der Befunde hinsichtlich der einzelnen Fragestellungen der Publikationen sei auf die jeweiligen Diskussionsabschnitte verwiesen (Anhang A-D).

### ***Beitrag zum Verständnis von Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression***

Aus den Befunden lassen sich vielfältige Hinweise ableiten, auf welchen Ebenen die untersuchten Variablen die Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression beeinflussen. Sie stehen damit im Einklang mit bestehender Forschung oder bieten wichtige Ergänzungen zu dieser.

### ***Zusammenhänge mit kognitiven Reaktionen***

Auf der *kognitiven Ebene* ist die Bewertung der Transgression (Appraisal) ausschlaggebend für weitere Reaktionen (Ellsworth & Scherer, 2003; Lazarus, 1991). Dies beinhaltet, ob die betroffene Person das Verhalten einer anderen Person überhaupt als Transgression wahrnimmt, welche Bedeutung sie der Transgression beimisst, und welche Gründe sie der verursachenden Person für ihr Handeln zuschreibt. Diese spezifischen Aspekte wurden zwar in den

Publikationen nicht unmittelbar untersucht, doch ist es möglich, sie indirekt aus den Ergebnissen abzuleiten.

So weisen die Befunde aus Publikation 1 auf interindividuelle Unterschiede bei diesen Bewertungen hin. Diese Unterschiede können darauf zurückgeführt werden, dass die Handlungen anderer Personen von unterschiedlicher Bedeutung für die persönliche Zielerreichung sind. Individuelle Motive beeinflussen maßgeblich, welche übergeordneten Ziele verfolgt werden, wie etwa den Erhalt des eigenen Machtstatus oder das Streben nach Gerechtigkeit (Lerner, 1977; McClelland, 1988). Bezogen auf das Machtmotiv und das Gerechtigkeitsmotiv kann die Transgression demnach sowohl als persönliche Bedrohung als auch als Störung der Gerechtigkeitsbalance interpretiert werden. Beispielsweise können Personen mit einem ausgeprägten Machtmotiv schon leichte Transgressionen als Angriff auf ihre Überlegenheit interpretieren, während solche mit schwächerem Machtmotiv diese Handlungen als weniger bedrohlich ansehen und ihnen einen geringeren Schweregrad beimessen (Exline et al., 2004; Rasmussen, 2016). Zudem können sich verschiedene gerechtigkeitsbezogene Bewertungen einer Transgression daraus ergeben, dass Individuen Ungerechtigkeiten mit unterschiedlicher Geschwindigkeit wahrnehmen (Schmitt et al., 1995, 2009): Was die eine Person bereits als ungerecht empfindet, mag von einer anderen Person noch als neutral eingestuft werden. Unterschiede in der Ungerechtigkeits-sensibilität beeinflussen zudem die Neigung zu kognitiven Verzerrungen, insbesondere wie schnell einem anderen böse Absichten zugeschrieben werden (Bondü, 2018). Abhängig von der Interpretation der Transgression ergeben sich somit unterschiedliche Bedürfnisse, etwa die eigene Superiorität zu demonstrieren oder die Gerechtigkeit wiederherzustellen. Diese spezifischen Interpretationen und daraus resultierenden Bedürfnisse gehen wiederum mit verschiedenen motivationalen Reaktionen einher, die in Publikation 1 explizit untersucht wurden.

Neben individuellen Motiven können unterschiedliche Bewertungen einer Transgression auch aus verschiedenen Ausprägungen produktiver konfliktbezogener Einstellungen resultieren. Hierunter fallen diverse kognitive Prozesse, wie beispielsweise das Ausmaß, in dem eine Person gewillt und fähig ist, die Perspektive einer anderen Person zu übernehmen; die Offenheit, über den Eigennutz hinaus andere Beweggründe der anderen Person zu berücksichtigen; das Bewusstsein, dass die eigenen subjektiven Normen und Ansprüche in ihrer universellen Anwendbarkeit und Gültigkeit begrenzt sind; sowie die Fähigkeit, das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen (Montada & Kals, 2013; Upadhyay, 2024). All diese Elemente spiegeln sich in produktiven konfliktbezogenen Überzeugungen wider (Publikation 2). Solche Überzeugungen ermöglichen einen empathischen und differenzierten Umgang mit der Transgression und der verursachenden Person. Beispielsweise kann durch die Relativierung eigener Normen und

Standards das Verhalten der anderen Person weniger als unangemessen bewertet und dadurch nicht zwangsläufig als gravierende Transgression angesehen werden. Zudem kann der Einbezug verschiedener Beweggründe, alternativer Erklärungen und kontextueller Faktoren die Zuordnung von Verantwortlichkeit reduzieren, was dem Actor-Observer-Bias entgegenwirkt (Nisbett et al., 1973). Die Befunde aus Publikation 2 belegen außerdem, dass solche produktiven Überzeugungen modifizierbar und mit minimalem Aufwand trainierbar sind. In Anbetracht der Befunde aus Publikation 1 könnte die Förderbarkeit dieser Überzeugungen jedoch eingeschränkt sein, bedingt durch stabile interindividuelle Unterschiede in persönlichen Motiven.

Bitten um Verzeihung sind für die verursachende Person eine Möglichkeit, um nachträglich die Bewertungsprozesse der betroffenen Person zu beeinflussen (Publikation 4). Dies gilt insbesondere dann, wenn die Bitte um Verzeihung erklärende oder rechtfertigende Elemente enthält, die von der betroffenen Person als glaubwürdig und angemessen erachtet werden (Montada & Kirchhoff, 2000). Eine solche erläuternde Bitte um Verzeihung kann die ursprüngliche Einschätzung der Transgression, einschließlich ihrer Schwere und vermuteten Intentionalität sowie der zugeschriebenen Handlungsmotive, verändern, indem beispielsweise kontextuelle Umstände der Transgression berücksichtigt werden (Takaku, 2001). Sollten die Erklärungen jedoch nicht akzeptiert werden oder falls keine rechtfertigenden Gründe vorliegen, weil die Transgression absichtlich begangen wurde, ist es unwahrscheinlich, dass eine Bitte um Verzeihung die ursprüngliche Bewertung der Transgression verändert (Struthers et al., 2008). Ebenso legen die Befunde zur unterschiedlich wahrgenommenen Aufrichtigkeit derselben Bitte um Verzeihung (Publikation 4) sowie die Befunde aus Publikation 1 nahe, dass es interindividuelle Unterschiede in der Bewertung von Bitten um Verzeihung gibt, beispielsweise resultierend aus einer variierenden Neigung zu misstrauischen und hostilen Attributionen (Bondü, 2018).

Weiterhin kann eine als aufrichtig wahrgenommene Bitte um Verzeihung die Einschätzung möglicher Reaktionen beeinflussen: Die Befunde aus Publikation 4 sprechen dafür, dass aufrichtig erlebte Bitten um Verzeihung dazu beitragen können, dass Rache- und Vermeidungsstrategien als weniger angemessen angesehen werden im Vergleich zu wohlwollendem Verhalten. Diese Wirkung lässt sich einerseits durch die Verringerung negativer Affektivität erklären (Ebesu Hubbard et al., 2013). Andererseits können soziale Normen eine Rolle spielen, die gemäß des „Apology-Acceptance-Scripts“ (Dhami, 2016) die Annahme einer Bitte um Verzeihung als sozial geboten erscheinen lassen. Dies führt dazu, dass sich die betroffene Person verpflichtet oder sogar gezwungen sehen kann, die Bitte um Verzeihung anzunehmen. Im Gegensatz dazu könnte eine Zurückweisung kritisch betrachtet werden. Des Weiteren rechnet die um Verzeihung bittende Person in der Regel damit, dass ihre Entschuldigung akzeptiert wird und

neigt dazu, eine Ablehnung als unangemessen zu empfinden, was zu Verärgerung führen kann (Dhami, 2016).

In Verbindung mit den Erkenntnissen aus Publikation 1 könnten die Befunde aus Publikation 4 auch so interpretiert werden, dass eine Bitte um Verzeihung unterschiedliche kognitive Funktionen für die betroffene Person erfüllen kann. Somit könnte eine Bitte um Verzeihung abhängig von den individuellen Motiven verschiedene Bedürfnisse ansprechen, die durch die Transgression hervorgerufen wurden (Shnabel & Nadler, 2008). Beispielsweise kann eine Bitte um Verzeihung der betroffenen Person ein Gefühl der Kontrolle zurückgeben, indem sie ihr die Entscheidungsmacht über die Annahme oder Ablehnung der Bitte überträgt (Zheng et al., 2017). Dies kann besonders für Personen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv relevant sein. Darüber hinaus kann eine als aufrichtig empfundene Bitte um Verzeihung einen Beitrag zur Wiederherstellung von Gerechtigkeit leisten. Die zum Ausdruck gebrachte Reue und die Bereitschaft, eine demütige Haltung einzunehmen, können als gerechte Kompensation für den erfahrenen Schaden gesehen werden (Wenzel & Okimoto, 2014). Diese Geste kann vor allem Personen mit einem starken Gerechtigkeitsmotiv ansprechen und möglicherweise als ausreichend betrachtet werden, um auf Bestrafung oder gar Rache zu verzichten.

Darüber hinaus sprechen die Befunde aus Publikation 3 dafür, dass die Art der Transgression ebenfalls beeinflusst, wie diese sowie insbesondere die verursachende Person bewertet werden. Diese Erkenntnisse stehen ebenfalls im Einklang mit früheren Studien (z.B. Kim et al., 2008; Saunders & Thornhill, 2004). Verschiedene Arten von Transgressionen, welche die Dimensionen der organisationalen Ungerechtigkeit reflektieren, werden in unterschiedlichem Ausmaß als relevant für den Vertrauensverlust angesehen. Dabei spielt der spezifische situative Kontext eine Rolle bei der Beurteilung, welches Verhalten als negativ eingestuft wird. Beispielsweise legen innerhalb von Organisationen informelle Normen und offizielle Richtlinien fest, was als angemessenes Verhalten gilt und somit erwartet werden kann. Bei der interorganisationalen Zusammenarbeit jedoch besteht ein größeres Potenzial für Konflikte, wenn unterschiedliche Arbeitsweisen, Organisationskulturen und Zielsetzungen aufeinandertreffen und persönliche, informelle Treffen selten stattfinden. Daher können bestimmte Vorgehensweisen unerwarteter erscheinen und folglich eher als Transgression gewertet werden, weil sie den eigenen Normen und Erwartungen widersprechen. Somit kann etwa das Nichteinhalten von Regeln, die nur einer der beteiligten Parteien bewusst sind, als prozedurale Ungerechtigkeit wahrgenommen werden und eine deutlich andere Reaktion hervorrufen, als es möglicherweise innerhalb einer Organisation der Fall wäre. Darüber hinaus können sich die Erwartungen an den zwischenmenschlichen Umgang im Arbeitskontext auch von denen in privaten Situationen unterscheiden. Dies

wird durch weitere spezifische Teilergebnisse verdeutlicht: Innerhalb der Studie aus Publikation 4 zeigte sich in offenen Kommentaren, dass einige Teilnehmende das transgressive Verhalten eines Kollegen oder einer Kollegin im Rahmen des Wettbewerbs um eine Beförderung nicht als verwerflich ansahen, sondern das Konkurrenzverhalten als erwartbar bewerteten.

Die Ergebnisse aus Publikation 3 könnten ebenfalls von interindividuellen Unterschieden beeinflusst werden, die sich aus den Erkenntnissen der Publikationen 1 und 2 ableiten lassen. Demnach kann die Wahrnehmung spezifischer Transgressionen je nach individuellen Motiven unterschiedlich ausfallen. Bei Personen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv könnte beispielsweise ein erhöhtes Anspruchsdenken vorliegen. Dies könnte dazu führen, dass Verteilungen unter dem Aspekt der distributiven Gerechtigkeit schneller als ungerecht eingestuft werden, weil das Verhältnis von Einsatz zu Ergebnis deutlich stärker zu eigenen Gunsten erwartet wird. Zudem könnten produktive konfliktbezogene Einstellungen eine Rolle spielen, beispielsweise hinsichtlich der Bereitschaft, eigene Normen und Ansprüche zu relativieren. In bestimmten Bereichen, wie der Frage nach dem „richtigen“ Vorgehen oder bezüglich unterschiedlicher Verteilungsprinzipien, mag es mehr Raum für alternative, dennoch angemessene Normen geben, während die Norm des zwischenmenschlichen Respekts weniger flexibel erscheinen könnte.

Zudem hebt Publikation 3 hervor, wie kognitive Bewertungen zu weiteren Effekten auf kognitiver Ebene führen können. Demnach beeinflussen Urteile über (Un-)Gerechtigkeit das affektive Empfinden, das dann wiederum kognitive Bewertungen beeinflusst – in diesem Fall die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der anderen Person. So kann die kognitive Bewertung einer Transgression weitere kognitive Bewertungen hervorrufen, die sich auf die verursachende Person beziehen. Dies könnte eine Eskalationsspirale auslösen, in der die zunehmende Abwertung der verursachenden Person dazu führt, dass ihr Verhalten schneller als Fehltritt klassifiziert wird, was wiederum Rückwirkungen auf die Wahrnehmung ihrer Charaktereigenschaften haben könnte. Damit könnten kognitive Prozesse wie selektive Wahrnehmung oder sich selbst erfüllende Prophezeiungen verstärkt werden, die zur weiteren Eskalation beitragen (Glasl, 1982).

### *Zusammenhänge mit affektiven Reaktionen*

Auch auf *affektiver Ebene* tragen die Befunde dieser Dissertation zum Verständnis der individuellen Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression bei, wenngleich in geringerem Ausmaß. Emotionen resultieren aus der kognitiven Bewertung einer Transgression (Frijda,

1993; Lazarus, 1991), was bedeutet, dass die emotionale Vielfalt infolge einer Transgression ähnlich groß ist wie das Spektrum der bereits diskutierten kognitiven Bewertungen.

Aus den unterschiedlichen Bewertungen der Transgression – sei es als persönliche Bedrohung oder als Verletzung des Gerechtigkeitsempfindens (Publikation 1) – können verschiedene affektive Zustände entstehen. Diese könnten sich hauptsächlich in Formen von Ärger und Empörung manifestieren. Dabei ist Ärger eng mit der Wahrnehmung persönlicher Angriffe verbunden und könnte somit eher entstehen, wenn diese als Bedrohung für die eigene Machtposition erlebt werden. Im Gegensatz dazu entsteht Empörung vornehmlich als Reaktion auf die Verletzung moralischer Normen und tritt möglicherweise vor allem dann auf, wenn man sich ungerecht behandelt fühlt (Laham et al., 2010). In beiden Fällen könnte auch Besorgnis eine Rolle spielen, einmal bezogen auf die Bedrohung des eigenen sozialen Status und das andere Mal hinsichtlich der Sorge vor zukünftiger ungerechter Behandlung. Demnach sprechen die Befunde aus Publikation 1 dafür, dass individuelle Motive potenziell entscheidend dafür sind, welche spezifischen emotionalen Reaktionen infolge einer wahrgenommenen Transgression auftreten.

Wie Publikation 4 verdeutlicht, besitzt eine Bitte um Verzeihung – sofern sie als aufrichtig wahrgenommen wird – das Potenzial, negative Affektivität zu mindern, was sich in einer Abnahme von Rache- und Vermeidungstendenzen äußert. Gleichzeitig kann sie positiv erlebte Emotionen steigern, erkennbar an der Zunahme wohlwollender Neigungen. Wird die Bitte um Verzeihung jedoch als unaufrechtig wahrgenommen, könnte dies negative Emotionen sogar noch verstärken. Die Vignetten in den Publikationen 1 und 4 schildern Transgressionen, die durch hohe Intentionalität und Verantwortlichkeit der verursachenden Person sowie durch geringe Reue charakterisiert sind, letzteres mit Ausnahme der Bedingung der Bitte um Verzeihung in Publikation 4. Daher ist es sehr wahrscheinlich, dass bei den Studienteilnehmenden Emotionen entstanden sind, die für diese Zuschreibungen charakteristisch sind. Hierzu gehören Wut, Ärger und Empörung (Bell & Song, 2005; Le Roy et al., 2012; Michalak et al., 2019; Van Yperen et al., 2000). Diese aktivierende Gefühlszustände spiegeln sich wiederum in den beobachteten Tendenzen zu aggressivem Verhalten wider (Publikationen 1 und 4).

In den Publikationen 1 und 4 wurden neben aggressiven Reaktionen auch Tendenzen zur Vermeidung festgestellt, die wiederum auf andere affektive Zustände zurückzuführen sind. Während in Publikation 1 manche Teilnehmende eine Bestrafung durch Dritte wünschten oder den Vorfall gänzlich hinter sich lassen wollten, zeigten die Ergebnisse aus Publikation 4, dass Vermeidungstendenzen nach einer Transgression stärker ausgeprägt sein können als das

Rachebedürfnis. Die Motivation zur Rache entsteht typischerweise aus Gefühlen wie Ärger und Empörung, während Vermeidungsmotivationen darüber hinaus auch von Emotionen wie Sorge, Scham oder dem Gefühl eigener Verantwortlichkeit an der Transgression geprägt sein können (Bell & Song, 2005). Beispielsweise könnten die in Publikation 1 verwendeten Vignetten interpersoneller Vertrauensbrüche in engen Beziehungen Selbstzweifel auslösen. In Bezug auf das Fremdgehen in einer romantischen Beziehung könnte man etwa hinterfragen, ob man selbst ausreichend war, um den Partner oder die Partnerin zufrieden zu stellen, oder im Falle des Geheimnisverrats durch nahe Freunde, könnte man sich selbst einen Teil der Schuld zuschreiben, weil man diesen Freunden ein so persönliches Geheimnis anvertraut hat. Ähnlich könnte man in Publikation 4 sich selbst eine Mitschuld am Verhalten des Kollegen bzw. der Kollegin geben, da man während einer kritischen Phase im Wettbewerb um die Promotion Urlaub genommen und somit die Arbeit vernachlässigt hat. Dies sind nur wenige Beispiele für viele mögliche Überlegungen der betroffenen Person. Insofern deuten die beobachteten Verhaltenstendenzen auf bestimmte Emotionen hin, die wiederum ihren Ursprung in diversen kognitiven Bewertungen haben (Crossley, 2009; Bell & Song, 2005).

Diese vermittelnde Rolle von Emotionen gemäß eines Antecedent-Prozess-Outcome-Modells konnte auch in Publikation 3 aufgezeigt werden: Gerechtigkeitsbewertungen, also wie das Verhalten einer anderen Person beurteilt wird, erzeugen positiv erlebte Emotionen, welche die Einschätzung dieser Person als vertrauenswürdig beeinflussen. Obgleich sich diese Erkenntnisse auf die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und nicht auf wahrgenommene Ungerechtigkeiten beziehen, ist es aufgrund vorhergehender Forschungen sehr wahrscheinlich, dass sie sich auf Letztere übertragen lassen (z.B. Barclay & Kiefer, 2014; Le Roy et al., 2012; Van Yperen et al., 2000). Demnach führen wahrgenommene Ungerechtigkeiten zu negativ erlebten emotionalen Zuständen, die ihrerseits das soziale Urteil hinsichtlich der anderen Person prägen (Schwarz, 2012). Die dadurch entstehende Abwertung der verursachenden Person könnte wiederum ebenso förderlich für die in Publikation 1 und 4 beobachteten aggressiven Verhaltenstendenzen ihr gegenüber sein, die mit negativer, auf die verursachende Person bezogener Affektivität einhergehen.

In Publikation 2 lag der Schwerpunkt nicht auf den affektiven Reaktionen auf eine Transgression, sondern auf der allgemeinen emotionalen Einstellung zu Konflikten. Diese Grundhaltung könnte jedoch die affektiven Reaktionen auf eine Transgression beeinflussen: Einerseits könnten Personen, die Konflikte generell als unangenehm empfinden und mit ihnen überwiegend negative Emotionen verbinden, auf eine Transgression mit verstärkten Gefühlen von Sorge oder Angst reagieren, ausgelöst durch die Befürchtung eines möglichen Konflikts. Andererseits

könnten Personen mit einer grundsätzlich positiven affektiven Einstellung gegenüber Konflikten auf eine Transgression gegebenenfalls mit Emotionen wie Neugier reagieren, etwa bezüglich der Beweggründe hinter dem Verhalten der verursachenden Person. Dies unterstreicht zugleich die potenzielle Bedeutung produktiver konfliktbezogener Überzeugungen. Indem die Perspektive der anderen Person frühzeitig berücksichtigt wird und verschiedene Erklärungsmöglichkeiten in Erwägung gezogen werden, könnten initiale negativ empfundene Emotionen reduziert und eine wohlwollendere Haltung gefördert werden.

Darüber hinaus legt die in Publikation 2 aufgezeigte Veränderbarkeit konfliktbezogener Einstellungen nahe, dass Maßnahmen, die über die dort untersuchte Intervention hinausgehen und insbesondere Emotionsregulationstechniken vermitteln, nützlich sein könnten, um konstruktive emotionale Reaktionen auf wahrgenommene Transgressionen zu unterstützen.

### *Zusammenhänge mit motivationalen Reaktionen*

Ein Schwerpunkt dieser Dissertation liegt auf der *motivationalen Ebene* individueller Reaktionen infolge einer wahrgenommenen Transgression. Demnach lassen sich hier die meisten Beiträge zum aktuellen Forschungsstand identifizieren. Diese Verhaltenstendenzen lassen sich beispielsweise in Annäherungs- und Vermeidungsmotivationen sowie in die drei transgressionsbezogenen interpersonalen Motivationen nach McCullough et al. (1998) – Rache, Vermeidung und Wohlwollen – unterteilen.

Publikation 1 liefert bedeutende Einblicke in die Zusammenhänge zwischen kognitiven Interpretationen und den daraus resultierenden Motivationen für Rache. Dabei wird das Bedürfnis nach Rache differenzierter betrachtet, als es bisher in der Literatur üblich ist. Demnach stehen unterschiedliche kognitive Prozesse in Verbindung mit verschiedenen Ausprägungen und Ausrichtungen der Rachemotivation. Insbesondere wird aufgezeigt, dass Individuen mit einem stark ausgeprägten narzisstischen Machtmotiv, die Transgressionen tendenziell als direkten Angriff auf die eigene Person interpretieren, häufig überproportionale Rachegefühle entwickeln und diese Rache selbst ausüben wollen. Demgegenüber neigen Personen, die eine hohe Sensibilität für Ungerechtigkeit aus der Opferperspektive aufweisen, auch zu ausgewogeneren Bestrafungen, die zudem von Dritten vollstreckt werden können. Für sie steht im Gegensatz zu machtmotivierten Personen weniger die Demonstration eigener Überlegenheit durch persönliche Rache im Vordergrund als vielmehr das Bestreben, Gerechtigkeit durch die Bestrafung der verursachenden Person wiederherzustellen. Obwohl also beide Persönlichkeitsdispositionen die Motivation stärken, die verursachende Person zu schädigen, führen die unterschiedlichen

zugrundeliegenden Bedürfnisse zu verschiedenen Auffassungen darüber, welche Art der Bestrafung oder Wiedergutmachung angemessen erscheint (Shnabel & Nadler, 2008).

Allerdings zeigt sich in Publikation 1 auch, dass eine ausgeprägte Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive ebenso zu verstärkten überproportionalen Rachemotivationen führen kann. Dies steht auf den ersten Blick im Widerspruch zu der Annahme, dass Personen mit einer hohen Ungerechtigkeitssensibilität vor allem an der Wiederherstellung von Gerechtigkeit interessiert sind. Jedoch könnte der Zusammenhang durch eine verstärkte Angst vor Ausnutzung und weiterem Schaden entstehen: In dieser Logik wird exzessive Rache als Mittel zur Abschreckung eingesetzt. Aufgrund ihrer Neigung, feindselige Motive bei anderen stärker zu vermuten, tendieren Personen mit ausgeprägter Opfersensibilität dazu, strafende oder rächende Aktionen als legitim anzusehen (Gerlach et al., 2012). Daher kann überproportionale Rache in der Wahrnehmung dieser Personen durchaus als „gerecht“ gelten, getragen von dem eigennützigen Gedanken, dass als gerecht empfunden wird, was einen selbst schützt. Dies verdeutlicht erneut die komplexe Natur von Rache und hebt hervor, dass Rachemotivationen nicht pauschal gleichzusetzen sind.

Neben den Erkenntnissen aus Publikation 1 erweitert auch Publikation 4 das Verständnis von Rachemotivationen und ihrer Verbindung zu kognitiven Bewertungen. So kann eine Bitte um Verzeihung die Intensität von Rachemotivationen nach einer wahrgenommenen Transgression deutlich reduzieren – und zwar in einem Ausmaß, dass es scheint, als hätte keine Transgression stattgefunden. Diese Wirkung entfaltet sich jedoch nur, wenn die Bitte um Verzeihung als aufrichtig wahrgenommen wird. Eine als unaufrechtig empfundene Bitte um Verzeihung hingegen lässt das Niveau der Rachemotivation unverändert, vergleichbar mit dem Zustand, als wäre keine Bitte ausgesprochen worden. Die unaufrechtige Bitte wird also nicht als weitere Eskalationsstufe erlebt, die das Bedürfnis nach Rache weiter intensiviert.

Dass die kognitive Einschätzung der Aufrichtigkeit der Bitte um Verzeihung eine zentrale Rolle für die Reduktion und Aufrechterhaltung der Rachemotivation spielt, könnte verschiedene Gründe haben, die mit den effektiven Komponenten einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung zusammenhängen (Lewicki & Polin, 2012). (1) Die wahrgenommene Aufrichtigkeit ergibt sich möglicherweise aus der Glaubwürdigkeit, dass die verursachende Person tatsächlich leidet und ihr Fehlverhalten bereut. Ferner werden Bitten um Verzeihung, die mit erhöhtem Aufwand verbunden sind, tendenziell eher als aufrichtig wahrgenommen (Ohtsubo & Higuchi, 2022). Für manche Betroffene könnte der erkennbare Aufwand und die Reue der verursachenden Person schon als Wiedergutmachung für den erlittenen Schaden ausreichen, wodurch der Bedarf an

Rache als ausgleichende Maßnahme entfällt. (2) Darüber hinaus vermag eine als authentisch erlebte Bitte um Verzeihung die verursachende Person in einem positiveren Licht erscheinen lassen, was den Wunsch nach Erhalt der Beziehung stärken kann. Eine Vergeltungsmaßnahme würde diesem Ziel entgegenstehen und das Risiko einer Eskalation in sich bergen, weshalb ein Verzicht auf Rache wahrscheinlicher würde. (3) Erklärende oder rechtfertigende Elemente der Bitte um Verzeihung könnten auf kognitiver Ebene die ursprünglichen Attributionen von Intentionalität, Absichten und Verantwortlichkeiten so verändern, dass der Grund für Rache obsolet wird. (4) Das in der Bitte um Verzeihung enthaltene Versprechen, das Fehlverhalten zukünftig zu unterlassen, könnte die Angst vor weiteren Schäden mindern und somit die Notwendigkeit einer abschreckenden Rache eliminieren. Zusammenfassend wird deutlich, dass eine aufrichtige Bitte um Verzeihung verschiedene Funktionen erfüllen kann, die ansonsten möglicherweise durch Akte der Rache befriedigt worden wären. Hierbei sind potenzielle interindividuelle Unterschiede zu berücksichtigen (Publikation 1).

Die Ergebnisse von Publikation 1 und Publikation 4 stehen im Einklang mit bestehender Forschung. Diese legt nahe, dass das Verlangen nach Rache insbesondere dann entsteht, wenn hohe Verantwortlichkeit und Intentionalität sowie eine wahrgenommene Illegitimität des Verhaltens der anderen Partei vorliegen (Crossley, 2009; Semmer et al., 2021). Solche Bedingungen erleichtern es der geschädigten Person, Rache für sich zu rechtfertigen (Maes, 1994). In den Vigetten beider Publikationen waren diese Umstände beschrieben und führten bei den Befragten zum Ausdruck des Rachebedürfnisses.

Gleichwohl zeigen beide Publikationen auf, dass Rache nicht zwangsläufig die häufigste Reaktion auf wahrgenommene Transgressionen darstellt. In Publikation 1 verzichteten beispielsweise fast die Hälfte aller Teilnehmenden (48.80 %) auf persönlich ausgeführte Racheakte und immerhin 17.07 % lehnten jegliche Form der Bestrafung der verursachenden Person ab. Die Tendenz zur Rache fiel in Publikation 4 tendenziell noch geringer aus: Der Mittelwert lag mit 4.24 (ohne Bitte um Verzeihung) bzw. 4.08 (unaufrechtig wahrgenommene Bitte um Verzeihung) deutlich unter dem Skalenmittelwert von 6. Dies spricht für die Relevanz der Betrachtung weiterer motivationaler Tendenzen.

Neben dem Streben nach Rache berichten viele Studienteilnehmende auch Motivationen, die auf Vermeidung abzielten. Die Teilnehmenden von Publikation 1, die vollständig auf eine Bestrafung verzichteten, strebten danach, die Angelegenheit ad acta zu legen – das Fehlverhalten sollte also nicht weiter thematisiert und die verursachende Person möglicherweise bewusst gemieden werden. Ebenso könnten sich diejenigen, die eine Bestrafung durch Dritte bevorzugten,

von dem Wunsch geleitet gesehen haben, die verursachende Person selbst zu meiden. Dadurch lässt sich erkennen, dass fast die Hälfte der Befragten (48.80 %) in Publikation 1 eine Neigung zur Vermeidung zeigte. In Publikation 4 traten Vermeidungsmotivationen deutlicher hervor als Rachemotivationen, mit einem Mittelwert von 7.72 bei gering wahrgenommener Aufrichtigkeit bzw. 5.12 bei als aufrichtig empfundener Bitte um Verzeihung. Somit halten sich erhöhte Vermeidungstendenzen selbst angesichts einer als aufrichtig empfundenen Bitte um Verzeihung. Vermeidung tritt häufig als Reaktion auf einen Vertrauensbruch auf (McCullough et al., 1998). Daher könnte der Vertrauensverlust durch die Transgression so gravierend sein, dass selbst eine aufrichtige Bitte um Verzeihung nicht ausreicht, um das verlorengegangene Vertrauen wiederherzustellen. In ähnlicher Weise könnten auch die in Publikation 3 beschriebenen Bedingungen von Ungerechtigkeit, die ebenfalls mit einem Vertrauensverlust verbunden sind, vergleichbare Neigungen zur Vermeidung hervorrufen. Dies könnte insbesondere bei einer hohen wahrgenommenen Intentionalität der Fall sein, wie dies in den Publikationen 1 und 4 der Fall war.

Vermeidungstendenzen unterscheiden sich von Annäherungstendenzen wie Rache und Wohlwollen dadurch, dass sie auf unterschiedliche Emotionen wie Besorgnis, Angst, Scham, Verlegenheit und Schuldgefühle hinweisen (Bell & Song, 2005). Solche Emotionen stehen in Verbindung mit spezifischen kognitiven Bewertungen, die ihrerseits durch individuelle Motive beeinflusst werden können (Publikation 1). Für Personen mit hohem Machtmotiv könnte das Meiden der verursachenden Person eine Strategie sein, um ihre eigene Überlegenheit zu bewahren, indem sie sich potenziellen weiteren Bedrohungen oder Respektlosigkeiten entziehen. Sie könnten die Vermeidung als eine Form der Kontrolle nutzen und um ihr Selbstbild als mächtig zu bestätigen. Dies könnte insbesondere für Personen mit gemeinschaftsorientierten narzisstischen Ausprägungen zutreffen (Back et al., 2013; Nehrlich et al., 2019). Dagegen könnten Individuen mit einem ausgeprägten Gerechtigkeitsmotiv in der Vermeidung eine Möglichkeit sehen, eine moralische Distanz zu wahren. Sie meiden die verursachende Person, um sich von dem Fehlverhalten, welches sie als ungerecht einstufen, zu distanzieren und ihren moralischen Prinzipien treu zu bleiben. Dies könnte vor allem dann der Fall sein, wenn sie keine zufriedenstellende Lösung oder Wiedergutmachung für das erlittene Unrecht erwarten.

Darüber hinaus könnten auch konfliktbezogene Einstellungen zur Entwicklung von Vermeidungsmotivationen beitragen (Publikation 2). Personen, die produktive Einstellungen zu Konflikten haben, setzen möglicherweise unter bestimmten Umständen ebenfalls vermeidende Strategien ein. Gemäß der Idee der Konfliktmodi (Van der Vliert, 2013) kann eine vermeidende Herangehensweise in spezifischen Kontexten durchaus effektiv sein. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn hohe Emotionalität auf beiden Seiten eine konstruktive Auseinandersetzung

verhindert und zunächst eine Beruhigung der affektiven Zustände notwendig ist, bevor gemeinsame Lösungen erarbeitet werden können. Im Gegensatz dazu könnten unproduktive Einstellungen bei manchen Personen zu einer gewissen Passivität führen, die als Vermeidung interpretiert werden kann. Dieses Verhalten könnte sich etwa dann zeigen, wenn ihnen das nötige Wissen oder die Fähigkeiten fehlen, angemessen auf das Fehlverhalten einer anderen Person zu reagieren, oder wenn sie aus Sorge vor einer möglichen Eskalation starke Angst empfinden.

Diese Überlegungen unterstreichen erneut die Notwendigkeit einer differenzierteren Betrachtung der Vermeidungsmotivation und des Einbezugs kognitiver und funktionaler Gründe für das Vermeidungsverhalten, was bislang oftmals nicht der Fall ist.

Neben Tendenzen zu Rache und Vermeidung ließen sich in Publikation 4 infolge einer Transgression auch wohlwollende Motivationen feststellen. In Einklang mit früheren Befunden (z.B. Dahiya, 2024; Lai, 2014) kann eine Bitte um Verzeihung wohlwollende Motivationen verstärken. Entscheidend für die Verstärkung solcher Motivationen ist jedoch die wahrgenommene Aufrichtigkeit der Bitte um Verzeihung und der glaubwürdige Ausdruck von Reue durch die verursachende Person. Dies könnte dazu führen, dass die Person in einem positiveren Licht betrachtet wird und der Wunsch entsteht, die Beziehung fortzuführen. Einerseits bietet eine aufrichtige Bitte um Verzeihung möglicherweise alternative Erklärungsansätze oder Informationen zu mildernden kontextuellen Umständen, die zu einer geringeren Zuschreibung von Verantwortlichkeit sowie feindseligen Absichten führen und zur Perspektivübernahme anregen können. Andererseits kann eine wohlwollende Tendenz auch aus einer grundsätzlich nachsichtigeren Haltung resultieren, falls keine alternativen Erklärungen präsentiert werden (Boshammer, 2023). Hierbei ist jedoch mit individuellen Unterschieden zu rechnen. Personen mit einer hohen Ungerechtigkeitssensibilität neigen beispielsweise dazu, verstärkt über die erlebten Ungerechtigkeiten nachzudenken (Bondü et al., 2022), was feindseligen oder selbstbemitleidenden Gedanken Raum gibt und dadurch eine wohlwollende Haltung erschwert.

Für die Entwicklung von Wohlwollen sind neben der Schwere der Transgression auch zeitliche Aspekte entscheidend (McCullough et al., 2003). So gaben Teilnehmende der Studie in Publikation 4 in offenen Kommentaren an, dass sie sich nach einer Bitte um Verzeihung zunächst distanzieren, aber mit der Zeit erneut den Kontakt mit ihrem Kollegen bzw. ihrer Kollegin suchen würden.

Vertrauensvolle und enge Beziehungen begünstigen das Aufkommen von Wohlwollen nach Transgressionen (McCullough et al., 1998). Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass der Erhalt solcher Beziehungen als besonders wertvoll erachtet wird und eine empathische

Perspektive leichter eingenommen werden kann. Demnach könnte der Aufbau einer starken Vertrauensbasis in Kooperationsbeziehungen durch organisational gerechtes Handeln als Katalysator für die Entwicklung von Wohlwollen dienen (Publikation 3).

Zudem könnten produktive konfliktbezogene Einstellungen (Publikation 2) das Entstehen von Wohlwollen unterstützen, indem sie die Relativierung kognitiver Bewertungen, die Perspektivübernahme und die Berücksichtigung vielfältiger Motive fördern. Dies kann dazu beitragen, negative Affekte zu regulieren und positiv erlebte Emotionen zu stärken, wodurch eine wohlwollendere Perspektive auf die andere Person erleichtert wird. Besonders in ambiguen Situationen könnten die initialen Verantwortlichkeitszuschreibungen geringgehalten werden, was wiederum die Offenheit für alternative Perspektiven und somit eine produktive Lösungsfindung fördert.

#### *Zusammenhänge mit behavioralen Reaktionen*

Das Verhalten einer betroffenen Person nach einer wahrgenommenen Transgression ist oftmals entscheidend dafür, ob es zur Eskalation oder Deeskalation der Situation kommt. Dieses Verhalten spiegelt oft wider, inwieweit das Eigeninteresse im Vergleich zum Interesse für die andere Person ausgeprägt ist (Bell & Song, 2005; Sorenson et al., 1999).

So könnten Rachemotivationen beispielsweise zur Durchsetzung eigener Interessen anregen, mit dem Ziel, die psychologische Balance wiederherzustellen (Grobbink et al., 2015). Dabei wird sogar beabsichtigt, den Interessen der anderen Person zu schaden. Welche Form diese Rache annimmt, kann vielfältig sein – von direkten verbalen oder nonverbalen Gegenangriffen bis hin zu langfristig geplanten Racheakten. Publikation 1 zeigt, dass die angestrebten Racheakte infolge derselben Transgression in ihrer Intensität interindividuell variieren. Darüber hinaus könnten Personen mit einem starken Machtmotiv bestrebt sein, ihre Vergeltungsmaßnahmen öffentlich durchzuführen, um ihren sozialen Status zu festigen. Diejenigen, die zukünftigen Transgressionen vorbeugen und eine Lektion erteilen möchten, legen womöglich eher Wert darauf, dass ihre Beweggründe für die verursachende Person erkennbar sind. Personen mit einer hohen Sensibilität für Ungerechtigkeiten aus der Opferperspektive hingegen sind nicht zwingend an der Erteilung einer Lektion interessiert: Sie wählten auch signifikant häufiger die Bestrafung durch Dritte oder das Schicksal, wobei für die verursachende Person kein direkter Bezug zwischen Transgression und Strafe erkennbar ist. Folglich wird die Art, wie Rache verübt wird, durch ihre Funktionen bestimmt und zeigt sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen.

Rachemotivationen führen jedoch oftmals nicht zu tatsächlichen Handlungen (Crombag et al., 2003). Dies kann auf eine Vielzahl von Gründen zurückzuführen sein, bei denen in einer Kosten-Nutzen-Analyse verschiedene Faktoren gegeneinander abgewogen werden (Schumann & Ross, 2010). Als alternative Wege, das Bedürfnis nach Rache zu bewältigen, können beispielsweise eine Vermeidungshaltung, wie das Vorenthalten von Hilfe oder Unterstützung, oder das Festhalten an der Hoffnung, dass eine letztendliche Bestrafung durch Dritte oder das Schicksal erfolgt, dienen (vgl. Publikationen 1 und 4).

Gleichzeitig kann es im eigenen Interesse sein, den Groll zu überwinden und die Beziehung fortzuführen. Wird das Interesse an der anderen Person deutlich, etwa durch eine als aufrichtig erlebte Bitte um Verzeihung, die dazu führt, dass diese Person in einem weniger negativen Licht erscheint, so können wohlwollende und versöhnliche Tendenzen den Weg für gemeinsame Lösungsansätze oder Kompromisse ebnen (Publikation 4). Die Versöhnungsbereitschaft kann sich durch verschiedene Handlungen ausdrücken, die aktiv zur Wiedergutmachung beitragen, wie etwa entgegenkommendes, freundliches und fürsorgliches Verhalten. Diese Gesten können den Betroffenen einen Neuanfang und die Erneuerung der Beziehung ermöglichen (Aquino et al., 2006).

Interindividuelle Unterschiede in produktiven Einstellungen zu Konflikten spielen ebenfalls eine Rolle dafür, wie Personen angesichts einer erlebten Transgression handeln. In Publikation 2 wurde gezeigt, dass das Konfliktverhalten durch eine niedrigschwellige Videointervention positiv verändert werden kann. Dabei wurde das produktive Verhalten im Sinne flexibler Konfliktmodi untersucht (Van der Vliert, 2013). Es zeigte sich, dass Personen nach der Vermittlung konfliktpsychologischer Erkenntnisse und der Erläuterung von Strategien für den Umgang mit Konfliktsituationen einen flexibleren Ansatz verfolgten.

Neben den interindividuellen Differenzen ist von kontextuellen Einflüssen auf die behavioralen Reaktionen infolge einer wahrgenommenen Transgression auszugehen. Publikation 1 fokussiert auf Transgressionen im privaten Kontext, insbesondere Vertrauensbrüche durch nahestehende Personen. Publikation 3 hingegen behandelt Ungerechtigkeiten in der interorganisationalen Zusammenarbeit, und Publikation 4 widmet sich wettbewerbsorientiertem Verhalten innerhalb kollegialer Beziehungen. Transgressionen im privaten Bereich könnten aufgrund der engen persönlichen Beziehung als besonders respektlos oder ablehnend empfunden werden, was die Motivation zu Rache erhöhen kann (Miller, 2001). Gleichzeitig besteht aufgrund des Wertes, den diese Beziehungen oft haben, ein stärkerer Wunsch, diese fortzusetzen, was die Bereitschaft zur Vergebung fördert (McCullough et al., 1998).

Im beruflichen Kontext könnten Rachemotive weniger stark ausgeprägt sein oder vollständig fehlen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass das kompetitive Verhalten von Kollegen bzw. Kolleginnen in manchen Fällen als akzeptabler Bestandteil des Berufslebens gesehen wird, wie die Analyse offener Kommentare in Publikation 4 nahelegt. Zudem könnten bei der Abwägung, ob ein Racheakt verfolgt werden soll oder nicht, strategische Überlegungen hinsichtlich negativer Auswirkungen auf die eigene berufliche Karriere eine Rolle spielen.

Weiterhin ist in Organisationen oft eine produktive Zusammenarbeit erforderlich, die durch Rache- oder Vermeidungsverhalten gefährdet werden könnte. In solch einem Kontext könnten manche Personen also von Racheakten absehen, um das Arbeitsklima nicht zu stören. Vermeidung ist zudem oftmals kaum möglich. Somit haben situative Faktoren – wie der private versus berufliche Kontext oder eine nahe persönliche Beziehung versus formelle Arbeitsbeziehung – einen erheblichen Einfluss darauf, ob die Motivation zu einer bestimmten Reaktion auch tatsächlich in entsprechendes Verhalten umgesetzt wird.

### *Kausale Zusammenhänge der Reaktionsebenen*

Wie die Ausführungen bis hierhin aufzeigen, bestätigen die Erkenntnisse generell die bestehenden Forschungen über kausale Beziehungen zwischen den Reaktionsebenen (Ajzen, 1991; Crossley, 2009). In Publikation 1 ergeben sich vermutlich aufgrund individueller Unterschiede in den Gerechtigkeits- und Machtmotiven unterschiedliche Wahrnehmungen der Transgression sowie Beurteilungen potenzieller Reaktionen darauf, die wiederum verschiedene Verhaltensmotivationen hervorrufen. Publikation 2 zeigt, dass Änderungen in den kognitiven konfliktbezogenen Überzeugungen Verhaltensänderungen vorausgehen. In Publikation 3 erweisen sich (Un-)Gerechtigkeitsbewertungen als Auslöser für affektive Reaktionen und Vertrauenseinschätzungen der Kooperationspartner:innen. In Publikation 4 ist die kognitive Einschätzung der Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung ausschlaggebend für veränderte motivationale Reaktionen. Demnach sind Kognitionen und Emotionen eng miteinander verknüpft und beeinflussen Motivationen sowie konkretes Verhalten.

### *Integrative Betrachtung der Befunde im Kontext der Konfliktforschung*

Mit den vier Publikationen dieser kumulativen Dissertation wurde ein umfangreiches Spektrum an Forschungslücken adressiert (siehe Kapitel 3). Um Wiederholungen zu vermeiden und den Umfang dieser Synopse zu wahren, wird an dieser Stelle auf die weitere detaillierte Auseinandersetzung mit den Einzelbefunden verzichtet.

*Konfliktgeschehen als komplexes Wechselspiel individueller und situationaler Faktoren*

Die Ergebnisse deuten zunächst darauf hin, dass Konfliktpotenzial dann entsteht, wenn die eigenen Erwartungen, Ansprüche oder Wünsche nicht erfüllt werden. Diese Erkenntnisse betreffen die erwartete Loyalität von nahestehenden Personen (Publikation 1), den erwarteten Nutzen und die Gestaltung der Zusammenarbeit sowie den persönlichen Umgang in interorganisationalen Kooperationen (Publikation 3) und kollegiales Verhalten unter Arbeitskolleg:innen (Publikation 4). Somit untermauern sie die traditionelle Auffassung von Konflikten als Ergebnis divergierender Ziele (Carnevale & Pruitt, 1992; Deutsch, 1973).

Jedoch weisen die Ergebnisse auch darauf hin, dass diese Konzeption nicht ausreicht, um die Komplexität des Konfliktgeschehens abzubilden. Sie verdeutlichen die zentrale Rolle personaler und situationaler Faktoren nicht nur bei der Wahrnehmung, sondern auch bei der Reaktion auf möglicherweise transgressives Verhalten. Darüber hinaus legen sie komplexe Wechselwirkungen dieser unterschiedlichen Faktoren nahe, die das Konfliktgeschehen maßgeblich beeinflussen können.

So wird deutlich, dass die Reaktionen auf eine wahrgenommene Transgression stark durch persönliche Charakteristika geprägt sind. Beispielsweise unterstreicht Publikation 1 die Rolle individueller Motive, die das Bedürfnis nach Rache prägen und Konflikte eskalieren lassen können. Dies zeigt eine tiefere Ebene des Konfliktgeschehens auf, die über die offensichtlichen Zielkonflikte hinausgeht und in der Literatur bereits als Teil der Tiefenstruktur thematisiert wird (Montada & Kals, 2013). Ebenso betont Publikation 2 den Einfluss grundlegender konfliktbezogener Einstellungen und deren mögliche präventive Rolle. Dadurch wird die Bedeutung psychologischer Prädispositionen beleuchtet und die Möglichkeit aufgezeigt, durch frühzeitige Modifikation dieser Einstellungen den Verlauf von Konflikten zu lenken. Die Offenheit für alternative Konfliktstrategien könnte dabei ebenso interindividuellen Differenzen unterliegen (Publikation 1). Publikation 4 verdeutlicht zudem interindividuelle Unterschiede in der Bewertung potenziell konflikthafter Situationen, die auf persönliche Merkmale oder Überzeugungen zurückgeführt werden könnten. So variieren nicht nur die Wahrnehmungen der Bitte um Verzeihung als aufrichtig, sondern auch die motivationalen Reaktionen auf ein und dieselbe Situation. Auch in Bezug auf die Fragestellungen in Publikation 3 liegt nahe, dass etwa aufgrund individueller Differenzen in der Ungerechtigkeitssensibilität die Beurteilungen bezüglich organisationaler Ungerechtigkeit unterschiedlich ausfallen können. Insgesamt unterstreichen die Befunde somit die Notwendigkeit, persönliche Unterschiede im Erleben und Verhalten in Konflikten zu berücksichtigen.

Die Analysen situationaler Faktoren verdeutlichen ebenfalls deren Einfluss auf Reaktionen infolge wahrgenommener Transgressionen. Insbesondere betont Publikation 4 die Bedeutung des Vorhandenseins einer Bitte um Verzeihung und wie entscheidend die wahrgenommene Aufrichtigkeit derselben für die Vergebungsbereitschaft ist. Hiermit wird auch, in Einklang mit Publikation 1, auf die Funktionalität unterschiedlicher Formen der Wiedergutmachung hingewiesen (Shnabel & Nadler, 2008). Publikation 3 unterstreicht ferner, wie die wahrgenommene Gerechtigkeit von Prozessen und Interaktionen maßgeblich beeinflusst, ob und in welcher Weise Konflikte auftreten und sich zuspitzen. Zudem haben sich kontextspezifische Zusammenhänge für die interorganisationale Zusammenarbeit gezeigt. Somit spielen, neben der Zieldivergenz, strukturelle und relationale Elemente eine entscheidende Rolle bei der Konfliktentstehung. Demnach könnten unterschiedliche Rachereaktionen entstehen, je nachdem, ob die Transgression durch nahestehende Personen (Publikation 1), in Arbeitskontexten (Publikationen 3 und 4) oder im öffentlichen Raum stattfand. Zum Beispiel könnte die Nähe und Vertrautheit einer Beziehung dazu führen, dass ein Fehlverhalten als intensiver persönlicher Angriff wahrgenommen wird, was stärkere Rachegefühle hervorrufen kann. Gleichzeitig könnte ein Fehlritt von engen Bezugspersonen eher vergeben werden, um die Beziehung nicht zu belasten. Ferner könnte die Anwendung von produktiven Einstellungen und Verhaltensweisen in Konflikten je nach Situation variieren. Abhängig vom Konfliktgegenstand und den beteiligten Personen könnte eine unterschiedliche Emotionalität vorliegen, die die Wahl effektiver Lösungsstrategien beeinflusst. Ebenso könnten situative Faktoren wie Stresslevel oder Erschöpfung hinderlich für die erfolgreiche Anwendung sein.

Diese Überlegungen illustrieren ein vielschichtiges Zusammenspiel verschiedenster Ebenen in Konfliktsituationen und heben erneut hervor, dass diese für ein umfassenderes Verständnis des Konfliktgeschehens eingehend untersucht werden sollten. Damit wird auch impliziert, dass existierende Erkenntnisse der Konfliktforschung hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit kritisch hinterfragt werden müssen. Für ihre Interpretation ist es entscheidend, kontextuelle Gegebenheiten sowie individuelle Unterschiede miteinzubeziehen.

#### *Gerechtigkeitserleben, Emotionen und Authentizität als Kernelemente von Konflikten*

Die Ergebnisse verdeutlichen durchweg die zentrale Bedeutung des subjektiven Gerechtigkeitserlebens in Reaktion auf wahrgenommene Transgressionen. Somit untermauern sie die gerechtigkeitspsychologische Perspektive (Montada, 2015), dass sich letztlich alle Konflikte auf das fundamentale Gerechtigkeitserleben zurückführen lassen. In diesem Sinne stellt eine wahrgenommene Transgression eine Verletzung der Gerechtigkeitsbalance dar, wobei

unterschiedliche Wege zur Wiederherstellung der Gerechtigkeit existieren (Tripp et al., 2007): durch Vergeltung, durch Bestrafung der verursachenden Person durch eine dritte Partei oder durch Reue und Wiedergutmachung der verursachenden Person. Diese Wege spiegeln sich in den Befunden wider: Ein ausgeprägtes Verlangen nach persönlicher Rache (Publikationen 1 und 4), der Wunsch nach ausgleichender Gerechtigkeit durch Dritte oder das Schicksal (Publikation 1), sowie die Effizienz einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung als adäquate Methode zur Wiederherstellung der Gerechtigkeit (Publikation 4) wurden jeweils beobachtet. Dabei zeigte sich, dass starke moralische Gerechtigkeitsüberzeugungen, selbst wenn diese wie bei der Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive mit eigennützigen Motiven verknüpft sind, mit gemäßigteren Formen der Rache verbunden sind (Publikation 1). Darüber hinaus führte die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und damit die Anerkennung verschiedener Interpretationen von Gerechtigkeit zu einem flexibleren und an die Situation angepassten Konfliktverhalten (Publikation 2). Unterschiedliche Handlungsweisen werden demzufolge als mehr oder weniger gerecht empfunden, und die Wahrnehmungen von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit spielen eine wesentliche Rolle bei der Entstehung und dem Verlust von Vertrauen (Publikation 3). Diese Ergebnisse unterstreichen die Allgegenwärtigkeit des subjektiven Gerechtigkeitserlebens sowie dessen vielfältige Folgen für die Reaktionen in Konfliktsituationen.

Zusätzlich untermauern die Befunde und ihre Interpretation die fundamentale Bedeutung von Emotionen in Konfliktsituationen, was die in der Literatur erhobene Forderung bekräftigt, emotionalen Erfahrungen in der Konfliktforschung mehr Raum zu geben (z.B. Colquitt et al., 2015; Hillebrandt & Barclay, 2013). Das Gerechtigkeitsempfinden, welches sich in allen vier Publikationen widerspiegelt, ist untrennbar mit emotionalem Erleben verknüpft (Colquitt et al., 2013). Weiterhin legen die Zusammenhänge der verschiedenen Reaktionsebenen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt diskutiert wurden, nahe, dass Rache- und Vermeidungstendenzen infolge von Transgressionen tief in negativ erlebten emotionalen Prozessen verankert sind (Publikationen 1 und 4). Diese Emotionalität kann jedoch durch kognitive Neubewertungen, effektive Emotionsregulation, das Entwickeln von Empathie für die andere Person (Publikation 2) oder durch konkrete Aktionen wie eine Bitte um Verzeihung (Publikation 4) beeinflusst werden. Insbesondere ist es möglich, hierdurch negativ erlebte Emotionen abzuschwächen und stattdessen positive Affekte wie Zuneigung, Hoffnung oder Vertrauen zu fördern. Darüber hinaus sprechen die Ergebnisse aus Publikation 3 dafür, dass Emotionen in einer Art und Weise erfasst werden sollten, die das Erleben von Gerechtigkeit mit positiven und das Empfinden von Ungerechtigkeit mit negativen emotionalen Erlebnissen verbindet.

Abschließend unterstreichen die Befunde, wie entscheidend Authentizität und Aufrichtigkeit im Zuge von Konflikten sind. So entfaltet eine Bitte um Verzeihung ihre Wirksamkeit erst dann, wenn sie als ehrlich und aufrichtig wahrgenommen wird (Publikation 4). Zudem spielt die Authentizität bei der Wahrnehmung von Gerechtigkeit eine zentrale Rolle für die Vertrauensbildung (Publikation 3). Nicht allein die Handlung an sich zählt, sondern insbesondere die hinter der Handlung vermuteten Absichten und deren wahrgenommene Echtheit. Demzufolge würde der instrumentalisierende Einsatz von Strategien, die als manipulativ wahrgenommen werden, abgelehnt. Zentral ist die echte Wiederherstellung von Gerechtigkeit und aufrichtige Versöhnungsbestrebungen. Nur wenn diese Aufrichtigkeit gegeben ist, kann die Perspektive der anderen Seite vollends anerkannt und Verständnis für sie entwickelt werden, was wiederum essenziell für eine friedliche und nachhaltige Konfliktlösung ist. Die Einschätzungen von Authentizität und Aufrichtigkeit sind dabei subjektiv und können durch verschiedene individuelle Faktoren beeinflusst werden. Dies hebt die Notwendigkeit der Integration dieser subjektiven Perspektive in die Konfliktforschung hervor.

## 5.2 Limitationen und Implikationen für zukünftige Forschung

Im Folgenden werden die Stärken dieser Arbeit in Bezug auf inhaltliche und methodische Aspekte sowie die Limitationen dargelegt, um daraus Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben abzuleiten. Die spezifischen Limitationen und damit verbundenen Implikationen jeder einzelnen Studie finden sich zudem in den jeweiligen Diskussionsteilen (Anhang A, S. 115; Anhang B, S. 143; Anhang C, S. 166; Anhang D, S.188).

### *Inhaltliche Limitationen und Implikationen*

Diese Arbeit konnte erfolgreich verschiedene Forschungslücken adressieren, die bereits in Kapitel 3 dargestellt wurden. Insbesondere gelangen mehrere theoretische Neukonzeptionierungen und -verknüpfungen. So wurde beispielsweise das Dreikomponentenmodell von Einstellungen nach Rosenberg und Hovland (1960) erstmals erfolgreich auf den Kontext von interpersonellen Konflikten übertragen, wobei die Distinktheit der drei Komponenten bestätigt werden konnte (Publikation 2). Ebenso führte die Integration der dreidimensionalen Vergebungskonzeption nach McCullough et al. (1998) mit dem Konzept einer aufrichtigen Bitte um Verzeihung zu neuen, wertvollen Einsichten. Weiterhin ermöglichen die differenzierten Untersuchungen von Emotionen (Publikation 3), transgressionsbezogenen Motivationen (Publikation 4) und Rache (Publikation 1) tiefere Einblicke in differenzielle Zusammenhänge.

Diese vorgenommenen Differenzierungen eröffnen vielfältige Perspektiven für zukünftige, weiterführende Untersuchungen, die die bisherigen Befunde vertiefen können: Beispielsweise konzentriert sich Publikation 1 primär auf Rache als Reaktionsform und betrachtet ausschließlich das Gerechtigkeits- und Machtmotiv. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten diesen Ansatz erweitern, indem sie weitere motivationale Reaktionen und individuelle Motive, wie etwa das Streben nach sozialer Zugehörigkeit (McClelland, 1985), integrieren. Darüber hinaus bietet die detailliertere Betrachtung verschiedener Racheformen – wie direkt ausgeführte oder zeitlich aufgeschobene Rache – sowie die Erfassung der antizipierten Funktionalität von Rache erfolgsversprechende Ansätze, um die Komplexität und Vielschichtigkeit von Rachereaktionen besser zu verstehen. In Publikation 2 wurde das produktive Konfliktverhalten direkt mit tatsächlich erlebten Konflikten in Verbindung gebracht. Eine Erweiterung könnte darin bestehen, neben der allgemeinen Affektivität gegenüber Konflikten auch spezifische Emotionen in Bezug auf tatsächliche Konflikte zu erheben und die Wirksamkeit der Videointervention auf diesen Aspekt zu evaluieren. Wenngleich das qualitative Modell in Publikation 3 umfassend ist, zeigt das darauf aufbauende quantitative Modell Raum für Erweiterungen. Zukünftige Untersuchungen sollten die weiteren organisationalen (Un-)Gerechtigkeitsdimensionen in Verbindung mit Emotionen und verschiedenen sozialen Urteilen untersuchen, dies insbesondere, um die daraus abgeleiteten Interpretationen im Abschnitt 5.1 zu validieren. In Publikation 4 wurde den Studienteilnehmenden eine spezifische Bitte um Verzeihung präsentiert. Für nachfolgende Studien bietet es sich an, verschiedene Formen der Bitte um Verzeihung zu vergleichen und ein breiteres Spektrum an Transgressionen zu berücksichtigen, darunter etwa Unterschiede in Intentionalität, Verantwortlichkeit oder Reue. Zudem könnte eine stärkere Ausdifferenzierung transgressionsbezogener Motivationen wertvolle Erkenntnisse liefern.

Zusätzlich charakterisieren diese Arbeit drei wesentliche inhaltliche Limitationen, die sowohl aus den ökonomischen Anforderungen empirischer Untersuchungen als auch aus dem theoretischen Rahmen dieses Manteltextes resultieren.

Erstens erschweren, wie schon erwähnt, das Interpunktionsproblem (Watzlawick et al., 2016) und der prozesshafte Eskalationsverlauf von Konflikten (Glasl, 1982) die Erforschung ebendieser. Das in dieser Arbeit verwendete Aktion-Reaktion-Modell vermag es daher nur, einen kleinen Teil der realen Dynamiken abzubilden. Zukünftige Forschungen könnten durch den Einsatz längsschnittlicher Designs eine umfassendere Betrachtung der langfristigen Entwicklungen von affektiven und motivationalen Reaktionen ermöglichen. Darüber hinaus würde der Einbezug beider Seiten der Dyade sowie anderer möglicherweise beteiligter Individuen tiefergehende Einblicke erlauben (Adams, 2016).

Zweitens befasst sich der theoretische Rahmen dieser Arbeit mit dem Zusammenspiel von Kognitionen, Affekten, Motivationen und Verhalten, jedoch wurden diese vier Komponenten in den Publikationen nicht durchgehend integriert. Zukünftige Forschungsvorhaben könnten hier ansetzen, indem sie eine holistischere Betrachtung vornehmen und etwa differenziertere Wahrnehmungsprozesse und spezifische Emotionen integrieren (vgl. Bondü et al., 2022).

Drittens, obwohl von Wechselwirkungen zwischen individuellen und situationalen Faktoren ausgegangen wird, wurden diese in den Publikationen weitestgehend separat behandelt. Zukünftige Untersuchungen sollten diese beiden Perspektiven integrieren, um zu verstehen, wie sie miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Die Untersuchung moderierender Effekte, die sich aus individuellen Differenzen sowie relationalen und situationalen Aspekten ergeben, könnte fruchtbare neue Erkenntnisse liefern.

#### *Methodische Limitationen und Implikationen*

Die methodischen Ansätze dieser Dissertation stellen eine bedeutende Stärke dar. Insbesondere die Verwendung von Vignettendesigns in den Publikationen 1 und 4 ermöglichen eine kontrollierte Manipulation der unabhängigen Variablen, basierend auf der Validierung der Vignetten mittels Vorstudien. Dieses Vorgehen erlaubte eine präzise Untersuchung der Wirkungen auf die abhängigen Variablen, insbesondere auf die Reaktionen der Studienteilnehmenden bezüglich Rache- und Vermeidungstendenzen, und zugleich eine Überprüfung, inwieweit die dargestellten Situationen von den Teilnehmenden als Transgression wahrgenommen wurden. In zukünftigen Arbeiten könnte weiter vertieft und als Kontrollvariablen integriert werden, inwiefern die Teilnehmenden die in den Vignetten beinhalteten Aspekte von Intentionalität, Verantwortlichkeit und das Fehlen von Reue auch tatsächlich wahrnehmen.

Ein weiterer Kritikpunkt an Vignettendesigns ist die Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf reale Kontexte. Beispielsweise weisen McCullough und Hoyt (2002) darauf hin, dass sich die Bereitschaft zur Vergebung in tatsächlich erlebten Situationen von der in fiktiven Szenarien unterscheiden kann. Dies legt nahe, dass die ökologische Validität der Befunde aus den Publikationen 1 und 4 begrenzt sein könnte. Die Untersuchung realer Transgressionssituationen bietet daher ein vielversprechendes Feld für zukünftige Forschungen. Allerdings sind dabei ethische Überlegungen, besonders im Rahmen experimenteller Designs, sorgfältig zu bedenken.

Eine weitere zentrale methodische Stärke dieser Arbeit zeigt sich in den umfangreichen Stichprobengrößen der Publikationen 1, 2 und 4, welche die statistische Aussagekraft maßgeblich

erhöhen. Insbesondere bieten die in den Publikationen 2 und 4 verwendeten Panelsamples den Vorteil von Stichproben, die hinsichtlich Alter, Geschlecht und Bildungsniveau für die deutsche Bevölkerung annähernd repräsentativ sind. Um generelle Bedenken, die häufig mit der Verwendung von Panelsamples verbunden sind, zu adressieren, wurde in diesen Arbeiten durch akribische Datenbereinigung, die Implementierung von Aufmerksamkeitschecks und den Einbezug von Kontrollvariablen effektiv eine hohe Datenqualität sichergestellt.

Des Weiteren ist eine kritische Reflexion hinsichtlich der kulturellen Homogenität der Stichproben angebracht. Die ausschließliche Fokussierung auf die deutschsprachige Bevölkerung führt zu sogenannten WEIRD-Stichproben (Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic), was die kulturelle Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken könnte. Zukünftige Forschungen sollten daher verstärkt kulturvergleichende Ansätze verfolgen, um die Generalisierbarkeit der Befunde zu erweitern.

Ferner stützen sich die Publikationen auf eine fundierte quantitative Methodik, einschließlich fortgeschritten analytischer Verfahren wie Mixed Models with Repeated Measures (Publikation 2), Mediationsanalysen (Publikation 3) und multivariate Varianzanalysen (Publikation 4). Diese Methodik und die Verwendung von Fragebögen gewährleisten einen hohen Grad an Durchführungs- und Auswertungsobjektivität. Der Rückgriff auf bereits validierte Skalen sowie die sorgfältige Validierung und Reliabilitätsüberprüfung neu entwickelter Skalen durch Vorstudien unterstreichen zusätzlich die methodische Sorgfalt dieser Arbeit. Umfassende Item- und Skalenanalysen im Vorfeld jeder Datenanalyse gewährleisten ebenfalls die faktorielle Validität und interne Konsistenz. Ein weiterer Vorteil der quantitativen Methodik ist die Möglichkeit, Kontrollvariablen statistisch einzubeziehen, so wie dies in den Publikationen 2 und 4 der Fall ist.

Obwohl die quantitative Methodik dieser Arbeit deutliche Stärken aufweist, ist sie dennoch mit bestimmten Einschränkungen verbunden. Ein zentraler Punkt betrifft die Verwendung von Selbstbericht-Items in den Fragebögen. Durch sie wird zwar die Erfassung latenter Konstrukte unter Wahrung der Anonymität möglich, jedoch besteht hierbei die Gefahr von Verzerrungen durch sozialerwünschtes Antwortverhalten, insbesondere in sensiblen Bereichen wie Konflikten. Zum Beispiel könnten die in Publikation 1 genutzten Begriffe wie „Rache“ und „zerstören“ (vgl. Anhang A, Abbildung A-1, S. 121) dazu geführt haben, dass sich einige Personen aufgrund der negativen Konnotation der Wörter von diesen Optionen distanziert haben (Boon et al., 2009). Ebenso könnte in Publikation 4 das „Apology-Acceptance-Script“ (Dhami, 2016) zu einer verzerrten Darstellung motivationaler Tendenzen animiert haben, da sich die

Teilnehmenden in der Bedingung mit Bitte um Verzeihung möglicherweise verpflichtet fühlten, versöhnliche Motivationen zu berichten. Um diesen Einflüssen entgegenzuwirken, wurde die Neigung zu sozialerwünschtem Antwortverhalten in den Publikationen 2 und 4 als Kontrollvariable einbezogen und bei allen Befragungen ein besonderes Augenmerk auf die Anonymität der Teilnahme gelegt und betont, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt.

Darüber hinaus wirft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse Fragen auf, da jeweils spezifische Situationen beleuchtet wurden. Dies könnte die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andersartige Kontexte einschränken. So ist ungewiss, ob die in den Publikationen 1 und 4 beobachteten motivationalen Tendenzen in anderen Transgressionsszenarien ähnlich ausfallen würden. Auch könnten abweichende Gestaltungen der Videointervention in Publikation 2 oder andersartige Kooperationskonstellationen als in Publikation 3 zu unterschiedlichen Resultaten führen. Diese Aspekte sind bei der Interpretation der Befunde sorgfältig zu berücksichtigen.

Als weitere Stärke ist hervorzuheben, dass in Publikation 3 quantitative und qualitative Methoden kombiniert wurden. Dies ermöglicht eine tiefgreifende Untersuchung verschiedenster Szenarien organisationaler (Un-)Gerechtigkeit und deren Auswirkungen auf Vertrauensdynamiken. Es empfiehlt sich allerdings, die gewonnenen Erkenntnisse in zukünftigen Studien durch quantitative Verfahren weiter zu validieren.

### **5.3 Praktische Implikationen zur Prävention und Deeskalation von Konflikten**

Grundsätzlich sollte natürlich das Auftreten potenziell transgressiven Verhaltens möglichst vermieden werden. Entsprechend des Fokus dieser Dissertation steht im Folgenden aber die Sicht der betroffenen Person im Vordergrund und damit die Frage, wie die Konflikteskalation vermieden und die Deeskalation eines Konfliktes gefördert werden kann. Hierzu lassen sich aus den Befunden der Dissertation zahlreiche Implikationen ableiten, die sowohl von einzelnen Individuen als auch in edukativen und organisationalen Kontexten umgesetzt werden können.

#### *Prävention und Deeskalation durch die Berücksichtigung individueller Motive*

Individuen neigen dazu, entsprechend ihren individuellen Motiven unterschiedlich auf eine wahrgenommene Transgression zu reagieren. Aus dieser Erkenntnis ergeben sich drei praktische Implikationen, die jeweils eine andere Rolle betreffen: die der betroffenen Person, der verursachenden Person und von Dritten.

Erstens könnten Präventionsmaßnahmen darauf abzielen, das Bewusstsein für individuelle Reaktionstendenzen zu schärfen. Workshops und Trainings, welche die Selbstreflexion und das

Erkennen persönlicher Motive fördern, wie das Bedürfnis nach sozialer Macht, könnten dabei helfen, automatische, destruktive Reaktionsmuster zu durchbrechen. Diese Programme könnten verdeutlichen, wie wichtig es ist, in Konfliktsituationen einen Schritt zurückzutreten und die eigenen kognitiven, affektiven und motivationalen Reaktionen zu hinterfragen, bevor man handelt. Insbesondere könnten alternative Strategien vermittelt werden, um Motive auf andere Weise zu befriedigen und dennoch konstruktiv mit der Transgression umzugehen. So könnten alternative Mechanismen zur Bewältigung eines bedrohten Selbstwerts oder empfundener Ungerechtigkeit entwickelt werden, die über das bloße Bedürfnis nach Bestrafung hinausgehen. Trainingsprogramme zur Konfliktbewältigung, die auf konstruktive Alternativen zu Rache setzen und damit eine Erweiterung des Lösungsspielraums anvisieren, könnten dabei helfen, den Kreislauf von Rache und Gegenrache zu durchbrechen und langfristig effektivere Strategien im Umgang mit wahrgenommenen Ungerechtigkeiten und anderen Transgressionen zu fördern.

Zweitens könnten im Sinne der Konfliktprävention für Personen mit bestimmten Motiven mögliche Konfliktpotenziale antizipiert und präventive Strategien zum Umgang mit diesen Personen entwickelt werden. Beispielsweise könnte es vorteilhaft sein, mit Personen, die eine hohe Ungerechtigkeitssensibilität aus Opferperspektive aufweisen, besonders sensibel umzugehen und, mehr als üblich, Situationen zu vermeiden, die sie als ungerecht empfinden könnten. Ist dies nicht möglich, kann es hilfreich sein, unmittelbar Erklärungen für das Handeln bereitzustellen, die ihr Gefühl von Gerechtigkeit wahren und vorschnelle feindselige Zuschreibungen verhindern. Auch bei Personen mit hohen Machtmotiven könnte ein strategischer Umgang von Vorteil sein. Wichtig ist jedoch, dass diese Strategien nicht zulasten der eigenen Person gehen.

Drittens könnten Vermittler:innen oder Mediator:innen in der Konfliktlösung verstärkt auf die individuellen Motive der beteiligten Personen achten und darauf abzielen, auf eine an den Motiven orientierte Form der Wiedergutmachung oder auf alternative Möglichkeiten zur Erfüllung der Motive hinzulenken. Dies unterstreicht die Bedeutung der Tiefenstrukturanalyse (Montada & Kals, 2013). Durch die Analyse der angegriffenen tieferliegenden Bedürfnisse und Motive kann abgeleitet werden, wie angemessen reagiert werden kann. Fühlen sich Personen zum Beispiel in ihrer sozialen Machtposition angegriffen, sollte die Wiedergutmachung diesen Aspekt berücksichtigen. Menschen mit einem starken Machtmotiv könnten Versuche der Wiedergutmachung als bedeutungslos erachten, wenn sie nicht auch eine gewisse Wiederherstellung oder Bekräftigung ihrer sozialen Position beinhaltet. Fehlt dieser Aspekt, könnte das Risiko eines anhaltenden Konflikts bestehen, da aus Sicht der betroffenen Person keine ausreichende Wiedergutmachung stattgefunden hätte.

*Prävention und Deeskalation durch Wissensvermittlung und Anregung zur Reflexion*

Die bestätigte Wirksamkeit einer Videointervention zur Stärkung konfliktbezogener Einstellungen und produktiven Konfliktverhaltens eröffnet vielversprechende Ansätze für praktische Implikationen im Bereich der Wissensvermittlung und Anregung zur Reflexion.

Ein wichtiger Aspekt liegt in der Gestaltung und im Einsatz von Wissensvermittlung. Im Bereich der Konfliktpsychologie können selbst niedrigschwellige Interventionen signifikante Auswirkungen zeigen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Aufklärungsarbeit über zentrale Konzepte der Konfliktpsychologie und Mediation. Ein unterhaltsames Format kann zudem helfen, belehrende Töne zu vermeiden und das Lernen ansprechend zu gestalten. Dies eröffnet zahlreiche Möglichkeiten zur Stärkung individueller Konfliktkompetenzen in verschiedenen Bereichen.

Im Hinblick auf die Allgemeinbevölkerung könnten solche Videos als einfacher erster Zugang dienen und durch zufällige Berührungspunkte auf Onlineplattformen wie YouTube oder in Sozialen Medien ein breites Spektrum an Personen mit grundlegenden Kenntnissen zur effektiven Konfliktbewältigung versorgen. Eine einprägsame und attraktive Gestaltung ist hierbei besonders wichtig, um auch diejenigen zu erreichen und zu halten, die ursprünglich kein Interesse an dem Thema hatten. Gleichzeitig ermöglicht die öffentliche Zugänglichkeit über Suchfunktionen Personen, die aktiv nach Ratschlägen suchen, auf diese Videos zu stoßen und Unterstützung für aktuelle Konfliktsituationen zu erhalten.

Darüber hinaus bieten solche Videos vielfältige Einsatzmöglichkeiten in diversen Kontexten wie Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Online-Lernplattformen oder im Bereich des freiwilligen Engagements. Sie können als Schulungsmaterialien für Lernende oder Mitarbeitende genutzt werden, idealerweise ergänzt durch moderierte Diskussionsrunden, um den interaktiven Austausch zu fördern. Auf diese Weise könnten junge Menschen frühzeitig effektive Konfliktbewältigungsstrategien erlernen und eine Unternehmenskultur des produktiven Umgangs mit Konflikten könnte gestärkt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die vermittelten Inhalte. Die Weitergabe konfliktpsychologischen Wissens, das sich auf die Mediationskonzepte nach Montada und Kals (2013) stützt, könnte durch die Anregung zur Reflexion zu produktiveren Konfliktlösungen beitragen. Zwei zentrale Mechanismen könnten hierbei eine Rolle spielen: Zum einen die Anregung zur Selbstreflexion über die eigene Tiefenstruktur und die eigenen Konfliktannahmen sowie die Förderung der Relativierung persönlicher Normen und Verantwortlichkeitszuschreibungen. Zum

anderen der Aufbau von Verständnis und die Förderung von Perspektivübernahme, die über die sachliche Ebene hinausgeht und auch die Bedürfnisse und Motive der anderen Person berücksichtigt. Dies verdeutlicht die Relevanz, beide Perspektiven zu berücksichtigen und nicht nur den Fokus auf Perspektivübernahme zu legen. Daher sollten beide Aspekte in allen Formen der Konfliktbearbeitung integriert und vermittelt werden, zum Beispiel in Streitschlichtungsverfahren, gerichtlichen Auseinandersetzungen oder Verhandlungen.

#### *Prävention und Deeskalation durch Authentizität und Aufrichtigkeit*

Die Erkenntnis, dass eine Bitte um Verzeihung nur dann effektiv ist, wenn sie als aufrichtig wahrgenommen wird, weist darauf hin, dass in Konfliktsituationen Authentizität und Ehrlichkeit gefördert werden sollten.

In Schulungsprogrammen könnten die Teilnehmenden in ihren Kommunikationsfähigkeiten gestärkt werden. Die Vermittlung, wie man eine aufrichtige und empathische Bitte um Verzeihung formuliert und übermittelt, kann helfen, entstandene Vertrauensverluste zu minimieren und die Beziehung zu erhalten. Diese Programme könnten Rollenspiele und Praxisübungen beinhalten, die es den Teilnehmenden ermöglichen, Empathie und Verständnis authentisch auszudrücken. Sie könnten auch lernen, auf Signale zu achten, die die Aufrichtigkeit einer Bitte um Verzeihung untergraben könnten, und wie sie diese vermeiden können. Zudem könnten solche Trainings verdeutlichen, wann es sinnvoll ist, von einer Bitte um Verzeihung abzusehen, wenn sie nicht authentisch erfolgen kann, und stattdessen alternative Strategien zur Konfliktbewältigung aufzeigen.

Um eine nachhaltige Versöhnung zu erreichen, sollte eine Bitte um Verzeihung allerdings nicht instrumentalisiert werden. Dies erfordert eine ehrliche Aufrichtigkeit der verursachenden Person. Hierfür sind zwei psychologische Prozesse zentral: die Einsicht, dass das eigene Verhalten fehlerhaft war, und die Bereitschaft, dieses Fehlverhalten gegenüber der betroffenen Person einzugestehen.

Maßnahmen zur Förderung von Verständnis und Empathie sowie Anregungen zur Selbstreflexion können den Weg zur Einsicht in das eigene Fehlverhalten ebnen. Hierbei könnten auch wissensvermittelnde Videos hilfreich sein. Außerdem könnten klärende Gespräche und Erklärungen der betroffenen oder einer dritten Person Verständnis für deren Sichtweise und entstandene Betroffenheit fördern. Wichtig ist dabei, dass der Prozess flexibel bleibt und nicht frühzeitig zugewiesene Rollen von „Opfer“ und „Schuldigem“ dauerhaft zementiert.

Die Bereitschaft, das eigene Fehlverhalten einzugestehen, kann durch die Etablierung einer Kultur der psychologischen Sicherheit gefördert werden, in der persönliches Fehlverhalten ohne Angst vor übermäßiger Sanktionierung zugegeben werden kann. Dies kann im organisationalen Kontext durch Workshops, Trainings und entsprechende Richtlinien unterstützt werden. Insbesondere zentrale Akteure wie Führungskräfte oder Mitarbeitende der Personalabteilung sollten hier eine Vorbildfunktion übernehmen. So können vorschnelle Schuldabweisungen und Rechtfertigungen, die aus Angst vor Sanktionen oder Ansehensverlust resultieren, vermieden werden.

Selbst bei hoher wahrgenommener Aufrichtigkeit der Bitte um Verzeihung können Vermeidungstendenzen als Folge der Transgression bestehen bleiben. Somit ist eine Bitte um Verzeihung kein Allheilmittel, um auf den Ursprungspunkt zurückzugehen. Dies deutet auf bestehende Vertrauensverluste hin, die beobachtet und aktiv angegangen werden sollten. Dabei sollte den betroffenen Personen ausreichend Zeit und Raum gegeben werden, um das Erlebte zu verarbeiten und das Vertrauen schrittweise wieder aufzubauen.

#### *Prävention und Deeskalation durch Förderung optimaler Rahmenbedingungen*

Eine Möglichkeit zur Prävention und Deeskalation von Konflikten besteht in der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen. Dazu gehört die Förderung einer vertrauensvollen Atmosphäre und eines konstruktiven Verständnisses des Umgangs mit Konflikten.

Die verschiedenen Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit haben unterschiedliche Auswirkungen auf den Aufbau und Verlust von Vertrauen. Die entsprechende Untersuchung fand im Kontext der interorganisationalen Zusammenarbeit statt, und praktische Implikationen für den Vertrauensaufbau werden in Anhang C, S. 167 erörtert. Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf andere organisationale Kontexte übertragen. Darüber hinaus sind sie für weitere soziale Austauschbeziehungen, wie romantische oder freundschaftliche Beziehungen, von Bedeutung. In diesen sollte besonders auf eine gerechte Balance zwischen Geben und Nehmen geachtet werden. Entscheidungen sollten transparent und im Einvernehmen beider Parteien getroffen werden, etwa bei der Planung gemeinsamer Aktivitäten. Ein respektvoller Umgang und wertschätzende Kommunikation sind ebenfalls entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und Konflikte zu vermeiden – dies kann durch Zuhören und Ernstnehmen der Perspektive der anderen Person gefördert werden. Wichtig ist zudem, relevante Informationen offen zu teilen, um Missverständnisse zu vermeiden und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, beispielsweise durch zeitnahe Mitteilungen über wichtige Neuigkeiten oder Entscheidungen.

Wenn diese Ansätze nicht instrumentalisiert, sondern authentisch gelebt werden, fördern sie das Vertrauen und die Stabilität von Beziehungen.

Gleichzeitig sollte das Erleben von Ungerechtigkeiten und die damit verbundene negative Afektivität gezielt vermieden werden, da die Wiederherstellung verloren gegangenen Vertrauens langwierig und schwierig sein kann. Dies erfordert ein umsichtiges Vorgehen und einen sensiblen Umgang mit unterschiedlichen individuellen Motiven und Gerechtigkeitserwartungen. Empathie und die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sind hierbei entscheidend. Indem Anregungen zur Selbstreflexion über eigene Bedürfnisse und Motive, Wissensvermittlung sowie die Förderung von Empathie und Perspektivenübernahme nicht nur als Reaktion auf Konflikte, sondern als integraler Bestandteil privater oder beruflicher Umfelder etabliert werden, entstehen optimale Rahmenbedingungen. Diese tragen dazu bei, Transgressionen vorzubeugen und im Falle ihres Auftretens einen konstruktiven Umgang damit zu fördern.

Zusammenfassend zeigt sich, dass erfolgreiche präventive Maßnahmen und deeskalierende Interventionsstrategien eine ganzheitliche Betrachtung personaler, relationaler und struktureller Faktoren erfordern. Im Vordergrund stehen dabei das Bewusstwerden über die eigenen Motive und typischen Reaktionsmuster, die Stärkung effektiver Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten sowie die Förderung von Authentizität und Gerechtigkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Ungerechtigkeiten. Ziel dieser Maßnahmen ist es, konstruktive Wege im Umgang mit Konflikten und wahrgenommenen Transgressionen zu fördern, die negativen Folgen von Konflikten zu verringern und eine positive, vertrauensvolle Beziehung zu schaffen.

#### 5.4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Dissertation hat das Ziel, verschiedene Einflussfaktoren auf individuelle Reaktionen nach einer wahrgenommenen Transgression aus unterschiedlichen Perspektiven zu untersuchen. Die umfassende Betrachtung all dieser Faktoren übersteigt jedoch den Rahmen einer Dissertation, weshalb sich diese Arbeit auf spezifische Aspekte konzentriert und somit das Mosaik der Konflikttheorien erweitert. Im Fokus der Untersuchung stehen vier zentrale Faktoren: individuelle Motive, konfliktbezogene Einstellungen, Arten der Transgression und Bitten um Verzeihung. Diese wurden ausgewählt, um grundlegende und häufig auftretende Einflussfaktoren zu berücksichtigen und aus verschiedenen Blickwinkeln hinsichtlich ihres Beitrags zur Prävention, Eskalation und Deeskalation zu beleuchten.

Die vielfältigen Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, dass es kein Patentrezept für den „richtigen“ Umgang mit Konfliktsituationen gibt. Jede Situation ist einzigartig und erfordert eine

sorgfältige Berücksichtigung individueller und kontextueller Bedingungen. Dennoch haben sich einige grundlegende Aspekte als allgemein relevant herausgestellt, darunter das individuelle Gerechtigkeitsempfinden, das emotionale Erleben und die Notwendigkeit eines authentischen und empathischen Umgangs bei der Konfliktbewältigung.

Für den konstruktiven Umgang mit Konflikten ist Offenheit für verschiedene Perspektiven unerlässlich, und ebenso sollte die Konfliktforschung Offenheit für neue Ansätze bewahren. Dies kann unter anderem durch den Verzicht auf normative Urteile geschehen. Es ist wichtig zu hinterfragen, was als „guter“ Konfliktumgang betrachtet wird, da auch Rache- und Vermeidungsverhalten für Individuen funktional sein können. Ein umfassendes Verständnis für alle Beteiligten kann daher nur durch die Berücksichtigung aller relevanten kognitiven, affektiven, motivationalen und verhaltensbezogenen Faktoren erreicht werden.

## 6. Literaturverzeichnis

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D., A. (2011). What does the Narcissistic Personality Inventory really measure? *Assessment, 18*(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1073191110382845>
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review, 20*(4), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Adams, G. S. (2016). Asymmetries between victims' and transgressors' perspectives following interpersonal transgressions. *Social and Personality Psychology Compass, 10*(12), 722–735. <https://doi.org/10.1111/spc3.12291>
- Adams, G. S., & Inesi, M. E. (2016). Impediments to forgiveness: Victim and transgressor attributions of intent and guilt. *Journal of Personality and Social Psychology, 111*(6), 866–881. <https://doi.org/10.1037/pspi0000070>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 267–299). Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2020). The Theory of Planned Behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies, 2*(4), 314–324. <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Alexander, M. B., Gore, J., & Estep, C. (2021). How need for power explains why narcissists are antisocial. *Psychological Reports, 124*(3), 1335–1352. <https://doi.org/10.1177/0033294120926668>
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Hrsg.), *Handbook of Social Psychology*. Clark University Press.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 947–965. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- Andiappan, M., & Treviño, L. K. (2011). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations, 64*(3), 359–386. <https://doi.org/10.1177/0018726710384530>
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 52–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653–668. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.653>
- Ask, K., & Granhag, P. A. (2007). Hot cognition in investigative judgments: The differential influence of anger and sadness. *Law and Human Behavior, 31*(6), 537–551. <https://doi.org/10.1007/s10979-006-9075-3>

- Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J., & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165–195. <https://doi.org/10.1108/eb022873>
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013–1037. <https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of Management*, 40(7), 1857–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206312441833>
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Barnes, C. D., Brown, R. P., & Osterman, L. L. (2009). Protection, payback, or both? Emotional and motivational mechanisms underlying avoidance by victims of transgressions. *Motivation and Emotion*, 33(4), 400–411. <https://doi.org/10.1007/s11031-009-9142-4>
- Baumeister, R. F., Bushman, B. J., & Campbell, W. K. (2000). Self-esteem, narcissism, and aggression: Does violence result from low self-esteem or from threatened egotism? *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 26–29. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00053>
- Baumeister, R. F., Stillwell, A., & Wotman, S. R. (1990). Victim and perpetrator accounts of interpersonal conflict: Autobiographical narratives about anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 994–1005. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.994>
- Beesley, S. M. (2010). *Effect of apology focus on perceptions of sincerity, apology acceptance and forgiveness*. Edith Cowan University. [https://ro.ecu.edu.au/theses\\_hons/1326](https://ro.ecu.edu.au/theses_hons/1326)
- Bell, E. C., & Blakeney, R. N. (1977). Personality Correlates of Conflict Resolution Modes. *Human Relations*, 30(9), 849–857. <https://doi.org/10.1177/001872677703000907>
- Bell, C., & Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 30–54. <https://doi.org/10.1108/eb022922>
- Bernhardt, K. (2000). *Tendenz zum assertorischen bzw. revisionsbereiten Urteilen: Validierung zweier neuer Konstrukte*. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.8783>
- Berry, J. W., Worthington Jr., E. L., O'Connor, L. E., Parrott III, L., & Wade, N. G. (2005). Forgivingness, vengeful rumination, and affective traits. *Journal of Personality*, 73(1), 183–226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00308.x>
- Bhowan, U. (1998). Personal attributes as predictors of interpersonal conflict handling strategies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 13(3-4), 129–139.

- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986) Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Hrsg.), *Research on negotiations in organizations* (S. 43–55). JAI Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Hrsg.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (S. 65–81). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-003>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413–426. <https://doi.org/10.1177/002188637000600403>
- Boettcher, A. M., & Katz Jameson, J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259–275. <https://doi.org/10.1108/eb022858>
- Bondü, R. (2018). Is bad intent negligible? Linking victim justice sensitivity, hostile attribution bias, and aggression. *Aggressive Behavior*, 44(5), 442–450. <https://doi.org/10.1002/ab.21764>
- Bondü, R., Holl, A. K., Trommler, D., & Schmitt, M. J. (2022). Responses toward injustice shaped by justice sensitivity – Evidence from Germany. *Frontiers in Psychology*, 13, 858291. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858291>
- Bondü, R., Schwemmer, F., & Pfetsch, J. (2021). Justice sensitivity is positively and negatively related to prejudice and discrimination. *International Journal of Conflict and Violence*, 15. <https://doi.org/10.11576/ijcv-4463>
- Boodoo, M. U., Frangi, L., Gomez, R., & Hebdon, R. (2020). How do employees respond to workplace injustice? New insights from ranked ordinal employee preferences. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3634539>
- Boon, S. D., Deveau, V. L., & Alibhai, A. M. (2009). Payback: The parameters of revenge in romantic relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(6–7), 747–768. <https://doi.org/10.1177/0265407509347926>
- Boshammer, S. (2023). Vergelten – Verstehen – Verzeihen? Begriffliche Klärungen des Umgangs mit Unrecht aus philosophischer Sicht. *Konfliktodynamik*, 12(3), 180–186. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-3-180>
- Bouazzaoui, M., Wu, H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607–631. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00018-5)
- Brady, D. L., Saldanha, M. F., & Barclay, L. J. (2023). Conceptualizing forgiveness: A review and path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 261–296. <https://doi.org/10.1002/job.2632>
- Brandstätter, H. (1992). *Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der Differentiellen Psychologie*. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.10224>

- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1191>
- Brewer, G., Hunt, D., James, G., & Abell, L. (2015). Dark Triad traits, infidelity and romantic revenge. *Personality and Individual Differences*, 83, 122–127. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.04.007>
- Brown, R. P. (2004). Vengeance is mine: Narcissism, vengeance, and the tendency to forgive. *Journal of Research in Personality*, 38(6), 576–584. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.10.003>
- Buğa, A. (2022). The relationship between rumination about interpersonal offense and psychological well-being: The mediation effect of forgiveness. *International Journal of Progressive Education*, 18(6), 111–124. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2022.477.8>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389–398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007–2017. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87–110. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>
- Carlisle, R. D., Tsang, J.-A., Ahmad, N. Y., Worthington, E. L., Witvliet, C. V., & Wade, N. (2012). Do actions speak louder than words? Differential effects of apology and restitution on behavioral and self-report measures of forgiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 7(4), 294–305. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.690444>
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531–582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>
- Chan, M. E. (2009). “Why did you hurt me?” Victim’s interpersonal betrayal attribution and trust implications. *Review of General Psychology*, 13(3), 262–274. <https://doi.org/10.1037/a0017138>
- Chester, D. S., & DeWall, C. N. (2018). Personality correlates of revenge-seeking: Multidimensional links to physical aggression, impulsivity, and aggressive pleasure. *Aggressive Behavior*, 44(3), 235–245. <https://doi.org/10.1002/ab.21746>
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members’ needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 437–450. <https://doi.org/10.1037/a0036363>
- Coleman, P. T. (2018). Conflict intelligence and systemic wisdom: Meta-competencies for engaging conflict in a complex, dynamic World. *Negotiation Journal*, 34(1), 7–35. <https://doi.org/10.1111/nejo.12211>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 278–297. <https://doi.org/10.1037/a0038131>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology* 98(2), 199-236. <http://doi.org/10.1037/a0031757>
- Crombag, H., Rassin, E., & Horselenberg, R. (2003). On vengeance. *Psychology, Crime & Law*, 9(4), 333–344. <https://doi.org/10.1080/1068316031000068647>
- Cropanzano, R. S., Ambrose, M. L., & Van Wagoner, P. (2019). Organizational justice and workplace emotion. In E. A. Lind (Hrsg.), *Social Psychology and Justice* (S. 243–283). Routledge.
- Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.001>
- Curseu, P. L., & Schrijver, S. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66–79. <https://doi.org/10.1037/a0017104>
- Dahiya, R. (2024). Future cooperation at work emerges when apologies are sincere: The importance of forgiveness and trust restoration. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 289–304. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0210>
- De Clercq, D., & Saridakis, G. (2015). Informational injustice with respect to change and negative workplace emotions: The mitigating roles of structural and relational organizational features. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0033>
- De Dreu, C. K. W., Nauta, A., & Van de Vliert, E. (1995). Self-serving evaluations of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(23), 2049–2066. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb02387.x>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Decety, J., & and Yoder, K. J. (2016). Empathy and motivation for justice: Cognitive empathy and concern, but not emotional empathy, predict sensitivity to injustice for others. *Social Neuroscience*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/17470919.2015.1029593>
- DeCremer, D. & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 157–173.
- Deng, J., Hao, X., & Yang, T. (2023). The increase of counterproductive work behaviour from organizational and individual level due to workplace conflict: A sequential moderated mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 213–233. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0079>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale Univ. Press. <https://opac.ku.de/s/uei/de/6/0/BV003143365>

- Deutsch, M. (2006). Introduction. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (S. 1–20). Jossey-Bass.
- Dhami, M. K. (2016). Effects of a victim's response to an offender's apology: When the victim becomes the bad guy. *European Journal of Social Psychology*, 46(1), 110–123. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2145>
- D'Souza, M. F., Oliveira, M. L. S., Almeida, J. S. C., & Natividade, D. S. (2019). I can, you can, I can more: Narcissism and power. *Journal of Education and Research in Accounting*, 13(2), 157–174. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i2.2103>
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2006). The reduction of psychological aggression across varied interpersonal contexts through repentance and forgiveness. *Aggressive Behavior*, 32(3), 195–206. <https://doi.org/10.1002/ab.20119>
- Ebesu Hubbard, A. S., Hendrickson, B., Fehrenbach, K. S., & Sur, J. (2013). Effects of Timing and Sincerity of an Apology on Satisfaction and Changes in Negative Feelings During Conflicts. *Western Journal of Communication*, 77(3), 305–322. <https://doi.org/10.1080/10570314.2013.770160>
- ElGamal, H., Ahmed, N., & Kassem, A. (2023). Effect of conflict management training program on organizational commitment and structural empowerment. *Mansoura Nursing Journal*, 10(1), 59–79. <https://doi.org/10.21608/mnj.2023.320377>
- Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Hrsg.), *Handbook of Affective Sciences* (S. 572–595). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195126013.003.0029>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11–17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K., & Finkel, E. J. (2004). Too proud to let go: Narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>
- Farkhondeh, S., Sarah, S., Arash, M., & Sareh, K. (2013). The effect of conflict resolution training on marital satisfaction in couples referring to counseling centers in Shiraz, Southern Iran. *IJCBNM* 1(1), 26–34.
- Fatfouta, R., Gerlach, T. M., Schröder-Abé, M., & Merkl, A. (2015). Narcissism and lack of interpersonal forgiveness: The mediating role of state anger, state rumination, and state empathy. *Personality and Individual Differences*, 75, 36–40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.051>
- Fetchenhauer, D., & Huang, X. (2004). Justice sensitivity and distributive decisions in experimental games. *Personality and Individual Differences*, 36(5), 1015–1029. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00197-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00197-1)
- Fragale, A. R., Rosen, B., Xu, C., & Merideth, I. (2009). The higher they are, the harder they fall: The effects of wrongdoer status on observer punishment recommendations and intentionality attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.05.002>
- Frijda, N. H. (1993). The place of appraisal in emotion. *Cognition and Emotion*, 7(3–4), 357–387. <https://doi.org/10.1080/02699939308409193>

- Frijda, N. H. (1994). The Lex Talionis: On vengeance. In S. H. M. van Goozen, N. E. van der Poll, & J. A. Sergeant (Hrsg.), *Emotions: Essays on Emotion Theory* (S. 263–289). Erlbaum.
- Gerlach, T. M., Allemand, M., Agroskin, D., & Denissen, J. J. A. (2012). Justice sensitivity and forgiveness in close interpersonal relationships: The mediating role of mistrustful, legitimizing, and pro-relationship cognitions. *Journal of Personality*, 80(5), 1373–1413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00762.x>
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (2002). *Emerging perspectives on managing organizational justice*. Information Age Publishing.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Hrsg.), *Conflict Management and Industrial Relations* (S. 119–140). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6)
- Goffman, E. (1982). *Das Individuum im öffentlichen Austausch*. Suhrkamp.
- Gollwitzer, M., Schmitt, M., Schalke, R., Maes, J., & Baer, A. (2005). Asymmetrical effects of justice sensitivity perspectives on prosocial and antisocial behavior. *Social Justice Research*, 18(2), 183–201. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-7368-1>
- Gonzales, M. H., Manning, D. J., & Haugen, J. A. (1992). Explaining our sins: Factors influencing offender accounts and anticipated victim responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 958–971. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.958>
- Gordon, A. M., & Chen, S. (2015). Do you get where I'm coming from?: Perceived understanding buffers against the negative impact of conflict on relationship satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(2), 239–260. <http://doi.org/10.1037/pspi0000039>
- Gottman, J. M. (1993). A theory of marital dissolution and stability. *Journal of Family Psychology*, 7(1), 57–75.
- Greenberg, J. (1993) The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (S. 79–103). Erlbaum.
- Grobbink, L. H., Derkzen, J. J. L., & van Marle, H. J. C. (2015). Revenge: An analysis of its psychological underpinnings. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 59(8), 892–907. <https://doi.org/10.1177/0306624X13519963>
- Hadden, B. W., Baker, Z. G., & Knee, C. R. (2018). Let it go: Relationship autonomy predicts pro-relationship responses to partner transgressions. *Journal of Personality*, 86(5), 868–887. <https://doi.org/10.1111/jopy.12362>
- Haddock, G., & Maio, G. R. (2014). Einstellungen. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 197–230). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41091-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41091-8_6)
- Harms, J. D. (2017). Exploring the connection between interpersonal needs and conflict resolution styles. *Culminating Projects in Psychology*. [https://repository.stcloud-state.edu/psyc\\_etds/9](https://repository.stcloud-state.edu/psyc_etds/9)
- Haumann, C., Ade, F., Gerlach, T., Schuster, J., & Maes, J. (2009, September 28-30). *Entwicklung und Validierung eines Skaleninventars zum Narzissmus* [Conference presentation].

- Conference of the DGPs Expert Group on Differential Psychology, Personality Psychology and Psychological Assessment (DPPD), Landau, Germany.
- Heider, F. (1967). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Hill, K. M. (2013). *When are apologies effective?: An investigation of the components that increase an apology's efficacy*. Northeastern University. <https://doi.org/10.17760/d20003125>
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights, challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, 26(4), 513–531. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193-z>
- Hochhauser, M., Weiss, P. L., & Gal, E. (2018). Enhancing conflict negotiation strategies of adolescents with autism spectrum disorder using video modeling. *Assistive Technology*, 30(3), 107–118. <https://doi.org/10.1080/10400435.2016.1268217>
- Hodgins, H. S., Liebeskind, E., & Schwartz, W. (1996). Getting out of hot water: Facework in social predicaments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 300–314. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.300>
- Holmes, J. G. (1991). Trust and the appraisal process in close relationships. In W. H. Jones & D. Perlman (Hrsg.), *Advances in personal relationships* (S. 57–106). Jessica Kingsley Publishers.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.005>
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/0008957042000332241>
- Hui, V. K.-Y., & Bond, M. H. (2009). Target's face loss, motivations, and forgiveness following relational transgression: Comparing Chinese and US cultures. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(2–3), 123–140. <https://doi.org/10.1177/0265407508100312>
- Ibrahim, S. A., Mohamed, H. A., & El-Gazar, H. E. (2018). The effect of conflict-management enhancing strategy for head nurses on the quality of vertical dyad linkage with nurses. *International Journal of Nursing Didactics*, 8(4), <https://doi.org/10.15520/ijnd.v8i04.2128>
- Jacobs, G., Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)Ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics* 121, 63–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>
- Jaudas, M. (2020). *Psychologie weitergeben: Entwicklung und Evaluation eines online-basierten Programms zur Vermittlung mediationsspezifischer Konfliktkompetenz* [Dissertation, Bundeswehr Universität München]. AtheneForschung. <https://athene-forschung.unibw.de/134247>
- Jeohn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jeohn, K. A. (2014). Types of conflict: The history and future of conflict definitions and typologies. In *Handbook of Conflict Management Research* (S. 3–18). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781006948.00007>

- Johnson, A. J. (2002). Beliefs about arguing: A comparison of public issue and personal issue arguments. *Communication Reports*, 15(2), 99–111. <https://doi.org/10.1080/08934210209367757>
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525–542. <https://doi.org/10.1002/job.563>
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 219–266. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60107-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0)
- Jones, R. E., & Melcher, B. H. (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. *Human Relations*, 35(8), 649–658.
- Kaiser, C. R., Vick, S. B., & Major, B. (2004). A prospective investigation of the relationship between Just-World Beliefs and the desire for revenge after September 11, 2001. *Psychological Science*, 15(7), 503–506. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00709.x>
- Kalafatoğlu, Y. (2022). A study on the antecedents of conflict management styles: The role of mindfulness and emotional intelligence. *Journal of Business Science*, 10(2), 191–213. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1087660>
- Kals, E. (1999). Der Mensch nur ein zweckrationaler Entscheider? *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 7(4), 267–293.
- Kaushal, R., & Kwanten, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579–603. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2006.01.001>
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Kearns, J. N., & Fincham, F. D. (2005). Victim and perpetrator accounts of interpersonal transgressions: Self-serving or relationship serving biases? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(3), 321–333. <https://doi.org/10.1177/0146167204271594>
- Kim, T.-Y., Shapiro, D. L., Aquino, K., Lim, V. K. G., & Bennett, R. J. (2008). Workplace offense and victims' reactions: The effects of victim-offender (dis)similarity, offense-type, and cultural differences. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 415–433. <https://doi.org/10.1002/job.519>
- Knee, C. R., Lonsbary, C., Canevello, A., & Patrick, H. (2005). Self-determination and conflict in romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 997–1009. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.997>
- Knight, K. (2017). Transgressor communication after committing a hurtful relational event: Associations with attributed intent, blame, guilt, responsibility, and perceived forgiveness. *Western Journal of Communication*, 82(4), 475–492. <https://doi.org/10.1080/10570314.2017.1325925>
- Krosnick, J. A., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2005). The measurement of attitudes. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Hrsg.), *Handbook of attitudes and attitude change* (S. 21–76). Erlbaum.

- Kumar, R., van Kleef, G. A., & Higgins, E. T. (2019). How emotions influence alliance relationships: The potential functionality of negative emotions. *Organizational Psychology Review*, 9(2–3), 157–183. <https://doi.org/10.1177/2041386619878837>
- Laham, S. M., Chopra, S., Lalljee, M., & Parkinson, B. (2010). Emotional and behavioural reactions to moral transgressions: Cross-cultural and individual variations in India and Britain. *International Journal of Psychology*, 45(1), 64–71. <https://doi.org/10.1080/00207590902913434>
- Lai, W. M. (2014). *Organizational interventions for restoring justice in the workplace*. University of Missouri-St. Louis.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341–1355. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1341>
- Lee, Y. (2022). Employees' negative megaphoning in response to organizational injustice: The mediating role of employee–organization relationship and negative affect. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 89–103. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04804-5>
- Lee, K., & Aston, M. C. (2012). Getting mad and getting even: Agreeableness and honesty-humility as predictors of revenge intentions. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 596–600. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.004>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work: Construct validation of a German version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000064>
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1010520>
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1–52. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x>
- Lerner, M. J., & Clayton, S. (2011). *Justice and self-interest: Two fundamental motives*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511976698>
- Leunissen, J. M., De Cremer, D., Reinders Folmer, C. P., & van Dijke, M. (2013). The apology mismatch: Asymmetries between victim's need for apologies and perpetrator's willingness to apologize. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 315–324. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.12.005>
- Leventhal, H. (1976). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Lewicki, R. J., & Polin, B. (2012). The art of the apology. In R. M. Kramer, & T. L. Pittinsky (Hrsg.), *Restoring trust in organizations and leaders* (S. 95–128), Oxford University Press.
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount Jr., R. B. (2016). An Exploration of the Structure of Effective Apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 177–196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>

- Lindner, E. G. (2006). Emotion and conflict: Why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (S. 268–293). Jossey-Bass.
- Ma, L., & Jiang, Y. (2020). Empathy mediates the relationship between motivations after transgression and forgiveness. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01466>
- Ma, Z., Lee, Y., & Yu, K.-H. (2008). Ten years of conflict management studies: Themes, concepts, and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234–248. <https://doi.org/10.1108/10444060810875796>
- Maes, J. (1994). *Psychologische Überlegungen zu Rache*. <https://doi.org/10.23668/psycharchiv.es.8984>
- Maes, J. (2004). Gerechtigkeit und Eigennutz. Macht und Mythos zweier Motive. In K. Horstmann, M. Hüttenthal & H. Koriath (Hrsg.), *Gerechtigkeit – eine Illusion?* (S. 125–143). Lit-Verlag.
- Malle, B. F. (2022). Attribution theories: How people make sense of behavior. In D. Chadee (Hrsg.), *Theories in Social Psychology, Second Edition* (1. Aufl., S. 93–120). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394266616.ch4>
- Manstead, A. S. R., Tetlock, P. E., & Manstead, T. (1989). Cognitive appraisals and emotional experience: Further evidence. *Cognition and Emotion*, 3(3), 225–239. <https://doi.org/10.1080/02699938908415243>
- Margolis, H. (1981). A new model of rational choice. *Ethics*, 91(2), 265–279. <https://doi.org/10.1086/292227>
- Martinez-Diaz, P., Caperos, J. M., Prieto-Ursúa, M., Gismero-González, E., Cagigal, V., & Carrasco, M. J. (2021). Victim's Perspective of Forgiveness Seeking Behaviors After Transgressions. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.656689>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- McCullough, M. E., Fincham, F. D., & Tsang, J.-A. (2003). Forgiveness, forbearance, and time: The temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 540–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>
- McCullough, M. E., & Hoyt, W. T. (2002). Transgression-related motivational dispositions: Personality substrates of forgiveness and their links to the Big Five. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(11), 1556–1573. <https://doi.org/10.1177/014616702237583>
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Brown, S. W., Worthington, E. L., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586–1603.
- McDonald, K. L., & Asher, S. R. (2013). College students' revenge goals across friend, romantic partner, and roommate contexts: The role of interpretations and emotions. *Social Development*, 22(3), 499–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2011.00650.x>

- McKee, I. R., & Feather, N. T. (2008). Revenge, retribution, and values: Social attitudes and punitive sentencing. *Social Justice Research*, 21(2), 138. <https://doi.org/10.1007/s11211-008-0066-z>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230. <https://doi.org/10.1108/02683940510589019>
- Michalak, R. T., Kiffin-Petersen, S. A., & Ashkanasy, N. M. (2019). 'I feel mad so I be bad': The role of affect, dissatisfaction and stress in determining responses to interpersonal deviance. *British Journal of Management*, 30(3), 645–667. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12286>
- Middendorf, J. (2015). Systematische Steigerung der Konfliktkompetenz. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 18(1), 13–15. <https://doi.org/10.9785/zkm-2015-0106>
- Mill, J. S. (1836). On the definition of political economy; and on the method of investigation proper to it. *London and Westminster Review*, 4(October), 120–164.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053–1060. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.12.1053>
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 527–553. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.527>
- Miller, C. H., Burgoon, J. K., & Hall, J. R. (2007). The effects of implicit theories of moral character on affective reactions to moral transgressions. *Social Cognition*, 25(6), 819–832. <https://doi.org/10.1521/soco.2007.25.6.819>
- Miyagawa, Y., & Taniguchi, J. (2022). Self-compassion helps people forgive transgressors: Cognitive pathways of interpersonal transgressions. *Self and Identity*, 21(2), 244–256. <https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1862904>
- Mohiyeddini, C., & Montada, L. (1999). „Eigeninteresse“ und „Zentralität des Wertes Gerechtigkeit für eigenes Handeln“: Neue Skalen zur Psychologie der Gerechtigkeit. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.9285>
- Montada, L. (1998). Gerechtigkeitsmotiv und Eigeninteresse. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 1(3), 413–430. <https://doi.org/10.25656/01:4509>
- Montada, L. (2011). The normative impact of empirical justice research. In E. Kals & J. Maes (Hrsg.), *Justice and conflicts: Theoretical and empirical contributions* (S. 3–19). Springer.
- Montada, L. (2015). Justice, conflicts, and the justice of conflict resolution. In J. D. Wright (Hrsg.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (S. 937–942). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.64004-7>
- Montada, L., & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Beltz.
- Montada, L., & Kirchhoff, S. (2000). *Bewältigung von Ungerechtigkeiten durch praktische Erklärungen. Bitte um Verzeihung, Rechtfertigungen und Ausreden: Ihre Wirkungen auf soziale Beziehungen*. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.8799>
- Montada, L., & Maes, J. (2016). Justice and self-interest. In C. Sabbagh, & M. Schmitt (Hrsg.), *Handbook of social justice theory and research* (S. 109–125). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_6)

- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/10444061211199304>
- Müller, M. M., Kals, E., & Maes, J. (2008). Fairness, self-interest, and cooperation in a real-life conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 684–704. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00322.x>
- Murayama, K., & Jach, H. K. (2025). A critique of motivation constructs to explain higher-order behavior: We should unpack the black box. *Behavioral and Brain Sciences*, 48(e24), 1–57. <https://doi.org/10.1017/S0140525X24000025>
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381. <https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Nehrlich, A. D., Gebauer, J. E., Sedikides, C., & Schoel, C. (2019). Agentic narcissism, communal narcissism, and prosociality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(1), 142–165. <https://doi.org/10.1037/pspp0000190>
- Nisbett, R. E., Caputo, C., Legant, P., & Marecek, J. (1973). Behavior as seen by the actor and as seen by the observer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(2), 154–164. <https://doi.org/10.1037/h0034779>
- Ohtsubo, Y. (2007). Perceived intentionality intensifies blameworthiness of negative behaviors: Blame-praise asymmetry in intensification effect. *Japanese Psychological Research*, 49(2), 100–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2007.00337.x>
- Ohtsubo, Y., & Higuchi, M. (2022). Apology cost is more strongly associated with perceived sincerity than forgiveness. *Letters on Evolutionary Behavioral Science*, 13(1), 28–32. <https://doi.org/10.5178/lebs.2022.95>
- Ou, Z., Chen, T., Li, F., & Tang, P. (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 101–113. <https://doi.org/10.1111/jasp.12494>
- Pedersen, E. J., Kurzban, R., & McCullough, M. E. (2013). Do humans really punish altruistically? A closer look. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 280(1758), 20122723. <https://doi.org/10.1098/rspb.2012.2723>
- Pina, A., Holland, J., & James, M. (2017). The malevolent side of revenge porn proclivity: Dark personality traits and sexist ideology. *International Journal of Technoethics*, 8(1), 30–43. <https://doi.org/10.4018/IJT.2017010103>
- Pluut, H., & Curșeu, P. L. (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(4), 412–425. <https://doi.org/10.1177/1368430212453633>
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629–652. <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>

- Rasmussen, K. (2016). Entitled vengeance: A meta-analysis relating narcissism to provoked aggression. *Aggressive Behavior*, 42(4), 362–379. <https://doi.org/10.1002/ab.21632>
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., & Chapman, G. J. (2015). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41(4), 1132–1154. <https://doi.org/10.1177/0149206312443557>
- Rey, L., & Extremera, N. (2014). Positive psychological characteristics and interpersonal forgiveness: Identifying the unique contribution of emotional intelligence abilities, Big Five traits, gratitude and optimism. *Personality and Individual Differences*, 68, 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.030>
- Riek, B. M., Luna, L. M. R., & Schnabelrauch, C. A. (2014). Transgressors' guilt and shame: A longitudinal examination of forgiveness seeking. *Journal of Social and Personal Relationships*, 31(6), 751–772. <https://doi.org/10.1177/0265407513503595>
- Rosebury, B. (2009). Private revenge and its relation to punishment. *Utilitas*, 21(1), 1–21. <https://doi.org/10.1017/S0953820808003336>
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, & J. W. Brehm (Hrsg.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (S. 1-14). Yale University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (S. 654–678). The Guilford Press.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493–515. <http://doi.org/10.1080/13594320444000182>
- Sasaki, E., & Overall, N. C. (2023). Constructive conflict resolution requires tailored responsiveness to specific needs. *Current Opinion in Psychology*, 52, 101638. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101638>
- Schmitt, M., Baumert, A., Fetchenhauer, D., Gollwitzer, M., Rothmund, T., & Schlösser, T. (2009). Sensibilität für Ungerechtigkeit. *Psychologische Rundschau*, 60(1), 8–22. <https://doi.org/10.1026/0033-3042.60.1.8>
- Schmitt, M., Baumert, A., Gollwitzer, M., & Maes, J. (2010). The Justice Sensitivity Inventory: Factorial validity, location in the personality facet space, demographic pattern, and normative data. *Social Justice Research*, 23(2–3), 211–238. <https://doi.org/10.1007/s11211-010-0115-2>
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Förster, N., & Montada, L. (2004). Effects of objective and subjective account components on forgiving. *The Journal of Social Psychology*, 144(5), 465–486. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.5.465-486>
- Schmitt, M. J., Neumann, R., & Montada, L. (1995). Dispositional sensitivity to befallen injustice. *Social Justice Research*, 8(4), 385–407. <https://doi.org/10.1007/BF02334713>
- Schneer, J. A. & Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations*, 40(9), 575–590.

- Schönbach, P. (1980). A category system for account phases. *European Journal of Social Psychology*, 10(2), 195–200. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420100206>
- Schulte-Braucks, J., Baethge, A., Dormann, C., & Vahle-Hinz, T. (2019). Get even and feel good? Moderating effects of justice sensitivity and counterproductive work behavior on the relationship between illegitimate tasks and self-esteem. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 241–255. <https://doi.org/10.1037/ocp0000112>
- Schumann, K. (2012). Does love mean never having to say you're sorry? Associations between relationship satisfaction, perceived apology sincerity, and forgiveness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29(7), 997–1010. <https://doi.org/10.1177/0265407512448277>
- Schumann, K., Ritchie, E. G., & Forest, A. (2023). The social consequences of frequent versus infrequent apologizing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(3), 331–343. <https://doi.org/10.1177/01461672211065286>
- Schumann, K., & Ross, M. (2010). The benefits, costs, and paradox of revenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(12), 1193–1205. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00322.x>
- Schwartz, G. S., Kane, T. R., Joseph, J. M., & Tedeschi, J. T. (1978). The effects of post-transgression remorse on perceived aggression, attributions of intent, and level of punishment. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(4), 293–297. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1978.tb00283.x>
- Schwarz, N. (2012). Feelings-as-Information Theory. In P. van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Hrsg.), *Handbook of theories of Social Psychology* (S. 289–308). SAGE.
- Scott, J. T., Matland, R. E., Michelbach, P. A., & Bornstein, B. H. (2001). Just deserts: An experimental study of distributive justice norms. *American Journal of Political Science*, 45(4), 749–767. <https://doi.org/10.2307/2669322>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Keller, A. C., & Meier, L. L. (2021). Adding insult to injury: Illegitimate stressors and their association with situational well-being, social self-esteem, and desire for revenge. *Work & Stress*, 35(3), 262–282. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1857465>
- Shahrasbi, N., Rohani, M., Purmehdi, M., & Ghatari, A. R. (2024). Self-determination theory and customer revenge behavior: Explaining how customers regulate their anger and revenge behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 41(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2018-2747>
- Shapiro, D. L., Buttner, E., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346–368. <http://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041>
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2008). Adult attachment and cognitive and affective reactions to positive and negative events. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1844–1865. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00146.x>
- Sheppard, K. E., & Boon, S. D. (2012). Predicting appraisals of romantic revenge: The roles of honesty-humility, agreeableness, and vengefulness. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 128–132. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.09.014>
- Shnabel, N., & Nadler, A. (2008). A needs-based model of reconciliation: Satisfying the differential emotional needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 116–132. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.1.116>
- Shoikhedbrod, A., Ward Struthers, C., Guilfoyle, J. R., van Monsjou, E., Halilova, J., & Saleemi, S. (2019). How, when, and why transgressors' narcissism affects motivation to apologize (or not). *Journal of Research in Personality*, 78, 36–51. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.11.003>
- Silver, J. R., & Berryessa, C. M. (2023). Remorse, perceived offender immorality, and lay sentencing preferences. *Journal of Experimental Criminology*, 19(2), 425–463. <https://doi.org/10.1007/s11292-021-09488-5>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, V. A., Kobielski, S. J., & Martin, S. (2008). Conflict beliefs, goals, and behavior in romantic relationships during late adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(3), 324–335. <https://doi.org/10.1007/s10964-007-9264-5>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25–44. <https://doi.org/10.1108/eb022817>
- Stackhouse, M., Turner, N., & Kelley, K. (2024). Repairing damaged professional relationships with leader apologies: An examination of trust and forgiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 399–415. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319903>
- Stavrova, O., & Schlosser, T. (2015). Solidarity and social justice: Effect of individual differences in justice sensitivity on solidarity behaviour. *European Journal of Personality*, 29(1), 2–16. <https://doi.org/10.1002/per.1981>
- Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229–246. <https://www.jstor.org/stable/40604497>
- Strelan, P., Feather, N. T., & McKee, I. (2011). Retributive and inclusive justice goals and forgiveness: The influence of motivational values. *Social Justice Research*, 24(2), 126. <https://doi.org/10.1007/s11211-011-0132-9>
- Strelan, P., Van Prooijen, J., & Gollwitzer, M. (2020). When transgressors intend to cause harm: The empowering effects of revenge and forgiveness on victim well-being. *British Journal of Social Psychology*, 59(2), 447–469. <https://doi.org/10.1111/bjso.12357>
- Struthers, C. W., Eaton, J., Santelli, A. G., Uchiyama, M., & Shirvani, N. (2008). The effects of attributions of intent and apology on forgiveness: When saying sorry may not help the story. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 983–992. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.02.006>
- Tabak, B. A., McCullough, M. E., Luna, L. R., Bono, G., & Berry, J. W. (2012). Conciliatory gestures facilitate forgiveness and feelings of friendship by making transgressors appear more agreeable. *Journal of Personality*, 80(2), 503–536. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00728.x>

- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 494–508. <https://doi.org/10.1080/00224540109600567>
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Thomas, N., Baumert, A., & Schmitt, M. (2011). Justice sensitivity as a risk and protective factor in social conflicts. In E. Kals & J. Maes (Hrsg.), *Justice and Conflicts: Theoretical and empirical contributions* (S. 107–120). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-19035-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19035-3_6)
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87–95. <https://doi.org/10.1108/10444060610736585>
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, 20(1), 10–34. <https://doi.org/10.1007/s11211-007-0030-3>
- Upadhyay, D. (2024). Harmonizing minds: Navigating diversity in thinking and conflict management within organizational dynamics. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2024-0144>
- Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A critical review of homo economicus from five approaches. *The American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/ajes.12258>
- Van der Vliert, E. V. (2013). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203776049>
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*. <https://doi.org/10.1023/A:1026411523466>
- Vangelisti, A. L., & Young, S. L. (2000). When words hurt: The effects of perceived intentionality on interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(3), 393–424. <https://doi.org/10.1177/0265407500173005>
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (2016). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Hogrefe.
- Webb, C. E., Coleman, P. T., Rossignac-Milon, M., Tomasulo, S. J., & Higgins, E. T. (2017). Moving on or digging deeper: Regulatory mode and interpersonal conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(4), 621–641. <https://doi.org/10.1037/pspp0000131>
- Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen* (S. 17–32). Beltz.
- Wenzel, M., & Okimoto, T. G. (2010). How acts of forgiveness restore a sense of justice: Addressing status/power and value concerns raised by transgressions. *European Journal of Social Psychology*, 40(3), 401–417. <https://doi.org/10.1002/ejsp.629>
- Wenzel, M., & Okimoto, T. G. (2014). On the relationship between justice and forgiveness: Are all forms of justice made equal? *British Journal of Social Psychology*, 53(3), 463–483. <https://doi.org/10.1111/bjso.12040>

- West, S. J., Lasko, E. N., Hall, C. J., Khan, N. G., & Chester, D. S. (2022). Some revenge now or more revenge later? Applying an intertemporal framework to retaliatory aggression. *Motivation Science*, 8(1), 33–55. <https://doi.org/10.1037/mot0000248>
- Zechmeister, J. S., & Romero, C. (2002). Victim and offender accounts of interpersonal conflict: Autobiographical narratives of forgiveness and unforgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 675–686. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.4.675>
- Zheng, X., van Dijke, M., Leunissen, J. M., Giurge, L. M., & De Cremer, D. (2016). When saying sorry may not help: Transgressor power moderates the effect of an apology on forgiveness in the workplace. *Human Relations*, 69(6), 1387–1418. <https://doi.org/10.1177/0018726715611236>
- Zheng, M. X., van Dijke, M., Narayanan, J., & De Cremer, D. (2017). When expressing forgiveness backfires in the workplace: victim power moderates the effect of expressing forgiveness on transgressor compliance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 70–87. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1392940>

## **Anhang A. Publikation 1**

### **Referenz**

Grunenberg, M., Brunner, N., Maes, J., & Kals, E. (2025). *Revenge in close interpersonal relationships: The role of justice- and power-related personality traits for various revenge parameters*. Unpublished manuscript.

### **Eigener Beitrag**

Konzeption der Fragestellungen, Aufbereitung und statistische Auswertung der quantitativen Daten, Literaturrecherche, Verfassen des Manuskriptentwurfs, Überarbeitung des Manuskripts entsprechend der Kommentare der Koautor:innen und Reviewer.

## **Revenge in Close Interpersonal Relationships: The Impact of Justice- and Power-Related Personality Traits on Various Revenge Parameters**

*Martina Grunenberg, Niko Brunner, Jürgen Maes, Elisabeth Kals*

**Abstract:** A breach of trust in intimate relationships can sometimes lead to actions motivated by a desire for revenge. This study explores how justice- and power-related personality traits affect various revenge parameters. We assessed victim justice sensitivity and narcissistic power through an online survey ( $N = 375$ ). Within a quasi-experimental design, participants imagined themselves in a scenario of betrayal by close ones and then indicated whether and how they want to take revenge. Those opting for a personal enactment of revenge, and those demanding excessive revenge displayed higher levels of victim justice sensitivity and narcissistic power. Conversely, individuals preferring to leave punishment to fate or a third party, rather than renouncing revenge entirely, showed higher victim justice sensitivity scores but did not differ in narcissistic power. These findings contribute to a deeper understanding of different traits influencing various revenge parameters, paving the way for future research in this area.

**Keywords:** revenge, justice sensitivity, narcissism, justice motive, power motive

### **Introduction**

Humans seek emotional comfort and security in intimate relationships. However, when a close friend or romantic partner violates this safe space without expressing any remorse, it represents a severe assault on one's self-image, emotional well-being, and the social norms governing intimate relationships (Jones et al., 1997). Faced with such an offense, the afflicted party may take different paths: Some individuals may choose to avoid the offender, perhaps in an effort to move on. Others might hope for an external intervention to ensure that the aggressor faces consequences. Alternatively, such betrayals can lead to serious disappointment, hurt, and sometimes fear of future harm. In certain cases, these experiences may evolve into intense feelings of anger and a desire to personally seek revenge (Osgood, 2017).

This study aims to shed light on these paths by examining two justice- and power-related personality dispositions as potential facilitators of various revenge-related parameters. In particular, we investigate the association of victim justice sensitivity (JS-victim) and narcissistic power with three revenge-related parameters: (1) the desire for seeking personal revenge, (2) the

---

intensity of the desired revenge, and (3) the preference for external revenge, i.e., punishment by a third party or fate, rather than forgoing revenge completely.

### **Functions and Antecedents of Revenge**

Revenge is “an action in response to some perceived harm or wrongdoing by another party that is intended to inflict damage, injury, discomfort, or punishment on the party judged responsible” (Aquino et al., 2001, p. 53). Unlike punishment, it is not primarily aimed at correcting future behavior. Instead, avengers may seek to redress their own hurt feelings and rebuild their previously damaged self-image (Agnew, 1992; Grobbink et al., 2015). Also, revenge may serve to restore justice and equity in the relationship (Osgood, 2017).

These varying motives are usually accompanied by different intensities of revenge actions: Often, by choosing an appropriate level of response that closely matches the original offense, avengers aim to teach the offender a moral lesson (Frijda, 1994). In contrast, instances of excessive revenge may serve as an assertion of social dominance (Crombag et al., 2003).

Trust violations in intimate relationships do not always trigger a desire for revenge, nor does such a desire always lead to vengeful actions (Crombag et al., 2003). However, refraining from revenge does not necessarily imply forgiveness or that the desire to see the offender suffer has vanished (Brown, 2004). Should the personal enactment of revenge be viewed as undesirable due to situational barriers or anticipated costs (Schumann & Ross, 2010), one might hope for the offender to be punished by external means like a third party or fate and to experience comparative suffering (Frijda, 1994; Tripp et al., 2007).

In our context, the following paths victims take after a trust violation are of special importance: pursuing excessive or appropriate revenge, striving for punishment through external means, or forgoing revenge completely. These responses are shaped by various contextual factors and perceptions of the situation (Schumann & Ross, 2010): Contextual factors that define the nature of the victim-offender relationship, such as relationship closeness or differences in power, predominantly determine the anticipated costs of revenge, thus, making it less appealing to actually avenge oneself (Aquino et al., 2001; Schumann & Ross, 2010). In contrast, certain appraisals of the offense, for instance its perceived degree of disrespect and intentionality, significantly contribute to feelings of anger and self-threat, thereby fueling the victim’s desire for revenge (Aquino et al., 2001; Miller, 2001).

These appraisals, and therefore the dynamics of revenge are characterized by interindividual differences: personality traits such as psychopathy, physical aggressiveness, sadism, or impulsivity promote the desire for revenge (Brewer et al., 2015; Chester & DeWall, 2018).

Conversely, victims who display higher levels of honesty-humility, openness, or agreeableness are generally more forgiving (Lee & Ashton, 2012; Rey & Extremera, 2014). Personality traits also impact the intensity and proportionality of revenge responses by shaping the underlying motives (Grobbink et al., 2015). Specifically, individuals who hold strong just-world beliefs rather intend to restore justice with an appropriate degree of revenge (Osgood, 2017), whereas excessive revenge is associated with internalized negative reciprocity norms, i.e., the conviction that transgressions warrant immediate and severe responses (Eisenberger et al., 2004, Maes, 1994). For this research, we focus on two specific personality traits: Victim justice sensitivity and narcissistic power.

### **Victim Justice Sensitivity**

The concept of *victim justice sensitivity* encapsulates the consistent and stable tendency to perceive injustices against oneself more quickly and sensitively (JS-victim; Schmitt et al., 1995), thus characterizing JS-victim as a “mixture of self-related concerns and genuine justice concerns” (Gollwitzer et al., 2005, p. 187). Individuals with high JS-victim scores are more suspicious and often see other's actions as unjust, attributing hostile intentions to them (Bondü, 2018). As a result, they tend to adopt a defensive and protective attitude, leading to increased antisocial and aggressive behavior (Gollwitzer et al., 2005; Schmitt et al., 2005). Despite understanding the moral wrongness of their actions, they are more inclined to legitimize their own vengeful behavior as a pursuit of justice (Gerlach et al., 2012; Gollwitzer et al., 2005). However, as of now, only a few studies on revenge have included JS-victim (e.g., Gerlach et al., 2012).

### **Narcissism and Power**

Narcissism is another personality trait that is closely linked to revenge tendencies following offenses that threaten the victim's social reputation and power (Brown, 2004; Rasmussen, 2016). Narcissists see themselves as entitled to special treatment and react angrily when they don't receive the respect, they think they deserve (Exline et al., 2004). However, evidence is mixed, and various narcissistic facets are accompanied by different dispositions for action (Ackerman et al., 2011): For instance, narcissism as part of the Dark Triad has failed to explain revenge (Brewer et al., 2015). Instead, entitlement and vulnerable narcissism are strongly linked to vengefulness (Rasmussen, 2016). Furthermore, the narcissism facet of rivalry is associated with greater anger, more rumination and less empathy, leading to more revenge and avoidance tendencies (Fatfouta et al., 2015). Previous research also indicates that narcissism measured by the Narcissism Personality Index (NPI) is linked to antisocial behavior through need for power (Alexander et al., 2021). This suggests that the power-seeking of certain narcissists could

contribute uniquely to the desire for revenge. Narcissistic power is related to social authority, dominance thinking, and the need for control over others (D’Souza et al., 2019; Haumann et al., 2009; Raskin & Terry, 1988). Thus, narcissists striving for power may perceive offenses from close ones as threats to their superior status and as violations of their entitlement to the highest level of respect and appreciation (Exline et al., 2004; Rasmussen, 2016).

For this study, as recommended by Ackerman et al. (2011), rather than viewing narcissism as a unidimensional construct, we examine a specific aspect of narcissism with respect to revenge tendencies and focus on the desire for social power as a rarely examined facet (Haumann et al., 2009).

### **Derivation of Research Questions**

Although several studies have already explored revenge in the workplace (e.g., Bies & Tripp, 2005), research on revenge within personal contexts remains comparatively scarce, often focusing on revenge in romantic relationships (e.g., Boon et al., 2009; Brewer et al., 2015; Pina et al., 2017). Moreover, while the connection between personality traits and the desire for revenge has been widely studied, research on how personality affects the intensity of revenge is less common (with exceptions such as West et al., 2022). Further research is also needed to understand the preference for punishment through third-party intervention or fate over forgoing revenge altogether (Osgood, 2017).

To address these research gaps, we investigate personality dispositions associated with self-interest and justice as two fundamental motives underlying human behavior (Lerner & Clayton, 2011) and focus on how these dispositions affect the previously described revenge-related parameters, namely the desire for personal revenge, the intensity of revenge, and the desire for external revenge. Specifically, we investigate the following research questions:

1. To what extent do individuals who choose revenge differ from those who choose against it in their levels of JS-victim and narcissistic power?
2. To what extent do individuals who choose an excessive degree of revenge differ from those who choose an adequate degree of it in their levels of JS-victim and narcissistic power?
3. To what extent do individuals who choose external punishment by a third party or fate differ from those who completely refrain from revenge in their levels of JS-victim and narcissistic power?

Regarding the extent of revenge, we suggest that a moderate level may suffice to satisfy the justice motive of individuals with high JS-victim scores. Nevertheless, it is equally possible that the predisposition towards stronger antisocial and aggressive responses might result in more excessive retaliation (Gollwitzer et al., 2005). Moreover, we assume that individuals with a higher JS-victim score are unlikely to forgo punishment of the offender completely, favoring instead that the offender be punished by a third party.

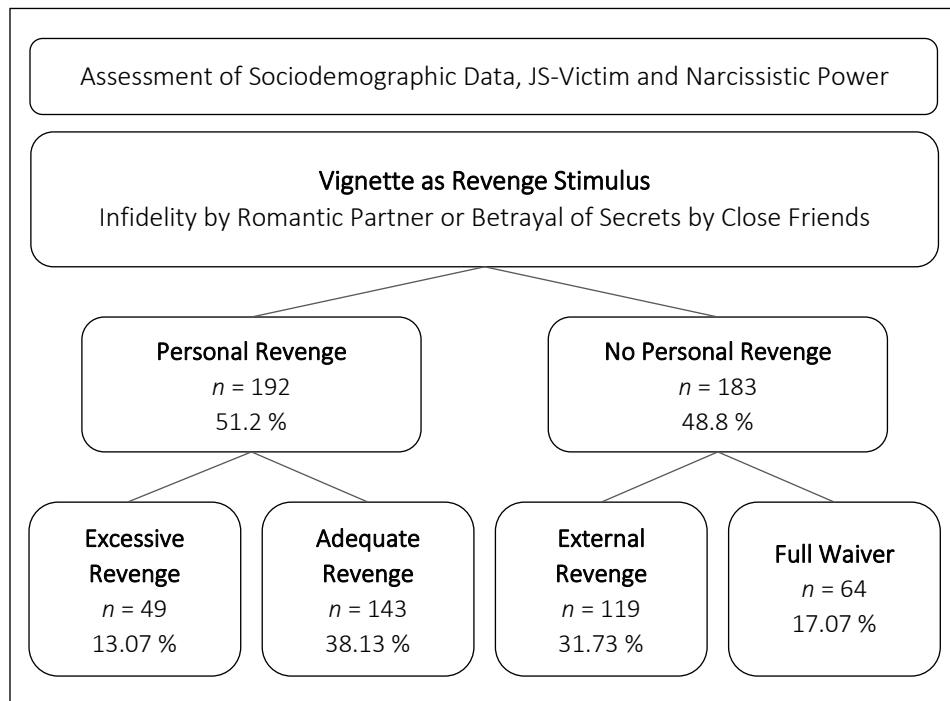
Since narcissists respond more aggressively to perceived interactional injustices than individuals low in narcissism (Burton & Hoobler, 2011), we assume that narcissistic power will be associated with excessive revenge as a display of social dominance (Crombag et al., 2003). However, we anticipate external revenge to be viewed as rather unappealing because it cannot be directly traced back to the victim and, consequently, does not enhance their position of power.

### **Method**

The study's authors adhered to the APA Ethics Standards, ensuring that informed consent was obtained from all participants. Additionally, the research received approval from the Ethics Committee of the Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt (#158-2023).

### **Procedure**

A quasi-experimental design featuring vignettes and a decision tree was adopted (see Figure 1). Participants first completed a standardized online questionnaire to assess sociodemographic data and personality dispositions. Subsequently, they were instructed to imagine themselves in a scenario involving the betrayal by close others. After reading, participants had to decide if they wanted to seek revenge, the extent of such revenge, and whether they desired external punishment through a third party or fate.

**Figure 1***Experimental Design*

*Vignettes.* The vignettes served as stimuli to evoke a desire for revenge, featuring narratives of a severe breach of trust by close others with an evident lack of remorse for their offensive actions. Participants in a romantic relationship read a scenario detailing their partner caught in the act of infidelity (infidelity condition), while those not in a romantic relationship were presented with a narrative where close friends revealed a deeply personal secret to the public (betrayal of secrets condition). This targeted matching aimed to enhance participants' ability to envision themselves in these scenarios, confirmed by a manipulation check on their self-reported ability to relate. The vignettes were validated through a pre-study ( $N = 85$ ), utilizing items scored on 11-point Likert scales. Mean comparisons indicated no significant differences in perceived degree of unfairness between the infidelity ( $M = 9.65$ ,  $SD = 1.66$ ) and the betrayal of secrets condition ( $M = 10.16$ ,  $SD = 1.26$ ;  $t(82) = 1.54$ ,  $p = .13$ ). Furthermore, participants successfully imagined themselves in the situations (infidelity:  $M = 7.57$ ,  $SD = 2.84$ ; betrayal of secrets:  $M = 8.49$ ,  $SD = 2.36$ ). The full texts of the vignettes can be found in the supplementary material.

**Sample**

From the initial sample of 481, a total of 106 participants were excluded based on the manipulation check (60 from the infidelity condition, 46 from the betrayal of secrets condition). This

resulted in a final sample of 375 German participants, ranging in age from 16 to 71 years ( $M = 26.11$ ;  $SD = 8.10$ ), of which 68.3% were female, and 57.1 % were in a romantic relationship.

### Measured Variables

Personality disposition items were assessed using a 6-point Likert scale, ranging from 1 (absolutely not true) to 6 (absolutely true), whereas revenge-related items were dichotomous. The details of all items can be found in the supplementary material.

*Victim Justice Sensitivity.* Five items of the German version of the Justice Sensitivity Inventory (JSI; Schmitt et al., 2005; Schmitt et al., 1997) were applied to measure JS-victim ( $\alpha = .76$ ).

*Narcissistic Power.* Five items of the Scale Inventory on Narcissism (SIN; Haumann et al., 2009) were applied to measure the facet of *narcissistic power* ( $\alpha = .87$ ). This multidimensional scale has proven to be reliable and valid, and could be differentiated from self-esteem, self-love, and narcissism measured by NPI (Haumann et al., 2009).

*Revenge Parameters.* (1) After reading the short stories participants were asked whether they would like to personally commit revenge. (2) If they chose revenge, the extent of revenge was determined next. Participants could choose between “adequate” punishment, i.e., a similar suffering as inflicted on the victim, and “maximum” punishment, i.e., the destruction of the transgressors. (3) If, on the other hand, they declined personal enactment of revenge, they could opt between external revenge by relying on a third party or on fate or letting the matter rest entirely.

### Results

Overall, JS-victim scores are above the scale mean of 3.5 ( $M = 4.62$ ,  $SD = 0.83$ ), while scores for narcissistic power are below the scale mean ( $M = 2.96$ ,  $SD = 1.23$ ). JS-victim and narcissistic power show a moderate positive correlation ( $r = .30$ ,  $p < .001$ ).

Figure 1 illustrates the distribution of participants’ decisions. Approximately half of the participants (51.2 %) opted for revenge, with 13.7 % even desiring excessive revenge. After initially rejecting personal revenge, 31.73 % expressed a wish for external punishment through fate or a third party. Meanwhile, 17.07 % decided to completely forgo revenge.

Group comparisons for independent samples were conducted. Given the varying sizes of the groups, individual t-tests were carried out for each of the revenge parameters and personality traits (see Table 1 and Figure 2).

**Table 1***Group Comparisons Regarding JS-Victim and Narcissistic Power*

	JS-Victim					Narcissistic Power				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>d</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>d</i>
Personal Revenge	4.85	0.75	5.74**	373	.59	3.43	1.19	8.14**	373	.84
No Personal Revenge	4.38	0.84				2.47	1.07			
Excessive Revenge	5.08	0.65	2.51**	190	.42	3.96	1.18	3.78**	190	.63
Adequate Revenge	4.77	0.77				3.24	1.15			
External Revenge	4.54	0.79	3.68**	181	.57	2.53	1.07	0.98	181	-
Full Waiver	4.08	0.85				2.37	1.06			

\*\*  $p < .001$

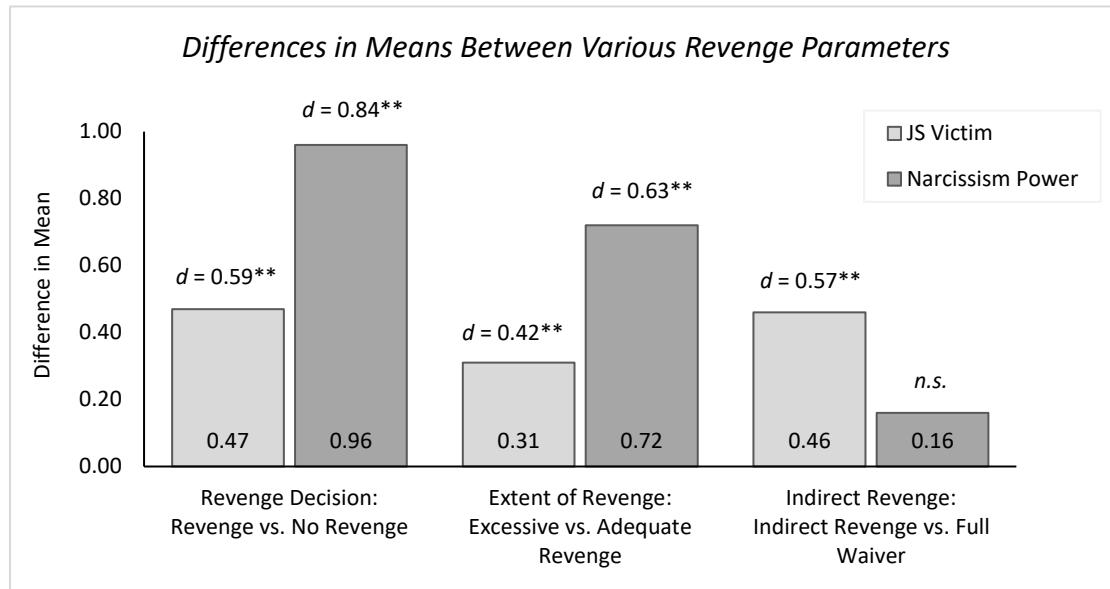
Concerning the decision for or against revenge, individuals who chose personal revenge significantly differed from those who did not in their levels of JS-victim ( $M_{diff} = 0.47$ ,  $t(373) = 5.74$ ,  $p < .001$ ,  $d = 0.59$ ) and narcissistic power ( $M_{diff} = 0.96$ ,  $t(373) = 8.14$ ,  $p < .001$ ,  $d = .84$ ), indicating that higher JS-victim and narcissistic power levels were associated with a greater desire for revenge.

In terms of choosing between an excessive or adequate degree of revenge, those favoring excessive revenge displayed significantly higher levels of JS-victim ( $M_{diff} = 0.31$ ,  $t(190) = 2.51$ ,  $p < .001$ ,  $d = 0.42$ ) and narcissistic power ( $M_{diff} = 0.72$ ,  $t(190) = 3.78$ ,  $p < .001$ ,  $d = 0.63$ ) compared to those choosing an adequate level.

Lastly, when comparing the choice between external revenge and opting out of revenge entirely, significant differences were observed in JS-victim levels ( $M_{diff} = 0.46$ ,  $t(181) = 3.68$ ,  $p < .001$ ,  $d = 0.57$ ), but not in narcissistic power ( $M_{diff} = 0.16$ ,  $t(181) = 0.98$ ,  $p = .330$ ). Participants with higher JS-victim levels were more inclined to choose external revenge.

**Figure 2**

*Differences in Personality for Each Revenge Parameter with According Effect Sizes*



Notes. N.s. = non-significant difference,  $^{**} p < .001$ .

## Discussion

The objective of this study was to examine victim justice sensitivity (JS-victim) and narcissistic power as potential facilitators of the desire for revenge as well as the intensity of that revenge, and the preference for external punishment in the context of a severe trust violation in an intimate relationship. Both narcissistic power and JS-victim are crucial in determining whether participants desire revenge and whether they wish for excessive revenge, with narcissistic power yielding larger effect sizes. However, only JS-victim is associated with the desire for external revenge.

### JS-Victim

In line with previous research (e.g., Gerlach et al., 2012), individuals who are highly sensitive to injustices committed against themselves are more likely to desire revenge after being wronged. These individuals tend to ascribe more hostile intentions to other's actions (Bondü, 2018) and often hold a profound fear of being exploited (Schmitt et al., 2005). This mindset can make it easier for them to rationalize and justify acts of revenge (Gerlach et al., 2012). As JS-victim encompasses elements of both self-interest and a desire for justice, the justifications for revenge can vary accordingly.

On the one hand, revenge can fulfill self-serving goals: It can both restore and defend one's attacked self-worth (Bushman & Baumeister, 1998), and act as a deterrent against future harm

(Osgood, 2017). Despite often acknowledging the moral wrongness of their own norm-violating behavior (Gollwitzer et al., 2005), affected individuals with high JS-victim scores seem capable of justifying not only revenge that is proportionate to the initial offense but also excessive retaliation. In close relationships, expectations for fair treatment are often particularly high, rendering a breach of trust in this context especially severe. In comparison, an act of revenge may be perceived as less immoral than the original offense. This perspective could further promote the justification of excessive retaliation.

On the other hand, the observed desire for revenge may originate from motives related to justice, which are possibly best demonstrated through the choice of adequate revenge and, even more so, in the conviction that the offender should be punished by an external party or fate. Specifically, their observed preference for external revenge over completely forgoing revenge suggests that individuals with high JS-victim scores cannot always justify revenge. Alternatively, the rejection of personal revenge could also stem from an anticipation of high associated costs (Schumann & Ross, 2010). Nevertheless, when personal revenge seems morally unjustifiable or practically unattainable, essentially, individuals high in JS-victim tend to seek external means of punishment to rectify the injustices done to them, thus reflecting an inherent concern for justice within close interpersonal relationships (Gollwitzer et al., 2005).

Overall, the intensity of the desired revenge grows with increased levels of JS-victim. This could indicate that with increasing levels, self-centered motives start to prevail over a genuine concern for justice.

### **Narcissistic Power**

Expanding on earlier findings (e.g., Rasmussen, 2016), we have observed that narcissistic individuals with a strong need for power demonstrate a pronounced desire for revenge, primarily seeking excessive retribution. Such revengeful, especially excessive, acts may strengthen feelings of superiority and satisfy the need for personal punishment.

There is a notable loss of control upon experiencing betrayal in intimate relationships. Thus, an offense can be experienced as threatening to one's position of power, an effect that could be reinforced by narcissists' desire for social dominance. Their punitive measures may act as a means to defend or rehabilitate their fragile self-worth, affirm their self-assumed superiority, and exert or reestablish dominance over others (Crocker & Wolfe, 2001). One way to regain control and to reinstate power involves punishing the offender without any mercy (McKee & Feather, 2008; Osgood, 2017). This behavior underscores their need to protect their perceived

---

high power and status, not just in their own eyes, but also in the eyes of the offender and potentially of external observers.

The association between the narcissistic need for power and revenge is consistent with previous observations that narcissism's rivalry dimension is also linked to vengeful actions (Fatfouta et al., 2015). This strengthens the argument that revengeful tendencies in narcissists primarily come from individuals who boost their self-esteem by belittling others and have a greater propensity for aggressive and antisocial behavior (Back et al., 2013), as well as from those who perceive themselves as entitled to a special social status (Exline et al., 2004).

As assumed, there are no differences in narcissistic power between individuals who opt for external revenge and those who completely forgo revenge. Punishment of the offender by a third party or fate does not seem to be appealing to narcissistic individuals with a strong need for power, presumably because such punishment cannot be attributed to them.

### **Justice and Power in Comparison**

Individuals with high JS-victim scores are primarily concerned with restoring equity in the relationship and rebalancing power. In contrast, narcissistic individuals with a strong need for power are primarily concerned with defending their own superiority.

Thus, for people high in JS-victim the legitimization of revenge follows claims of just treatment by others (Gollwitzer et al., 2005), whereas narcissistic individuals legitimate their injury claims with an attack on their own grandiosity (Rasmussen, 2016). To enforce these claims, both personality types are inclined to avenge themselves personally and in an excessive way. However, individuals high in JS-victim also opt for external revenge by fate or third parties: Ultimately, the transgressor must receive just punishment, thereby reflecting justice motives.

Overall, these results underscore the importance of examining self-interest *and* justice motives in relation to revenge (Lerner & Clayton, 2011). The perception of an offense as a threat to one's superiority or as an interpersonal injustice seems to be pivotal in understanding vengeful acts and the subsequent conflict dynamics.

### **Directions for Future Research**

Although existing revenge-related studies have already investigated JS-victim and various facets of narcissism (e.g., Gerlach et al., 2012; Rasmussen, 2016), they have not specifically focused on the facet of narcissistic power, nor have they examined both the extent of revenge and the preference for external punishment. As such, this study can be seen as a valuable contribution to current research.

However, some limitations need to be considered. First, the focus of this research is solely on the desire for revenge following a hypothetical offense. Considering that the desire for revenge does not necessarily translate into actual retaliatory behavior (Crombag et al., 2003), future studies should also include evidence from real-life situations. Second, we did not directly measure underlying motives, but rather inferred them from known associations between the examined personality traits and action motives. Third, while this research examines a specific aspect of narcissism that has been largely overlooked until now, there remains a need for further investigation into various dimensions of narcissism, their interactions, and distinct impacts. Fourth, the terms “revenge” and “to avenge oneself” were incorporated into the decision tree. Considering the influence of social desirability, participants might have been hesitant to select the option of revenge (Boon et al., 2009). Nevertheless, it is noteworthy that about half of the participants opted for revenge.

In addition to addressing these limitations, prospective studies should further examine the association of power- and justice-related traits with revenge, for example over time (e.g., McCullough et al., 2003), as we have demonstrated that it is a promising endeavor to differentially examine revenge by its extent and personal enactment.

## Conclusion

This study in the context of close interpersonal relationships demonstrated that victim justice sensitivity and narcissistic power play an important role not only for the desire for revenge, but also for its extent and the desire for external punishment. These traits not only influence the emergence of a desire for revenge by affecting the appraisal of the offense. They also affect the intensity of the desired revenge by shaping the underlying motives and functions of revenge. Narcissistic individuals primarily aim to maintain their superior position of power and enforce their entitlements, justifying revenge with claims of defending their “grandiose self”. In contrast, individuals with high levels of victim justice sensitivity also seek to restore equity in the relationship, however, legitimizing revenge through concerns of justice. Both findings demonstrate that acts of revenge can be driven by diverse underlying motives. This suggests that strategies for managing or reducing revenge should consider the varied psychological functions that revenge serves.

## References

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D., A. (2011). What does the Narcissistic Personality Inventory really measure? *Assessment, 18*(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1073191110382845>
- Agnew, R. (1992). Foundation for a general strain theory of crime and delinquency. *Criminology, 30*(1), 47–88. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1992.tb01093.x>
- Alexander, M. B., Gore, J., & Estep, C. (2021). How need for power explains why narcissists are antisocial. *Psychological Reports, 124*(3), 1335–1352. <https://doi.org/10.1177/0033294120926668>
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 52–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>
- Back, M. D., Kühner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology, 105*(6), 1013–1037. <https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65–81). <https://doi.org/10.1037/10893-003>
- Bondü, R. (2018). Is bad intent negligible? Linking victim justice sensitivity, hostile attribution bias, and aggression. *Aggressive Behavior, 44*(5), 442–450. <https://doi.org/10.1002/ab.21764>
- Boon, S. D., Deveau, V. L., & Alibhai, A. M. (2009). Payback: The parameters of revenge in romantic relationships. *Journal of Social and Personal Relationships, 26*(6-7), 747–768. <https://doi.org/10.1177/0265407509347926>
- Brewer, G., Hunt, D., James, G., & Abell, L. (2015). Dark Triad traits, infidelity and romantic revenge. *Personality and Individual Differences, 83*, 122–127. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.04.007>
- Brown, R. P. (2004). Vengeance is mine: Narcissism, vengeance, and the tendency to forgive. *Journal of Research in Personality, 38*(6), 576–584. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.10.003>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology, 52*(4), 389–398. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x>
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(1), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>
- Chester, D. S., & DeWall, C. N. (2018). Personality correlates of revenge-seeking: Multidimensional links to physical aggression, impulsivity, and aggressive pleasure. *Aggressive Behavior, 44*(3), 235–245. <https://doi.org/10.1002/ab.21746>
- Crocker, J., & Wolfe, C. T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review, 108*(3), 593–623. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.3.593>

- Crombag, H., Rassin, E., & Horselenberg, R. (2003). On vengeance. *Psychology, Crime & Law*, 9(4), 333–344. <https://doi.org/10.1080/1068316031000068647>
- D’Souza, M. F., Oliveira, M. L. S., Almeida, J. S. C., & Natividade, D. S. (2019). I can, you can, I can more: Narcissism and power. *Journal of Education and Research in Accounting*, 13(2), 157–174. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i2.2103>
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799. <https://doi.org/10.1177/0146167204264047>
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K., & Finkel, E. J. (2004). Too proud to let go: Narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>
- Fatfouta, R., Gerlach, T. M., Schröder-Abé, M., & Merkl, A. (2015). Narcissism and lack of interpersonal forgiveness: The mediating role of state anger, state rumination, and state empathy. *Personality and Individual Differences*, 75, 36–40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.051>
- Frijda, N. H. (1994). The Lex Talionis: On vengeance. In S. H. M. van Goozen, N. E. van der Poll, & J. A. Sergeant (Eds.), *Emotions: Essays on emotion theory* (pp. 263–289). Erlbaum.
- Gerlach, T. M., Allemand, M., Agroskin, D., & Denissen, J. J. A. (2012). Justice sensitivity and forgiveness in close interpersonal relationships: The mediating role of mistrustful, legitimizing, and pro-relationship cognitions. *Journal of Personality*, 80(5), 1373–1413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00762.x>
- Gollwitzer, M., Schmitt, M., Schalke, R., Maes, J., & Baer, A. (2005). Asymmetrical effects of justice sensitivity perspectives on prosocial and antisocial behavior. *Social Justice Research*, 18(2), 183–201. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-7368-1>
- Grobbink, L. H., Derkx, J. J. L., & van Marle, H. J. C. (2015). Revenge: An analysis of its psychological underpinnings. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 59(8), 892–907. <https://doi.org/10.1177/0306624X13519963>
- Haumann, C., Ade, F., Gerlach, T., Schuster, J., & Maes, J. (2009, September 28-30). *Entwicklung und Validierung eines Skaleninventars zum Narzissmus* [Conference presentation]. Conference of the DGPs Expert Group on Differential Psychology, Personality Psychology and Psychological Assessment (DPPD), Landau, Germany.
- Jones, W. H., Couch, L., & Scott, S. (1997). Trust and betrayal: The psychology of getting along and getting ahead. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 465–482). Academic Press.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2012). Getting mad and getting even: Agreeableness and honesty-humility as predictors of revenge intentions. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 596–600. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.004>
- Lerner, M. J., & Clayton, S. (2011). *Justice and self-interest: Two fundamental motives*. Cambridge University Press.
- Maes, J. (1994). *Psychologische Überlegungen zu Rache*. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.8984>
- McCullough, M. E., Fincham, F. D., & Tsang, J.-A. (2003). Forgiveness, forbearance, and time: The temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 84(3), 540–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>
- McDonald, K. L., & Asher, S. R. (2013). College students' revenge goals across friend, romantic partner, and roommate contexts: The role of interpretations and emotions. *Social Development*, 22(3), 499–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2011.00650.x>
- McKee, I. R., & Feather, N. T. (2008). Revenge, retribution, and values: Social attitudes and punitive sentencing. *Social Justice Research*, 21(2), 138–163. <https://doi.org/10.1007/s11211-008-0066-z>
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the Experience of Injustice. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 527–553. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.527>
- Osgood, J. (2017). Is revenge about retributive justice, deterring harm, or both? *Social and Personality Psychology Compass*, 11(1), e12296. <https://doi.org/10.1111/spc3.12296>
- Pina, A., Holland, J. E., & James, M. (2017). The malevolent side of revenge porn proclivity: dark personality traits and sexist ideology. *International Journal of Technoethics*, 8(1), 30–43. <http://doi.org/10.4018/IJT.2017010103>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902.
- Rasmussen, K. (2016). Entitled vengeance: A meta-analysis relating narcissism to provoked aggression. *Aggressive Behavior*, 42(4), 362–379. <https://doi.org/10.1002/ab.21632>
- Rey, L., & Extremera, N. (2014). Positive psychological characteristics and interpersonal forgiveness: Identifying the unique contribution of emotional intelligence abilities, Big Five traits, gratitude and optimism. *Personality and Individual Differences*, 68, 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.030>
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J., & Arbach, D. (2005). Justice Sensitivity. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 202–211. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.202>
- Schmitt, M., Maes, J., & Schmal, A. (1997). Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem: Analyse der Meßeigenschaften von Meßinstrumenten für Einstellungen zu Verteilungsprinzipien, Ungerechtigkeitssensibilität und Glaube an eine gerechte Welt. *Berichte aus der Arbeitsgruppe „Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral“*, 105. <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/beri105.pdf>
- Schmitt, M., Neumann, R., & Montada, L. (1995). Dispositional sensitivity to befallen injustice. *Social Justice Research*, 8(4), 385–407. <http://doi.org/10.1007/BF02334713>
- Schumann, K., & Ross, M. (2010). The benefits, costs, and paradox of revenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(12), 1193–1205. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00322.x>
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, 20(1), 10–34. <https://doi.org/10.1007/s11211-007-0030-3>
- West, S. J., Lasko, E. N., Hall, C. J., Khan, N. G., & Chester, D. S. (2022). Some revenge now or more revenge later? Applying an intertemporal framework to retaliatory aggression. *Motivation Science*, 8(1), 33–55. <https://doi.org/10.1037/mot0000248>

## Supplementary Material

**Table A-1**

*Items for Victim Justice Sensitivity ( $\alpha = .76$ ; Schmitt et al., 2005)*

German	English
Es stört mich, wenn Andere etwas erhalten, das mir gehören sollte.	It bothers me when others receive something that ought to be mine.
Es ärgert mich, wenn Andere für etwas ausgezeichnet werden, das ich verdient habe.	It makes me angry when others receive a reward that I have earned.
Es ärgert mich, wenn ich schlechter behandelt werde als Andere.	It makes me angry when I am treated worse than others.
Ich kann es nicht leicht ertragen, wenn Andere einseitig von mir profitieren.	I cannot easily bear it when others profit unilaterally from me.
Es wiegt schwer auf mir, wenn ich für etwas kritisiert werde, worüber bei Anderen hinweggesehen wird.	It burdens me to be criticized for things that are overlooked with others.

**Table A-2**

*Items for Narcissistic Power ( $\alpha = .87$ ; Haumann et al., 2009)*

German	English
Ich mag es, über andere zu bestimmen.	I enjoy having control over others.
Ich gebe gerne Befehle.	I like to give orders.
Mir gefällt es, wenn andere nach meiner Pfeife tanzen.	I enjoy it when others act according to my wishes.
Macht unterscheidet den Hirten vom Schaf.	Power distinguishes the shepherd from the sheep.
Manchmal wünschte ich mir, dass Menschen, die ich kenne, mich als eine mächtige Person sehen würden.	Sometimes, I wish people I know would see me as a powerful individual.

### Vignette Infidelity Condition

After a very stressful but successful week at work, during which you barely saw all your loved ones, you were able to convince your boss to let you leave early for the weekend. Your plan is to celebrate the achievements of the week together with your partner and so you arrange a romantic evening for the two of you on the way home. You radiate anticipation and imagine different purely beautiful scenarios of the evening. You cannot imagine what could make you

even happier at this moment. To surprise your partner, you quietly enter your apartment bearing a small gift. You immediately see that your partner is not in the immediate proximity of the entrance area of the apartment, and you decide to put on something comfortable to enjoy the evening even more. You therefore go into the bedroom, where your closet is located.

In front of the closed bedroom door, you can hear both a male and a female voice, both sounding joyfully excited. You assume that your partner is listening to an audio book to relax, which would explain why your entrance to the apartment went unnoticed. When entering the bedroom, however, you immediately see that you have caught your partner in flagrante. The two lovers notice you too, and visibly unimpressed and without any sense of guilt, your partner explains that your relationship has been a farce for a long time and that the moment is just right to make the breakup between you two official. The person who presumably from now on will take your place in bed, also expresses little sensitivity and advises you to "take it in your stride, because it's just an adventurous fling, and nothing more".

### **Vignette Betrayal of Secrets Condition**

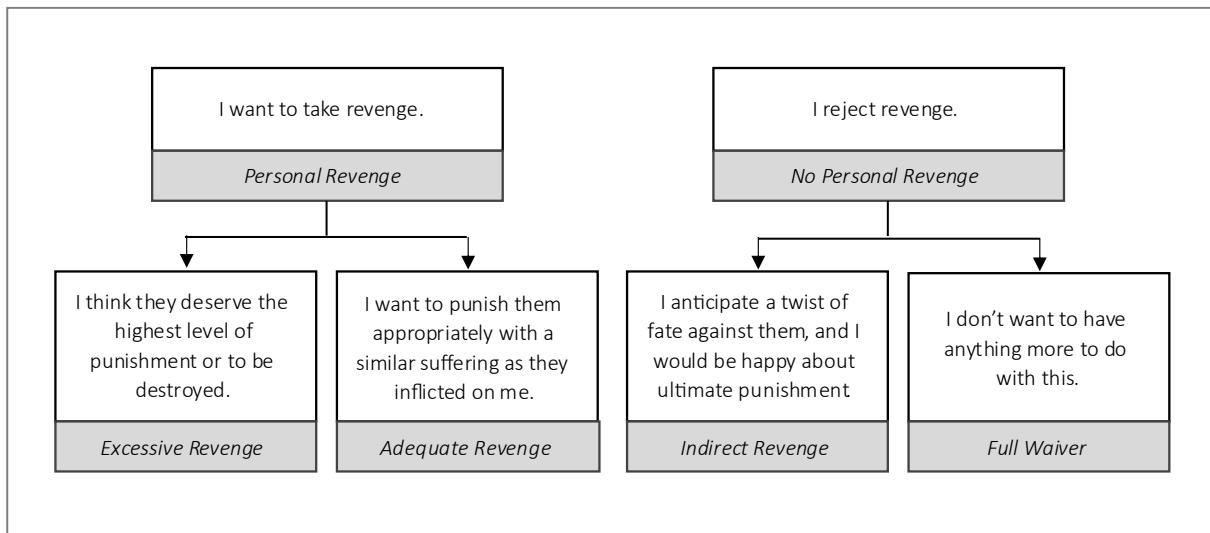
For some time now, you have often been remembering embarrassing, unpleasant or even criminal things you did and experienced in your youth. Now that you have matured, you are beginning to regret these acts and would like to undo them. Sometimes memories of the past are so unpleasant and distasteful that you find it harder and harder to fall asleep and to get a proper night's sleep. One day you decide that it is time to confide in someone and ease your conscience. To this end, on a beautiful summer's day, you arrange a meeting in a café with your two best friends. After some small talk you manage to open up to your friends and tell them about all the things that keep you awake at night. You feel very relieved, and your friends seem to be very understanding and bolster your courage and confidence by insisting that things aren't that bad. On the way home, a slight doubt niggles at your sense of relief: Was it wise to share such private information with other people? However, you reassure yourself that these people are your best friends who only have your best interests at heart. You even smile a little at how you can be so suspicious.

When you arrive home, you decide to check your e-mails and visit your social media platform. There you see that your two friends have not only compiled and published a list of all your embarrassing and dangerous secrets, but at the same time a competition is taking place in the comments section to see who can write the meanest comment. You can also see that your friends are compounding this process with their own nasty comments. When you finally reach your

friends on the phone and confront them, you merely get the answer that you should not make such a fuss. After all, it is a source of great fun for everyone.

**Figure A-1**

*Revenge Decision Tree*



## **Anhang B. Publikation 2**

### **Referenz**

Grunenberg, M., Schütt, S. C., Kals, E., Maes, J., & Jaudas, M. (2025). Can conflict videos improve people's conflict management? An experimental study on changes in conflict-related attitudes and behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(2), 137–164.

<https://doi.org/10.34891/13e3-6y42>

Dieser Artikel ist unter der Creative Commons Namensnennung-Nicht kommerziell 4.0 International Lizenz (CC BY-NC 4.0) lizenziert. Die vollständigen Lizenzbedingungen sind einsehbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>

### **Eigener Beitrag**

Konzeption der Fragestellungen, Konzeption der Erhebungsinstrumente, Koordination der Befragungen, Aufbereitung und statistische Auswertung der Daten, Literaturrecherche, Verfassen des Manuskriptentwurfs, Überarbeitung des Manuskripts entsprechend der Kommentare der Koautor:innen und Reviewer.

# Can Conflict Videos Improve People's Conflict Management? An Experimental Study on Changes in Conflict-Related Attitudes and Behaviors

Martina Grunenberg<sup>1</sup>, Svenja C. Schütt<sup>1</sup>, Elisabeth Kals<sup>1</sup>, Jürgen Maes<sup>2</sup>, & Mathias Jaudas<sup>2</sup>

1 Department of Social and Organizational Psychology, Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Germany

2 Department of Social and Conflict Psychology, Bundeswehr University Munich, Germany

## Keywords

conflict psychology; attitude change; productive conflict management; video intervention; experimental study; MMRM

## Correspondence

Correspondence concerning this article should be addressed to Martina Grunenberg, Department of Social and Organizational Psychology, Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Germany. Email: [martina.grunenberg@ku.de](mailto:martina.grunenberg@ku.de).

[doi.org/10.34891/13e3-6y42](https://doi.org/10.34891/13e3-6y42)

## Abstract

This article analyzes the effectiveness of video intervention in the management of interpersonal conflicts. In a randomized experimental study, we examined conflict-related beliefs, feelings, and behaviors. Longitudinal data were collected from an intervention group ( $N = 1567$ ) and a control group ( $N = 636$ ) over 15 weeks with five surveys conducted in Germany. Mixed models with repeated measures (MMRMs) revealed significant effects on conflict-related beliefs and behaviors in the intervention group. The results indicated that productive beliefs about conflict exhibited an earlier increase and a slightly larger effect size compared to productive behaviors. Additionally, negatively experienced feelings tended to decrease in the intervention group, although this change was not statistically significant. In contrast, the control group did not demonstrate any significant changes. These findings suggest that conflict videos are a promising low-threshold tool for enhancing individual conflict management.

## Acknowledgement

The authors would like to thank Rune Miram and Marvin McKaye from Bundeswehr University Munich, Dr. Patricia Zieris and PD Dr. Markus Müller from Catholic University Eichstätt-Ingolstadt, as well as all the people involved in the video production. We would also like to convey gratitude to the study participants for their time and effort. Moreover, we wish to thank the anonymous reviewers and the editor for their insightful comments and suggestions, which helped improve this manuscript.

This project, of which some results are presented in this article, was funded by dtec.bw (Digitalization and Technology Research Center of the Bundeswehr) and NextGenerationEU (European Union) as part of the research project “KOKO. Konflikt und Kommunikation [Conflict and Communication].”

This study was carried out in accordance with the recommendations of the Ethics Committee of Catholic University Eichstätt-Ingolstadt, with written informed consent from all the subjects. All the subjects provided written informed consent in accordance with the APA’s Ethics Standards. The protocol was approved by the Ethics Committee of Catholic University Eichstätt-Ingolstadt (#123-2022).

This study was preregistered (DOI: 10.23668/psycharchives.12674).

The dataset for the current study is available from the corresponding author upon reasonable request.

## Author Contributions

MG, SCS, and EK were responsible for the conception and design of the study. JM and MJ were concerned with funding acquisition and video production. MG engaged in data collection and analysis. MG, SCS, and EK contributed to the interpretation of data. MG wrote the article, which was critically revised by all the other authors. All authors have approved the final version of the manuscript.

## Introduction

Unresolved conflicts, resulting from various causes such as unfulfilled needs and differing value and belief systems (Johnson, 2002), can harm individual well-being, interpersonal relationships, and productivity at work (CPP Inc., 2008). However, when managed constructively, these conflicts can strengthen relationships and foster work effectiveness (Gordon & Chen, 2015; Ou et al., 2018). The key to mitigating the adverse effects and harnessing the positive aspects of conflict lies in the creation of a constructive and respectful conflict culture by strengthening individual conflict management abilities (Coleman, 2018).

Usually, conflict management abilities are developed through in-person training in educational or workplace settings or via mediation and conciliation services. While these approaches are both popular and effective (CPP Inc., 2008; Leon-Perez et al., 2015; Sharif et al., 2013; Turk, 2018), they are often accessible to a limited audience or are sought out only after a significant escalation of conflicts. To expand the reach of traditional approaches with a more

inclusive and preventive method, we suggest the utilization of online videos, as such videos may serve as an effective tool for improving individual conflict management abilities.

Online videos can potentially reach a broad audience, and they have become a popular medium for communicating scientific information (Auxier & Anderson, 2021; Kohler & Dietrich, 2021). They have been demonstrated to be effective in promoting knowledge, altering attitudes, changing intentions, and developing skills across different fields (Finkler & León, 2019; Shoufan & Mohamed, 2022; Tuong et al., 2014). By presenting information in a vivid manner, videos enhance viewers' ability to understand and retain the content presented (Blondé & Girandola, 2016). This ability of videos to dynamically present information not only supports a more favorable evaluation by the audience but also often renders this medium more effective than static, text-based methods (Moskell & Turner, 2022; Walthouwer et al., 2015).

While videos are increasingly being integrated into many conflict training programs as demonstrations or for self-modeling exercises (ElGamal et al., 2023; Hochhauser et al., 2018), there is limited research on the exclusive use of videos for education on conflict resolution (Jaudas, 2020). This study seeks to bridge this gap by examining the effectiveness of such video content on conflict-related attitudes and behaviors, thereby potentially contributing to the improvement of individual conflict management abilities.

First, we offer an overview of the insights obtained from the existing literature on conflict resolution, focusing on the elements of productive conflict management. Drawing on these insights, we outline the content of our intervention and predict its anticipated effects, particularly focusing on changes in conflict-related beliefs, feelings, and behaviors. Ultimately, we assess the effectiveness of the intervention.

## What Constitutes “Productive” Conflict Management?

Training programs on productive conflict management generally address several topics, presenting basic knowledge on conflict, covering its definition, types, causes, and consequences, as well as the potential positive aspects of conflict (ElGamal et al., 2023; Ibrahim et al., 2018). Additionally, many programs focus on the development of conflict-related skills such as emotion regulation, communication, and perspective-taking (Hochhauser et al., 2018; Leon-Perez et al., 2015; Sharif et al., 2013). The topics covered also include conflict-handling styles and strategies for integrative and collaborative conflict resolution, typically tailored to specific contexts, such as work environments (Hochhauser et al., 2018; Ibrahim et al., 2018; Leon-Perez et al., 2015).

However, rather than any specific techniques or methods for the defined contexts, we suggest that “conflict intelligence” (Coleman, 2018, p. 12) and “psychological maturity” (Chetkow-Yanoov, 1994, p. 69) can be helpful in effectively managing the highly complex dynamics of conflict. Such a mindset involves the ability to optimize and adapt strategies to render them suitable for various circumstances. In other words, no single method or strategy—for instance, prioritizing cooperation over competition—is universally superior (Coleman, 2018). Additionally, conflict avoidance is deemed dysfunctional (Tjosvold & Sun, 2002). Moreover, there is an emphasis on the recognition of the relativity of one’s own viewpoints, an openness toward other norms and value systems, a willingness to change personal habits or beliefs, and a move away from viewing conflicts in black-and-white terms of right or wrong (Chetkow-Yanoov, 1994).

Embracing these principles may allow for a nuanced and flexible approach to conflict, focusing on individual motives, needs, and emotions, steering clear of simplistic judgments.

Following these assumptions, an intervention aimed at broad conflict resolution education should focus on imparting a holistic understanding of conflicts, including a psychological perspective on their origins, dynamics, and methods of resolution, as well as on enhancing a productive conflict mindset.

## **A Psychological Understanding of Conflict Resolution**

Mediation, as a professional method for conflict management, provides a comprehensive understanding of interpersonal conflict resolution, as it typically follows an ideal-typical process. This process ranges from an analysis of the conflict and achievement of mutual understanding to a reconsideration of one's own positions, ultimately leading to a joint search for a solution (Montada, 2007; Montada & Kals, 2013).

### ***Analyzing the Conflict***

Effective conflict management begins with a thorough analysis and understanding of a conflict and its underlying issues (Carnevale & Pruitt, 1992). Traditionally, conflicts are believed to originate from incompatible positions, goals, or action tendencies (Carnevale & Pruitt, 1992; Deutsch, 1973). Instead of bargaining over fixed positions, however, it is important to explore and reflect upon the “deep structure” of the conflict, which encompasses the underlying motives and needs that the parties in conflict rarely verbalize (Deutsch, 1973). Being aware of these needs enables the parties involved to specifically target them, thereby enabling the de-escalation of the conflict (Sasaki & Overall, 2023). Moreover, depending on the type of the conflict (task-related conflict or relationship-focused conflict), different strategies can be utilized to address either the problem or the emotions involved in order to prevent escalation (Pluut & Curseu, 2013). Therefore, to reach mutually acceptable and, consequently, sustainable solutions, it is important for the involved parties to recognize and understand the interests and needs of each other (Carnevale & Pruitt, 1992; Deutsch, 1973).

### ***Establishing Mutual Understanding***

Uncovering and explaining the underlying motives behind conflict-related behaviors helps the parties in conflict change their perspectives, establish mutual understanding, and recognize pluralistic motives of the other party beyond self-interest (Ayoko et al., 2002; Deutsch, 1973; Fisher & Ury, 1991). Gaining insights into the other party's norms, values, and motives as well as the external factors or barriers to acting differently may reduce attributed blame and increase the willingness to forgive (Deutsch, 1973; Takaku, 2001). Moreover, when there is understanding between the parties, it not only aids conflict resolution but also enhances relationship satisfaction (Gordon & Chen, 2015).

### ***Reconsidering One's Own Position***

After the clarification of positions and motives in a conflict, it is helpful to reevaluate one's own position and demands, especially when resolution appears unattainable (Carnevale & Pruitt,

1992; Chetkow-Yanoov, 1994). According to justice psychology, conflicts often arise from perceived injustices associated with the violation of a (subjective) norm (Montada, 2007). By questioning the norms' universal and objective validity, multiple legitimate perspectives on the conflict-provoking behaviors may be recognized. Doing so may, in turn, de-escalate tensions and reduce outrage (Deutsch, 1973). Stepping away from assigning blame and exploring alternative explanations for the behaviors can enhance demonstrated understanding, prevent further escalation by reducing negative communication, and potentially lead to peaceful resolution (Chetkow-Yanoov, 1994; Montada, 2007; Sanford, 2006).

### ***Finding Solutions***

Once a mutual understanding has been achieved and emotional escalation has been controlled, the parties can jointly begin searching for solutions. Win-win solutions are deemed ideal, as they benefit both sides and extend beyond the limited scope of common solutions, such as compromises (Carnevale & Pruitt, 1992). By striving for collaboration rather than competition, win-win solutions encourage parties to explore underlying interests and engage in creative and innovative problem-solving (Basadur et al., 2000). Implementing such a solution can promote a more harmonious and productive relationship, ensuring that no party feels left out or defeated. Emphasizing shared goals and open communication as well as flexibility in dealing with different perspectives, win-win strategies seek to expand the available options, thereby creating creative outcomes that satisfy the needs and desires of all the parties involved (Carnevale & Pruitt, 1992; Fisher & Ury, 1991; Ou et al., 2018).

### **Derivations for Video Intervention**

Building on this step-by-step process, our video intervention is structured around four key components (Montada & Kals, 2013) that have the ability to significantly enhance individual conflict management skills:

In the first video, we provide insights into conflict analysis to deepen the understanding of the various hidden underlying causes of conflicts. This part aims to raise awareness of the complex factors leading to conflict escalation and encourages critical thinking with regard to personal values and priorities in conflict.

Second, we revisit the assumption that conflicts arise from perceived violations of norms. To reduce potential outrage, viewers are encouraged to acknowledge their norms as subjective and to question the universal validity of these norms, aiming to achieve more empathy and mutual understanding among the parties in conflict.

The third video underscores the common tendency to attribute responsibilities in a one-sided manner during conflicts, often overlooking alternative explanations for the opposing party's actions. The objective is to encourage individuals to reconsider their positions and to adopt more balanced and "fair" perspectives while assessing conflicts.

Finally, we offer guidance on finding solutions, aiming to broaden the conflict resolution repertoire to include win-win strategies that benefit all the parties involved. This part focuses on broadening awareness of the diverse options available for conflict resolution.

While a range of topics may be considered, including emotion regulation and negotiation strategies (Hochhauser et al., 2018; Sharif et al., 2013), economic constraints necessitated a selective approach to choosing our content in this study. We selected the four topics mentioned, as they exemplify the conceptualization of the origins and dynamics of social conflict in mediation (Montada & Kals, 2013)—a process that has been demonstrated to be effective in constructively managing conflicts (Leonov & Glavatskikh, 2017; Turk, 2018).

Based on these four steps, we produced four videos on interpersonal conflict. In this study, we examine their effectiveness in productive conflict management as well as how these effects develop over time.

### Expected Changes in Conflict-Related Attitudes and Behaviors

Presenting new information on conflict management may change an individual's attitude toward conflict (Albarracín & Shavitt, 2018). In line with the tripartite model (Rosenberg & Hovland, 1960), which conceptualizes attitudes to consist of cognitive, affective, and behavioral dimensions, we expect our video intervention to lead to changes in conflict-related cognitions, affects, and behaviors.

***H1. The video intervention increases productive beliefs about conflict.***

The *cognitive component* of attitudes comprises perceptual responses and beliefs that are shaped by prior exposure to information or educational content (Breckler, 1984; Rosenberg & Hovland, 1960). For instance, previous research has examined beliefs about the psychological and practical implications of different conflict types (Johnson, 2002) as well as beliefs about the positive and negative utilities of conflict (Ou et al., 2018; Simon et al., 2008). This study aims at altering beliefs about how to productively deal with conflict. Considering that conflict training programs have already demonstrated the potential to enhance knowledge about conflict resolution (ElGamal et al., 2023; Ibrahim et al., 2018), our video-based approach intends to challenge existing dysfunctional beliefs—such as the idea that the opposing party is driven solely by self-interest or that only one's own perspective on the conflict is valid—and to foster empathy for others' perspectives, thereby enhancing productive beliefs about how to manage conflict.

***H2. The video intervention decreases negatively experienced feelings toward conflict.***

The *affective component* of attitudes entails both sympathetic nervous responses and verbal expressions of feelings shaped by previous experiences with the subject (Breckler, 1984; Rosenberg & Hovland, 1960). Whereas past research has, for instance, explored the association between current moods and conflict styles (Montes et al., 2012) and the regulation of specific emotions in conflict (Halperin & Tagar, 2017), our focus lies on the overall affectivity in conflict situations. We assume that the participants will integrate the theoretical knowledge gained from the intervention into their real-life experiences, thereby enhancing their confidence in their ability to effectively employ these strategies to attain positive outcomes, consequently reducing their negative affectivity toward conflict (Lazarus & Folkman, 1984). Additionally, by emphasizing the role of perspective-taking in lessening anger and outrage and by promoting mutually beneficial solutions, we expect the participants to regard conflicts more positively, further decreasing their negatively experienced feelings toward conflict.

***H3. The video intervention increases productive conflict behaviors.***

The *behavioral component* encompasses verbal statements concerning behaviors as well as overt actions, which are reinforced through operant conditioning (Breckler, 1984; Rosenberg & Hovland, 1960). Cognitive and affective attitude components act as critical mediators linking knowledge acquisition to behavioral outcomes (Breckler, 1984). For instance, constructive and destructive beliefs about conflict can influence an individual's goals in conflict scenarios, determining whether they respond in an aggressive or compliant manner (Simon et al., 2008). Moreover, positive affectivity is associated with more cooperative conflict management styles (Montes et al., 2012). Furthermore, conflict training programs have already proven successful in modifying behaviors (ElGamal et al., 2023; Hochhauser et al., 2018). By nurturing productive beliefs and emotions related to conflict, providing specific tips for adjusting conflict behaviors according to situational demands and the needs of the conflict partner, encouraging reflection on past behaviors, and broadening the array of potential solutions, we expect participants to modify their conflict behaviors during the course of the intervention.

**H4a.** *Productive beliefs about conflict significantly increase after the first point of measurement.*

**H4b.** *Negative feelings toward conflict significantly decrease at a later point of measurement, following the increase in productive beliefs.*

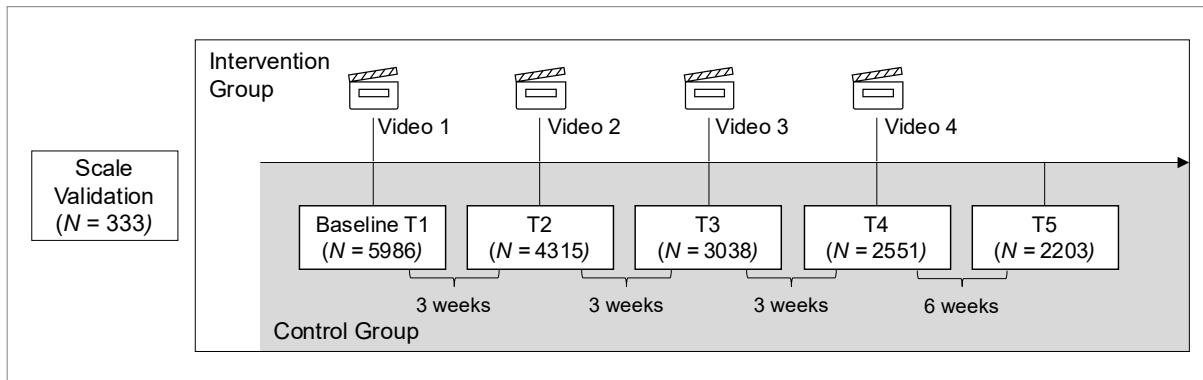
**H4c.** *Productive conflict behaviors significantly increase at a later point of measurement, following the increase in productive beliefs.*

Cognitions can shift relatively quickly after new information is presented, whereas changes in affective attitudes and behaviors often depend on prior experiences (Breckler, 1984). In the context of conflict management, positive experiences may often stem from the individual's perception of their ability to effectively resolve conflicts—an aspect that is only introduced in the final video of the intervention. Therefore, the sequential unfolding of knowledge and skill acquisition, combined with the processual nature of transforming knowledge into enduring changes in attitudes and, eventually, behaviors (Bettinghaus, 1986), leads to the expectation that participants will display diverse patterns and rates of change in their beliefs, feelings, and behaviors as they progress through the intervention.

## Method

### Study Design

To address the limitations of (self-)selection bias in field experiments (Benedict et al., 2019) and to strengthen internal validity, we implemented a longitudinal randomized pre-post experimental design and used a panel sample. Thus, the sample includes people who would not naturally watch videos on social media. This inclusion helps present a clearer picture of the extent to which the videos can be effective independently of any selection effects. German participants were randomly assigned to one of two groups: intervention and control. The participants in the intervention group (IG) completed the same online survey on five points of measurement (T1–T5) and watched a total of four videos, one after each survey from T1 to T4. The participants in the control group (CG) completed the same online survey at the same five points of measurement. We conducted a pre-study ( $N = 333$ ) to validate the scales and items. Figure 1 illustrates the study design and outlines the total sample sizes on each survey date.

**Figure 1***Study Design, Points of Measurement, and Sample Sizes*

## Procedure

The outcome variables were measured at baseline (T1) as well as three (T2), six (T3), nine (T4), and 15 weeks (T5) after baseline for follow-up. The chosen number and intervals between the measurements had several advantages: A higher number of measurements increases efficiency and enables the detection of nonlinear gradients (Timmons & Preacher, 2015). The participants responded before watching the videos, to ensure that the outcome variables were measured prior to video reception and, thus, three weeks (or six weeks at T5) after the previous video exposure. We expected these intervals of a few weeks between intervention and outcome measurement to allow sufficient time for the participants to apply the conflict strategies presented between video inputs (Dormann & Griffin, 2015). At the same time, the study design could not be too extensive, in order to avoid excessive panel mortality and measurement bias due to memory lapses (Ployhart & Vandenberg, 2010). Time was the within-subject variable (five levels), whereas group (two levels) was the between-subject variable.

## Sample

We surveyed  $N = 5986$  participants at baseline ( $n = 4436$  in IG,  $n = 1550$  in CG), aiming to represent the German population in terms of gender (IG: 51% female, CG: 49% female), age (limited to ages between 18 and 69; IG:  $M = 45.37$ ,  $SD = 14.18$ ; CG:  $M = 44.57$ ,  $SD = 14.60$ ), and educational level (IG: 28% low, 32% middle, and 41% high; CG: 28% low, 33% middle, and 40% high). Despite the efforts made, the drop-out rate was high (see Figure 1), which is typical for panel studies (Lynn, 2018). This high rate may be due to the brief one-week response window and the exclusion of non-responders from future surveys, besides the survey's length of 30 to 45 minutes relative to the compensation of around \$3. Analyses were confined to only those participants who completed all five surveys ( $N = 2203$ ,  $n = 1567$  in IG,  $n = 636$  in CG). Table 1 contains the socio-demographic details of the analyzed sample at baseline, showing that both analyzed samples are comparable in terms of their socio-demographic characteristics. While comparing the socio-demographic data of the total sample with the data of the analyzed sample at baseline, we noted slight tendencies of higher attrition rates among women, younger participants, and those with lower educational levels.

**Table 1***Socio-Demographic Data of the Analyzed Sample at Baseline (N = 2203)*

	Intervention Group (n = 1567)	Control Group (n = 636)
Gender	45% female, 55% male	46% female, 54% male
Age	$AM = 49.73, SD = 12.45$ (18–69 years)	$AM = 49.44, SD = 13.18$ (18–69 years)
Education	26 % low, 25 % middle, 49 % high	21 % low, 34 % middle, 45 % high
Vocational status	51% full time, 18% part time, 21% retired, 10% other	50% full time, 18% part time, 22% retired, 10% other
Relationship status	39% single, 61% in a relationship	34% single, 66% in a relationship
Prior experience with professional conflict training	20% yes, 80% no	18% yes, 82% no

## Video Intervention

The intervention consisted of four videos, each of which was in German and about 15 minutes long. Screenshots from the videos, as well as URLs, are available in the supplementary material.

### Video Content

The content of the videos ranged from conflict analysis to conflict solution and covered the following topics: (1) the surface and deep structure of conflicts, (2) the norm violation and (3) the attribution of responsibility as preconditions for conflict and their de-escalating relativization, as well as (4) the generation of win-win solutions. The videos were produced in two stages. Initially, individuals from the general population were interviewed about their personal experiences with a specific conflict, with certain aspects being explored in detail based on the topic of the video (for interview details, see Grunenberg et al., 2023). For example, a middle-aged woman spoke about her daily disputes with her husband and reflected on the underlying motives and needs (Video 1). Subsequently, two male experts in conflict psychology (aged 28 and 25 years) commented on excerpts from the interviewee's statements, explaining the relevant theoretical concepts. Afterward, the discussion broadened from the interviewee's particular conflict to include inputs from a male mediation professional (aged 48 years), who presented topic-specific advice on how to deal with conflicts in a more constructive manner. Each video concluded by encouraging viewers to apply the discussed insights to their own conflict situations.

### Video Design

The impact of educational videos is influenced by their design elements, with the “edutainment” format—a combination of educational content with entertaining storytelling

(Taddicken & Reif, 2020)—proving to be effective (Finkler & León, 2019; Kohler & Dietrich, 2021). Such videos, characterized by their simplicity, narrative structure, and emotional engagement, have been demonstrated to foster greater knowledge gains compared to traditional factual-style videos (Boy et al., 2020; Hébert et al., 2020). By integrating aspects of entertainment, edutainment videos evoke emotions that enhance attention, learning, and memory processes (Dai & Wang, 2023; Tyng et al., 2017). Embracing these benefits, our videos adopt the edutainment approach, providing content in a modern and attractive style, using laymen's terms, and incorporating humor and entertaining storytelling.

### **Video Protagonists**

Besides style and language, characteristics of the video's protagonists can further facilitate learning. Social learning theory (Bandura, 1969) suggests that individuals learn more effectively from the experiences of others when they can identify with and consider speakers in the video trustworthy (Boy et al., 2020). Having similar models and observers may be advantageous for positive affective processes during learning (Hoogerheide et al., 2016). Video modeling and observational learning have also been successfully used in negotiation and conflict management training (Hochhauser et al., 2018; Nadler et al., 2003). Therefore, our videos feature a diverse range of individuals, not limited to experts but including members of the general public of various ages and genders, to enable identification with the interviewees.

### **Measures**

All items<sup>1</sup> were answered using a 6-point Likert scale of agreement. The Cronbach's alphas reported below represent the range of each alpha for the IG and CG across all five surveys.

#### ***Conflict-Related Outcomes***

We relied on instruments that had already been used in a similar form (as cited) and modified items based on conflict psychology literature. *Beliefs About Conflict* were measured with six items ( $.79 \leq \alpha \leq .86$ ; adapted from Jaudas, 2020). *Negatively Experienced Feelings Toward Conflict* were measured with three items ( $.80 \leq \alpha \leq .86$ ; adapted from Weh & Enaux, 2008). *Productive Conflict Behaviors* were measured with six items ( $.91 \leq \alpha \leq .96$ ; adapted from Jaudas, 2020). In T5, the items were *In the last six weeks....* All items are listed in Table A-1 in the Appendix.

As item and scale analyses of the pre-study ( $N = 333$ ) for scale validation revealed a high internal consistency ( $.72 \leq \alpha \leq .90$ ) and good discriminatory power for each item ( $.47 \leq r_{it} \leq .77$ ), no scale adjustment was necessary.

---

<sup>1</sup> We collected further measures (for more information, see the preregistration). Due to space limitations and the specific objectives of the article, they are not reported in this article. The items for all variables are originally in German and have been translated for this article.

### Covariates

We calculated a *propensity score* using socio-demographic variables, prior experience with professional conflict training, and perceived frequency of conflicts at baseline (Austin, 2011). Additionally, we included *perceived frequency of conflicts* (one self-developed item, *In the last three/six weeks, I have experienced conflicts, such as disagreements, difficult conversations, or disputes in my daily life.*) and *social desirability* (six items,  $.65 \leq \alpha \leq .73$ ; Kemper et al., 2012) as covariates with respective scores at any measurement. We measured social desirability due to its association with self-reported conflict experiences (Nauta & Kluwer, 2004). The propensity score and the respective outcome at baseline were treated as covariates in every outcome analysis. In contrast, depending on their correlation strength with the respective outcome ( $r > .30$ ), social desirability was only included as a covariate for productive beliefs about conflict, and perceived frequency of conflicts was only included as a covariate for productive conflict behaviors.

### Mixed Models in Data Analysis

In order to analyze video effectiveness, we used linear mixed models with repeated measures (MMRM) as they account for unbalanced designs with unequal sample sizes (West, 2009). Analyses were run with the MIXED procedure in IBM SPSS Statistics 28, following West (2009) and West et al. (2022). The fixed effects were group, time, group\*time, and covariates. The random effects were the subjects. Restricted maximum likelihood (REML) was used as a parameter estimation method. The covariance structures for the MMRMs were determined by comparing Akaike's information criterion (AIC) and selecting the covariance structure that resulted in the smallest AIC (West et al., 2022). The covariance type was set as first-order autoregressive (AR1) for repeated measures and as variance components (VC) for random effects. The significance criterion was set at  $\alpha = .017$  in accordance with the Bonferroni correction for multiple testing (three MMRMs,  $.05/3 = .017$ ; Victor et al., 2010).

## Results

Table 2 presents the means ( $M$ ) and standard deviations ( $SD$ ) for all outcome variables across each measurement for the IG and the CG. At baseline, the participants already possessed strong productive beliefs about conflict and reported productive conflict behavior as well as negatively experienced feelings toward conflict slightly above the scale's mean (3.5).

Table 3 details the effect sizes for changes between measurements for all outcomes. Comparisons between groups at baseline revealed no significant differences across any of the outcome variables ( $p > .61$ ).

**Table 2***Mean (M) and Standard Deviation (SD) for Measurements and Groups*

		T1 M (SD)	T2 M (SD)	T3 M (SD)	T4 M (SD)	T5 M (SD)
Productive Beliefs	IG	4.81 (0.71)	4.91 (0.71)	4.94 (0.72)	4.95 (0.73)	4.99 (0.72)
	CG	4.75 (0.76)	4.77 (0.73)	4.77 (0.72)	4.79 (0.74)	4.78 (0.74)
Negatively Experienced Feelings	IG	3.71 (1.18)	3.67 (1.17)	3.67 (1.20)	3.67 (1.21)	3.65 (1.23)
	CG	3.70 (1.16)	3.73 (1.15)	3.73 (1.16)	3.75 (1.19)	3.74 (1.21)
Productive Behaviors	IG	3.91 (1.15)	3.93 (1.16)	3.94 (1.21)	3.94 (1.27)	4.06 (1.22)
	CG	3.85 (1.16)	3.81 (1.22)	3.79 (1.27)	3.78 (1.25)	3.76 (1.33)

*Note.* IG = Intervention Group, CG = Control Group. 1 = *absolutely not true*, 6 = *absolutely true*.

**Table 3***Effect Sizes for Outcomes and Groups From Measurement to Measurement*

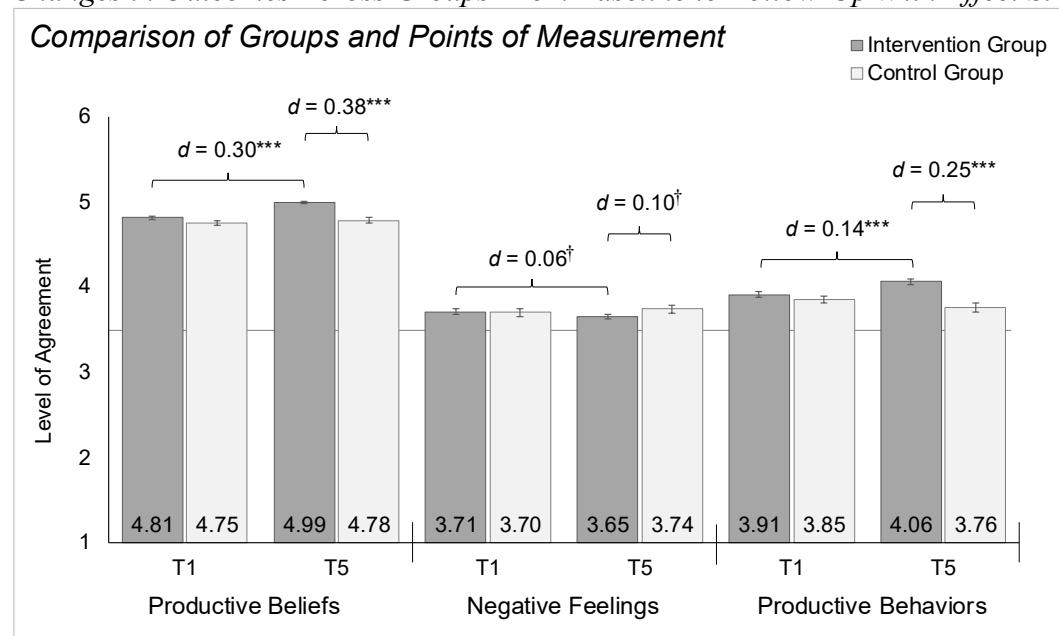
		T1	T2	T3	T4	T5	Group Differences
Productive Beliefs	T1	-	0.05	0.04	0.08 <sup>†</sup>	0.05	0.03
	T2	0.20***	-	0.01	0.03	0.00	0.21***
	T3	0.23***	0.06	-	0.05	0.01	0.29***
	T4	0.24***	0.02	0.01	-	0.04	0.25***
	T5	0.30***	0.12***	0.08**	0.07**	-	0.38***
Negatively Experienced Feelings	T1	-	0.03	0.02	0.04	0.03	0.01
	T2	0.05 <sup>†</sup>	-	0.00	0.02	0.01	0.09
	T3	0.05	0.00	-	0.02	0.01	0.09
	T4	0.04	0.01	0.01	-	0.01	0.10
	T5	0.06 <sup>†</sup>	0.01	0.01	0.03	-	0.12 <sup>†</sup>
Productive Behaviors	T1	-	0.03	0.03	0.02	0.04	0.01
	T2	0.04	-	0.01	0.00	0.01	0.08
	T3	0.06*	0.03	-	0.01	0.01	0.13*
	T4	0.06 <sup>†</sup>	0.02	0.01	-	0.02	0.11 <sup>†</sup>
	T5	0.14***	0.11***	0.08**	0.09***	-	0.25***

*Note.* Effect sizes are indicated as Cohen's *d*. Values for the IG are presented below the diagonal; values for the CG are presented above the diagonal. <sup>†</sup>*p* < .05; \**p* < .017, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < .001.

To test Hypotheses 1, 2, and 3, we examined overall changes in the outcomes from baseline (T1) to the follow-up, 15 weeks later (T5), by conducting both within- and between-group comparisons to assess interactions of time and group. Figure 2 displays the main results, including the effect sizes for significant changes.

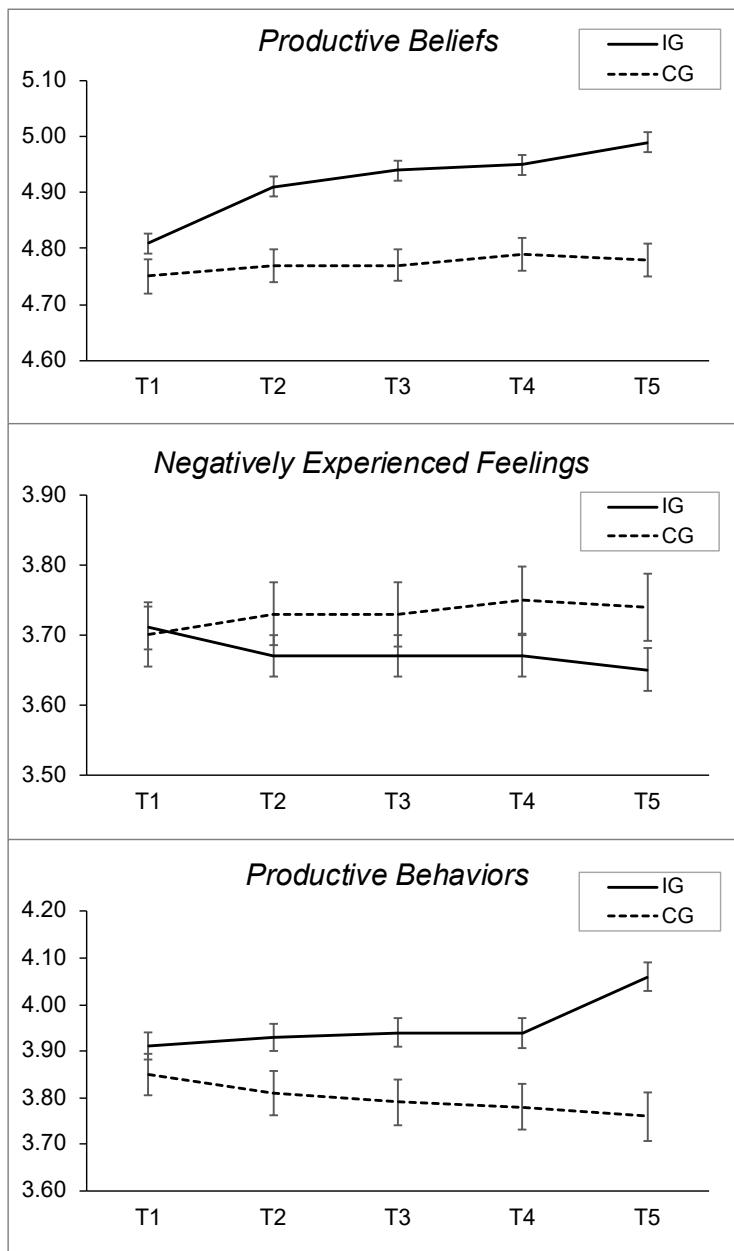
**Figure 2**

*Changes in Outcomes Across Groups From Baseline to Follow-Up With Effect Sizes*



*Note.* Groups did not differ significantly at baseline (T1) for any variable. The CG showed no significant change. 1 = *absolutely not true*, 6 = *absolutely true*. Error bars indicate standard errors of the mean.  $^{\dagger} .017 < p < .05$ ,  $^{***} p < .001$ .

To test Hypotheses 4a-c, we analyzed the specific changes in outcome variables from one measurement to the next. Figure 3 illustrates their development across all five measurements for both groups.

**Figure 3***Changes in Beliefs, Feelings and Behaviors Over Time for Both Groups*

*Note.* Error bars indicate standard errors of the mean. T1–T5 indicate times of measurement. IG = intervention group, CG = control group.

## Productive Beliefs About Conflict

H1 stated that video intervention increases productive beliefs about conflict. The interaction group\*time had a significant impact on *productive beliefs* ( $F_{beliefs} = 7.806$ ,  $df = 4/4630.97$ ,  $p < .001$ ). Significant main effects were observed for both group ( $F_{beliefs} = 40.011$ ,  $df = 1/2146.74$ ,  $p < .001$ ) and time ( $F_{beliefs} = 16.109$ ,  $df = 4/4632.83$ ,  $p < .001$ ). Effect sizes from baseline to T5 indicated a medium effect for the IG ( $d_{IG(T1T5)} = 0.30$ ,  $p < .001$ ) but no significant effect for the CG ( $p = .226$ ). Significant differences between the groups were evident at T5 ( $d_{T5} = 0.38$ ,  $p < .001$ ). Therefore, Hypothesis 1 is confirmed.

In the IG, the participants reported a significant increase in productive beliefs at T2, three weeks after watching the first video ( $d_{T1T2} = 0.20$ ,  $p < .001$ ). This change was followed by another significant rise from T2 to T5 ( $d_{T2T5} = 0.12$ ,  $p < .001$ ). The groups demonstrated a significant difference for the first time at T2 ( $d_{T2} = 0.21$ ,  $p < .001$ ). In the CG, there was a tendency for a change in productive beliefs from T1 to T4 ( $d_{T1T4} = 0.08$ ,  $p = .046$ ), but no other tendencies or significant changes were observed at any other time of measurement ( $p > .19$ ).

## Negatively Experienced Feelings Toward Conflict

H2 suggested that video intervention decreases negatively experienced feelings toward conflict. However, there was no significant interaction group\*time for *negatively experienced feelings toward conflict* ( $F_{affective} = 1.21$ ,  $df = 4/4780.95$ ,  $p = .304$ ). Similarly, the main effect of time was not significant ( $F_{affective} = 0.24$ ,  $df = 4/4780.95$ ,  $p = .917$ ). Although the main effect of group showed a tendency, it was not statistically significant ( $F_{affective} = 4.64$ ,  $df = 1/2139.67$ ,  $p = .031$ ). Consequently, Hypothesis 2 is rejected.

For the IG, there was a tendency for negatively experienced feelings to decrease from T1 to T2 ( $d_{T1T2} = 0.05$ ,  $p = .042$ ) and from T1 to T5 ( $d_{T1T5} = 0.06$ ,  $p = .019$ ). Additionally, at T5, there was a tendency toward a group difference ( $d_{T5} = 0.10$ ,  $p = .026$ ), with the IG reporting lower levels of negatively experienced feelings.

## Productive Conflict Behaviors

According to H3, video intervention increases productive conflict behaviors. *Productive conflict behaviors* showed a significant interaction group\*time ( $F_{behavior} = 3.86$ ,  $df = 4/5003.13$ ,  $p = .004$ ). There was a significant main effect of group ( $F_{behavior} = 11.042$ ,  $df = 1/2146.96$ ,  $p < .001$ ). However, the main effect of time was not significant ( $F_{behavior} = 1.440$ ,  $df = 4/5011.71$ ,  $p = .218$ ). While the IG exhibited a small but significant overall effect from T1 to T5 ( $d_{IG(T1T5)} = 0.14$ ,  $p < .001$ ), no significant change was found in the CG over the same period ( $p = .343$ ). Therefore, Hypothesis 3 is confirmed.

Productive behaviors in the IG tended to increase T3 onward ( $d_{T1T3} = 0.06$ ,  $p = .01$ ,  $d_{T1T4} = 0.06$ ,  $p = .02$ ), reaching its highest level at T5 ( $d_{T1T5} = 0.14$ ,  $p < .001$ ). No significant changes were found in the CG ( $p > .34$ ).

## Changes Over Time

H4a-c posited that the outcome variables change significantly at different points of measurement. When comparing the changes in each outcome over time in the IG, it was evident that beliefs registered an early increase from T1 to T2, while feelings remained largely unchanged, and behaviors became substantially more productive only at the final assessment at T5. Therefore, Hypotheses 4a and 4c are accepted, whereas Hypothesis 4b is rejected.

## Discussion

This article raised the following question: Can videos on the subject of conflict improve people's productive conflict management? Our hypotheses are largely confirmed. Although the participants' productive beliefs and behaviors were already slightly above the scale mean at the beginning, the videos still improved productive beliefs about conflict and productive conflict behaviors in the IG. Negatively experienced feelings toward conflict showed no significant changes. In the detailed analysis, the outcomes showed different developments over the course of 15 weeks: In the IG, beliefs about conflict increased immediately after the first video, while productive conflict behaviors had later and smaller effects. In the CG, there were no significant changes. Therefore, overall, our videos were effective in conveying psychological conflict content and strengthening individuals' productive cognitive attitudes and behaviors.

In accordance with previous studies (e.g., Boy et al., 2020; Record et al., 2021), our results support the potential to change beliefs via edutainment videos. While the increase in productive beliefs about conflict was particularly high when confronted with information on conflict for the first time, there were smaller rates of change at T3 and T4. The observed nonlinear change pattern could be ascribed to the thematic similarity among Videos 2 and 3, suggesting that these subsequent videos may have primarily served to differentiate and consolidate the insights acquired from Video 1: After the first video created an awareness of the diverse motives and needs underlying individual conflict behaviors, Videos 2 and 3 focused on a similar aspect, namely creating an understanding of the other person's situation.

By acknowledging the relativity of one's perspective, participants may have become more receptive to alternative viewpoints (Chetkow-Yanoov, 1994). The resulting increase in empathy could have reduced attribution bias, as individuals considered explanations for the other's behaviors beyond mere self-interest (Klimecki, 2019). In turn, this decreased tendency to assign blame could have led to more favorable attitudes toward the other person, enhanced displays of understanding, and less negative communications (Klimecki, 2019; Sanford, 2006). Another significant gain in productive beliefs occurred after information on conflict resolution was presented in Video 4. The emphasis on win-win solutions could have reshaped previously noted incompatible motives and needs into chances for creating mutually beneficial outcomes. This shift in the perceived range of potential conflict solutions may have not only affected individual conflict goals but also encouraged creative problem-solving strategies (Carnevale & Probst, 1998; Simon et al., 2008). Additional research is necessary to confirm these assumptions regarding mediating mechanisms.

The effect sizes for attitude change are consistent with those found in previous studies, where attitude change resulting from interventions or messages was associated with a small effect size of  $d = 0.22$  (for an overview, see Albarracin & Shavitt, 2018). While other intervention studies only implemented one pre-post test (e.g., Moskell & Turner, 2022; Mundorf et al., 2018), we were

able to demonstrate a positive change in productive beliefs in the IG over a longer survey period, which underlines the stability of the findings and helps understand the development.

Negatively experienced feelings toward conflict did not change significantly, although there was a slightly decreasing trend in the IG. Some previous intervention studies found positive, negative, or even non-significant changes in affective attitudes toward the respective video content (e.g., Lu et al., 2018; Moskell & Turner, 2022; Soble et al., 2010).

There are several possible reasons our video content had no effect on the recipients' feelings toward conflict, which should be investigated in future research. First, the videos mostly included content concerning the cognitive aspects of conflict analysis and solutions. Second, how conflict is experienced emotionally depends on the subjective perception of conflict-related skills and available resources (Lazarus & Folkman, 1984). Although there was sufficient time to gain knowledge and to apply this knowledge in the first step, the survey period may not have been long enough for the participants to develop sufficient skills and resources that would have allowed them to experience themselves as self-sufficient and, thus, to evaluate conflict in a more positive manner. Additionally, an ambiguous attitude does not seem unusual, as conflict can be perceived as unpleasant but also functional at the same time. This idea undermines the literature on the cognitive-affective inconsistency (Norman, 1975). Finally, examining positively experienced feelings toward conflict may be useful, as emotions do not represent a continuum (Briesemeister et al., 2012).

A very limited number of studies have investigated changes in conflict *behaviors* after a video intervention (e.g., Jaudas, 2020; Hochhauser et al., 2018). Other studies that have investigated health-related behaviors using video interventions have reported either small or highly variable effect sizes (Yang, 2017). We also found rather weak effects on actual behavioral change that only became highly significantly apparent at T5. According to Bettinghaus (1986), behavioral changes take a longer period: Gradually modifying beliefs about productive conflict management may have initially enhanced behavioral intentions and perceptions of action control as well as self-efficacy, alongside a shift in the pursued conflict goals, before any productive behaviors were evident (Fishbein & Ajzen, 1975; Simon et al., 2008). The participants probably required time to become accustomed to adopting others' perspectives and to reflect on their own actions as well as the dynamics of a conflict. However, it was only after becoming aware of the other party's needs that they were able to adapt their behaviors accordingly (Pluut & Curseu, 2013; Sasaki & Overall, 2023). As conflict situations are not necessarily commonplace, the participants may not have been able to sufficiently apply the acquired knowledge during the 15 weeks of the intervention. Further, the presented insights accumulated to a greater amount with each measurement point. Thus, the increase in productive conflict behaviors may have primarily required a more comprehensive knowledge base ranging from an in-depth understanding of conflict (Video 1) and the relativization of norms and blame (Videos 2 and 3) to an expanded scope for solutions (Video 4).

Considered together, it is worth noting that merely four 15-minute videos were able to increase productive beliefs as well as change conflict behaviors significantly. In line with the principle of small steps, even a small effect can have a significant impact due to the wide reach of social media (Yang, 2017). Thus, we may have been able to achieve our overarching goal of improving productive conflict management skills in our target group.

## Implications for Future Research

Our study enriches both the theoretical and empirical landscapes by not only affirming the distinctiveness of the tripartite model's components (Rosenberg & Hovland, 1960) and substantiating the idea that affective attitudes cannot be easily changed through mere information (Breckler, 1984), but also by contextualizing the tripartite model within the context of conflict. In doing so, we present new constructs—beliefs about productive conflict behaviors, feelings toward conflict, and flexible conflict behaviors—and introduce validated scales for measuring these variables. Methodologically, our study is characterized by a large sample that is representative of the general German population in terms of age, gender, and educational level. The longitudinal design enabled the detection of process effects that were controlled for various covariates and analyzed using robust statistical methods.

Despite these strengths, some limitations must be highlighted. First, the observed effect sizes were rather small. Productive conflict management depends on many situational factors and requires a longer period of testing and reflection. In most cases, strongly internalized cognitive and behavioral patterns must be changed. In this respect, and in line with the principle of small steps (Yang, 2017), the effect sizes achieved were satisfactory. Second, our study is characterized by high drop-out rates in the first few surveys, for example, due to natural panel mortality across the duration of the study or a potential loss of interest in the videos (Lynn, 2018). Third, there are general concerns about the data quality of the panel samples. Considering the suggestions presented by the literature (e.g., Walter et al., 2019), we ensured data quality by utilizing attention checks and speeder checks, conducting data cleaning (e.g., due to illogical inconsistencies in socio-demographic data across different points of measurement; multiple participation in a survey controlled by ID), or screening for extreme response tendencies (e.g., answering every survey item with 1).

In addition to addressing these limitations, there are several avenues for further research. First, subsequent studies should explore the effects of different intervention mediums and contents. It includes contrasting the unique contributions of edutainment, vividness, and audiovisual elements in our video intervention with other video styles and formats, such as texts. Further, it would be beneficial to investigate whether the complexity and specificity of video content can be simplified without compromising efficacy by comparing varying contents and scopes. In particular, examining the effects of different contents, such as emotion regulation, communication, or perspective-taking, could be worthwhile (Hochhauser et al., 2018; Leon-Perez et al., 2015; Sharif et al., 2013), with an emphasis on content that may influence positively experienced feelings toward conflict.

Second, future research should assess the moderating factors that may impact the effectiveness of conflict-related video interventions, for instance, the attractiveness and credibility of the video and its speakers (Boy et al., 2020) as well as the recipients' interest in the subject matter (Kohler & Dietrich, 2021), growth mindset (Duchi et al., 2020), and cultural background (Oetzel et al., 2001). It is also vital to identify factors that may not only lessen but actually reverse the intended effects, such as the recipients' objections to the content (Hart & Nisbet, 2012).

Third, it is essential for future investigations to explore mediating mechanisms, including factors we already discussed, such as bias reduction (Sanford, 2006), empathy (Klimecki, 2019), personal goals (Simon et al., 2008), perceptions of conflict situations (Leonov & Glavatskikh, 2017), or self-efficacy beliefs (Fishbein & Ajzen, 1975).

Finally, long-term effects should be examined in terms of interpersonal relationships, applicability to other contexts such as political debates or public issues (Johnson, 2002), and the potential impact of an altered conflict mindset on creativity and cognitive adaptability (Carnevale & Probst, 1998).

### Practical Implications

Considering our findings, there are several potential practical applications of conflict videos for diverse fields in educational, societal, and scientific communication endeavors.

These videos may serve as a dynamic tool for conflict training across diverse environments such as schools, universities, online learning platforms, social initiatives, and workplaces. They facilitate targeted knowledge dissemination, acting as a basis for discussion, illustrating concepts vividly, and providing relatable case studies. This approach may be particularly beneficial for individuals who prefer visual or aural instructional methods (Drago & Wagner, 2004). To potentially enhance the impact of the videos, it is advisable to include interactive elements alongside them, in order to offer opportunities for participants to apply the new insights in a practical setting, in line with social learning theory (Bandura, 1969). Considering the demonstrated effectiveness of in-person training programs that offer opportunities for discussion and feedback (ElGamal et al., 2023; Leon-Perez et al., 2015), integrating interactive exchanges may amplify the learning experience. Furthermore, interactive components such as role play or feedback may more effectively address affective issues related to fears and anxieties by facilitating an experience of self-efficacy, potentially empowering individuals with the confidence to successfully handle similar conflict situations.

Furthermore, the videos have the potential to expand their impact on a societal scale by engaging audiences via social media platforms (Auxier & Anderson, 2021). With an edutainment design, the videos may address not only users' information-seeking interests but also their desire for entertainment (Khan, 2017). Importantly, through incidental exposure on these platforms, the videos can reach individuals who may not have actively sought out information on conflict. To spark and sustain these users' interest, an attractive video design becomes essential for reaching and engaging diverse audiences, thereby raising awareness and contributing to a societal culture of constructive conflict resolution and dialogue (Coleman, 2018).

In the context of science communication, our conflict videos demonstrate that it is possible to "demystify" scientific research, making it accessible, understandable, and relevant to the lay public through edutainment formats. This approach can serve to break down the barriers of the "ivory tower" by linking academic findings with everyday experiences.

### Conclusion

The efficacy of the videos is especially remarkable considering that these changes occurred as a result of merely watching a few videos over a relatively brief period of time in terms of conflict experiences. It is unreasonable to expect that many participants will fundamentally rethink their beliefs and take alternative actions simply by watching videos. Nevertheless, if several people gradually change the way they think about and act in conflicts as a result of watching the videos, then it constitutes a substantial achievement. Additionally, feedback from participants has also underlined that the videos have prompted a process of profound reflection, which may potentially

have a long-lasting and even a far-reaching impact on their social relationships and, in the longer-term perspective, on society as a whole.

## References

- Albarracín, D., & Shavitt, S. (2018). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 69, 299-327. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011911>
- Austin, P. C. (2011). An introduction to propensity score methods for reducing the effects of confounding in observational studies. *Multivariate Behavioral Research*, 46(3), 399-424. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.568786>
- Auxier, B., & Anderson, M. (2021). *Social Media Use in 2021*. Pew Research Center. [https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2021/04/PI\\_2021.04.07\\_Social-Media-Use\\_FINAL.pdf](https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2021/04/PI_2021.04.07_Social-Media-Use_FINAL.pdf)
- Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J., & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165-195. <https://doi.org/10.1108/eb022873>
- Bandura, A. (1969). Social learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213-262). Rand McNally.
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative problem solving through creativity in problem definition: Expanding the pie. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 54-76. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00157>
- Benedict, C., Hahn, A. L., & Ford, J. S. (2019). Recruitment via social media: advantages and potential biases. *Digital Health*, 5, <https://doi.org/10.1177/2055207619867223>
- Bettinghaus, E. P. (1986). Health promotion and the knowledge-attitude-behavior continuum. *Preventive Medicine*, 15, 475-491. [https://doi.org/10.1016/0091-7435\(86\)90025-3](https://doi.org/10.1016/0091-7435(86)90025-3)
- Blondé, J., & Girandola, F. (2016). Revealing the elusive effects of vividness: A meta-analysis of empirical evidences assessing the effect of vividness on persuasion. *Social Influence*, 11(2), 111-129. <https://doi.org/10.1080/15534510.2016.1157096>
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1191>
- Briesemeister, B. B., Kuchinke, L., & Jacobs, A. M. (2012). Emotional valence: A bipolar continuum or two independent dimensions? *SAGE Open*, 2(4). <https://doi.org/10.1177/2158244012466558>
- Boy, B., Bucher, H.-J., & Christ, K. (2020). Audiovisual science communication on TV and YouTube. How recipients understand and evaluate science videos. *Frontiers in Communication*, 5, 608620. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.608620>

- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 531-582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>
- Chetkow-Yanoov, B. (1994). Conflict-resolution skills can be taught. *Peace Research*, 26(4), 59-72. <https://www.jstor.org/stable/23607257>
- Coleman, P. T. (2018). Conflict intelligence and systemic wisdom: Meta-competencies for engaging conflict in a complex, dynamic world. *Negotiation Journal*, 34(1), 7-35. <https://doi.org/10.1111/nejo.12211>
- CPP Inc. (2008). *Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive*. [https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/CPP\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_Workplace\\_Conflict.pdf](https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf)
- Dai, X., & Wang, J. (2023). Effect of online video infotainment on audience attention. *Humanities and Social Sciences Communication*, 10, 421. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01921-6>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Dormann, C., & Griffin, M. A. (2015). Optimal time lags in panel studies. *Psychological Methods*, 20(4), 489-505. <https://doi.org/10.1037/met0000041>
- Drago, W. A., & Wagner, R. J. (2004). Vark preferred learning styles and online education. *Management Research News*, 27(7), 1-13. <https://doi.org/10.1108/01409170410784211>
- Duchi, L., Lombardi, D., Paas, F., & Loyens, S. M. M. (2020). How a growth mindset can change the climate: The power of implicit beliefs in influencing people's view and action. *Journal of Environmental Psychology*, 70, 101461. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101461>
- ElGamal, H., Ahmed, N., & Kassem, A. (2023). Effect of conflict management training program on organizational commitment and structural empowerment. *Mansoura Nursing Journal*, 10(1), 59-79. <https://doi.org/10.21608/mnj.2023.320377>
- Finkler, W., & León, B. (2019). The power of storytelling and video: A visual rhetoric for science communication. *Journal of Science Communication*, 18(5), A02. <https://doi.org/10.22323/2.18050202>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Gordon, A. M., & Chen, S. (2015). Do you get where I'm coming from?: Perceived understanding buffers against the negative impact of conflict on relationship satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(2), 239-260. <http://doi.org/10.1037/pspi0000039>
- Grunenberg, M., Schütt, S. C., Jaudas, M., Maes, J., & Kals, E. (2023). Konfliktpsychologischen Transfer neu denken: Wie die Symbiose aus Alltagspsychologie und Wissenschaft gelingen kann [Rethinking transfer of conflict psychology: How the symbiosis of common sense

- psychology and science can succeed]. *Konfliktodynamik*, 12(2), 143–151. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-2-143>
- Halperin & Tagar (2017). Emotions in conflicts: Understanding emotional processes sheds light on the nature and potential resolution of intractable conflicts. *Current Opinion in Psychology*, 17, 94–98. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.017>
- Hart, P. S., & Nisbet, E. C. (2012). Boomerang effects in science communication: How motivated reasoning and identity cues amplify opinion polarization about climate mitigation policies. *Communication Research*, 39(6), 701–723. <https://doi.org/10.1177/0093650211416646>
- Hébert, C., Dagenais, C., Mc Sween-Cadieux, E., & Ridde, V. (2020). Video as a public health knowledge transfer tool in Burkina Faso: A mixed evaluation comparing three narrative genres. *PLoS Neglected Tropical Diseases*, 14(6), e0008305. <https://doi.org/10.1371/journal.pntd.0008305>
- Hochhauser, M., Weiss, P. L., & Gal, E. (2018). Enhancing conflict negotiation strategies of adolescents with autism spectrum disorder using video modeling. *Assistive Technology*, 30(3), 107–118. <https://doi.org/10.1080/10400435.2016.1268217>
- Hoogerheide, V., Loyens, S. M. M., & van Gog, T. (2016). Learning from video modeling examples: Does gender matter? *Instructional Science*, 44, 69–86. <https://doi.org/10.1007/s11251-015-9360-y>
- Ibrahim, S. A., Mohamed, H. A., & EL-Gazar, H. E. (2018). The effect of conflict-management enhancing strategy for head nurses on the quality of vertical dyad linkage with nurses. *International Journal of Nursing Didactics*, 8(4), <https://doi.org/10.15520/ijnd.v8i04.2128>
- James, K. J., Albrecht, J. A., Litchfield, R. E., & Weishaar, C. A. (2013). A summative evaluation of a food safety social marketing campaign “4-day throw-away” using traditional and social media. *Journal of Food Science Education*, 12, 48–55. <https://doi.org/10.1111/1541-4329.12010>
- Jaudas, M. (2020). *Psychologie weitergeben: Entwicklung und Evaluation eines online-basierten Programms zur Vermittlung mediationsspezifischer Konfliktkompetenz* [Passing on psychology: Development and evaluation of an online-based program for teaching mediation-specific conflict competence]. [Doctoral dissertation, Bundeswehr University Munich]. AtheneForschung. <https://athene-forschung.unibw.de/134247>
- Johnson, A. J. (2002). Beliefs about arguing: A comparison of public issue and personal issue arguments. *Communication Reports*, 15(2), 99–111. <https://doi.org/10.1080/08934210209367757>
- Kemper, C. J., Beierlein, C., Bensch, D., Kovaleva, A., & Rammstedt, B. (2012). *Eine Kurzskala zur Erfassung des Gamma-Faktors sozial erwünschten Antwortverhaltens: Die Kurzskala Soziale Erwünschtheit-Gamma (KSE-G)* [A short scale for measuring the gamma factor of socially desirable response behavior: The Short Scale for Social Desirability-Gamma (KSE-G)]. GESIS-Working Papers, No. 25. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-339589> [PDF document].

- Khan, M. L. (2017). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 66, 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.024>
- Klimecki, O. M. (2019). The role of empathy and compassion in conflict resolution. *Emotion Review*, 11(4), 310-325. <https://doi.org/10.1177/1754073919838609>
- Kohler, S., & Dietrich, T. C. (2021). Potentials and limitations of educational videos on YouTube for science communication. *Frontiers in Communication*, 6, 581302. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.581302>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2015). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: Evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1010520>
- Leonov, N. I., & Glavatskikh, M. M. (2017). Changing the image of a conflict situation while training school students in mediation skills. *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(2), 165-178. <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0211>
- Lu, J., Webber, W. B., Romero, D., & Chirino, C. (2018). Changing attitudes toward people with disabilities using public media: An experimental study. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 61(3), 175-186. <https://doi.org/10.1177/0034355217700820>
- Lynn, P. (2018). Tackling panel attrition. In D. Vannette & J. Krosnick (Eds.), *The Palgrave handbook of survey research* (pp. 143-153). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6_19)
- Montada, L. (2007). Justice conflicts and the justice of conflict resolution. In K. Tjörnblom, & R. Vermunt (Eds.), *Distributive and procedural justice* (pp. 255-268). Ashgate.
- Montada, L., & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven* [Mediation: Psychological foundations and perspectives]. Beltz.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/10444061211199304>
- Moskell, C., & Turner, R. W. (2022). Can a YouTube video lead to changes in environmental beliefs, attitudes, norms, and intended behaviors? *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 12, 10-17. <https://doi.org/10.1007/s13412-021-00719-9>
- Mundorf, N., Redding, C. A., & Paiva, A. L. (2018). Sustainable transportation attitudes and health behavior change: Evaluation of a brief stage-targeted video intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 150. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010150>
- Nadler, J., Thompson, L., & van Boven, L. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.529.14431>

- Nauta, A., & Kluwer, E. (2004). The use of questionnaires in conflict research. *International Negotiation*, 9, 457-470. <https://doi.org/10.1163/1571806053498760>
- Norman, R. (1975). Affective-cognitive consistency, attitudes, conformity, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(1), 83-91. <https://doi.org/10.1037/h0076865>
- Oetzel, J., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68(3), 235-258. <https://doi.org/10.1080/03637750128061>
- Ou, Z., Chen, T., Li, F., & Tang, P. (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 101-113. <https://doi.org/10.1111/jasp.12494>
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Pluut, H., & Curșeu (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(4), 412-425. <https://doi.org/10.1177/1368430212453633>
- Record, R. A., Greiner, L. H., Wipfli, H., Strickland, J., Owens, J., Pugel, J., & Matt, G. E. (2021). Evaluation of a social media campaign designed to increase awareness of thirdhand smoke among Californian adults. *Health Communication*, 38(3), 437-446. <https://doi.org/10.1080/10410236.2021.1954760>
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, & J. W. Brehm (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.
- Sanford, K. (2006). Communication during marital conflict: When couples alter their appraisal, they change their behavior. *Journal of Family Psychology*, 20(2), 256-265. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.20.2.256>
- Sasaki, E., & Overall, N. C. (2023). Constructive conflict resolution requires tailored responsiveness to specific needs. *Current Opinion in Psychology*, 52, 101638. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101638>
- Sharif, F., Soleimani, S., Mani, A., & Keshavarzi, S. (2013). The effect of conflict resolution training on marital satisfaction in couples referring to counseling centers in Shiraz, Southern Iran. *International Journal of Community Based Nursing and Midwifery*, 1(1), 26-34. <https://www.sid.ir/paper/335259/en>
- Shoufan, A., & Mohamed, F. (2022). YouTube and education: A scoping review. *IEEE Access*, 10, 125576-125599. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3225419>
- Simon, V. A., Kobielski, S. J., & Martin, S. (2008). Conflict beliefs, goals, and behavior in romantic relationships during late adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 37, 324-335. <https://doi.org/10.1007/s10964-007-9264-5>

- Soble, J. R., Spanierman, L. B., & Liao, H.-Y. (2010). Effects of a brief video intervention on White university students' racial attitudes. *Journal of Counseling Psychology, 58*(1), 151-157. <https://doi.org/10.1037/a0021158>
- Taddicken, M., & Reif, A. (2020). Between evidence and emotions: emotional appeals in Science Communication. *Media and Communication, 8*(1), 101-106. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i1.2934>
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of Social Psychology, 141*(4), 494-508. <https://doi.org/10.1080/00224540109600567>
- Timmons, A. C., & Preacher, K. J. (2015). The importance of temporal design: How do measurement intervals affect the accuracy and efficiency of parameter estimates in longitudinal research? *Multivariate Behavior Research, 50*(1), 41-55. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.961056>
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management, 13*(2), 142-164. <https://doi.org/10.1108/eb022872>
- Tuong, W., Larsen, E. R., & Armstrong, A. W. (2014). Videos to influence: A systematic review of effectiveness of video-based education in modifying health behaviors. *Journal of Behavioral Medicine, 37*, 218-233. <https://doi.org/10.1007/s10865-012-9480-7>
- Turk, F. (2018). Evaluation of the effects of conflict resolution, peace education and peer mediation: A meta-analysis study. *International Education Studies, 11*(1), 25-43. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n1p25>
- Tyng, C. M., Amin, H. U., Saad, M. N. M., & Malik, A. S. (2017). The influences of emotion on learning and memory. *Frontiers in Psychology, 8*, 1454. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01454>
- Victor, A., Elsäßer, A., Hommel, G., & Blettner, M. (2010). Judging a plethora of p-values. How to contend with the problem of multiple testing. *Deutsches Ärzteblatt International, 107*(4), 50-56. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2010.0050>
- Walter, S. L., Seibert, S. E., Goering, D., & O'Boyle Jr., E. H. (2019). A tale of two sample sources: Do results from online panel data and conventional data converge? *Journal of Business and Psychology, 34*, 425-452. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9552-y>
- Walthouwer, M. J. L., Oenema, A., Lechner, L., & de Vries, H. (2015). Comparing a video and text version of a web-based computer-tailored intervention for obesity prevention: A randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research, 17*(10), e236. <https://doi.org/10.2196/jmir.4083>
- Weh, S.-M., & Enaux, C. (2008). *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen* [Conflict management: Competently recognizing and resolving conflicts]. Haufe-Lexware.
- West, B. T. (2009). Analyzing longitudinal data with the linear mixed models procedure in SPSS. *Evaluation & the Health Professions, 32*(3), 207-228. <https://doi.org/10.1177/0163278709338554>

West, B. T., Welch, K. B., & Galecki, A. T. (2022). *Linear mixed models: A practical guide using statistical software*. Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9781003181064>

Yang, Q. (2017). Are social networking sites making health behavior change interventions more effective? A meta-analytic review. *Journal of Health Communication*, 22(3), 223-233. <http://dx.doi.org/10.1080/10810730.2016.1271065>

## Author Bios

**Martina Grunenberg**, M. Sc., is a research assistant and PhD candidate at the Department of Social and Organizational Psychology, Catholic University Eichstätt-Ingolstadt. Her research interests include science communication, interpersonal conflict, and justice perceptions.

**Svenja C. Schütt**, PhD, is a university lecturer at the Department of Social and Organizational Psychology, Catholic University Eichstätt-Ingolstadt. Her research interests include intergenerational exchange, social conflicts, leadership, and volunteering.

**Elisabeth Kals** is a professor of Social and Organizational Psychology at Catholic University Eichstätt-Ingolstadt. Her research interests include the psychology of justice and conflict, mediation, and the psychology of emotion and motives.

**Jürgen Maes** is a professor of Conflict and Social Psychology at Bundeswehr University Munich. His research interests include the psychology of justice, conflict, and mediation.

**Mathias Jaudas**, PhD, is a research associate at the Department for Conflict and Social Psychology, Bundeswehr University Munich. His research interests include the psychology of conflict and justice, mediation, and the third mission.

## Appendix

**Table A-1***Items for Beliefs, Feelings, and Behaviors**Productive Beliefs About Conflict ( $\alpha = .79$ )*

- 
1. To resolve conflicts, it's important to view the issue from various angles.
  2. I understand that attributing blame to only one party can prevent conflict resolution.
  3. To resolve conflicts, it's important to empathize with the other person's perspective.
  4. I am aware that people perceive different things as justified in a conflict.
  5. To resolve conflicts, it's important to discuss what is perceived as fair.
  6. I know that it's possible to find win-win solutions in conflict situations.
- 

*Negatively Experienced Feelings Toward Conflict ( $\alpha = .82$ )*

- 
1. I always find conflicts to be extremely unpleasant.
  2. To me, conflicts are inherently frightening.
  3. In my view, conflicts are associated solely with negative feelings.
- 

*Productive Conflict Behaviors ( $\alpha = .92$ )*

Over the past three weeks, I have been able to...

- 
1. ... react more constructively in conflicts than before.
  2. ... respond differently depending on the specific conflict situation.
  3. ... tailor my conflict resolution strategies to the individual or group involved.
  4. ... resolve conflicts using strategies that I considered appropriate for each situation.
  5. ... reflect on how I could have acted better after a conflict situation.
  6. ... continually reassess my conflict management strategies.
- 

*Note.* In the T5 survey, the items related to productive conflict behaviors were phrased as *Over the past six weeks....*

## Supplementary Material

**Figure S-1**

*Screenshots from the Videos*



*Note.* 1) The two hosts and psychology experts discuss theoretical assumptions. 2) An interviewee shares her experiences with conflicts involving her flatmates. 3) The hosts engage in a conversation with a mediation professional. 4) As the hosts summarize the content at the end of the video, explainer slides are displayed, featuring calls to action for viewers: *Question yourself! Why is this argument so important to me? Would I argue just as intensely with another person?*

The videos can be found on YouTube in German, with the option to automatically generate English subtitles:

- (1) Surface and deep structure: <https://youtu.be/2dspFbX8LKI>
- (2) Norm violation: <https://youtu.be/-MzCf3zY50U>
- (3) Attribution of blame: <https://youtu.be/neKYhTroS7I>
- (4) Win-win solutions: [https://youtu.be/vqc\\_8qjJ\\_ZM](https://youtu.be/vqc_8qjJ_ZM)

## Anhang C. Publikation 3

### Referenz

Grunenberg, M., Prantl, J., Heidt, K., & Kals, E. (2024). Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 55(1), 33–46. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00728-6>

Dieser Artikel ist unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0) lizenziert. Die vollständigen Lizenzbedingungen sind einsehbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Eigener Beitrag

Konzeption der Fragestellungen, Konzeption der qualitativen Erhebungsinstrumente, Mitarbeit bei der Konzeption der quantitativen Erhebungsinstrumente, Mitarbeit bei der Koordination der Befragungen, Aufbereitung und statistische Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten, Literaturrecherche, Verfassen des Manuskriptentwurfs, Überarbeitung des Manuskripts entsprechend der Kommentare der Koautor:innen und Reviewer.



# Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens

Martina Grunenberg<sup>1</sup>  · Judith Prantl<sup>1</sup> · Katharina Heidt<sup>1</sup> · Elisabeth Kals<sup>1</sup>

Angenommen: 7. Februar 2024 / Online publiziert: 16. Februar 2024

© The Author(s) 2024

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ thematisiert zwischenmenschliche Aspekte in der Zusammenarbeit von Organisationen. Zwischenmenschliches Vertrauen trägt zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Organisationen bei und kann wiederum durch das Erleben von Gerechtigkeit in den Organisationen gefördert werden. Colquitt (2001) unterteilt die organisationale Gerechtigkeit in vier Dimensionen. Wir nehmen an, dass diese unterschiedlichen Gerechtigkeitsdimensionen sowie ihre Ausprägungen als Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit jeweils spezifisch auf das Vertrauen zwischen den Organisationen wirken. Zudem prüfen wir, inwiefern emotionales bzw. affektives Erleben den Zusammenhang von Gerechtigkeit und Vertrauen erklären kann. Beide Annahmen werden jeweils mit einer Studie untersucht.

Die Stichproben bestehen aus hochschulexternen Organisationsmitgliedern, die innerhalb eines Wissenstransferprojektes mit Hochschulen zusammenarbeiten. In Studie 1 wird die erste Annahme mittels qualitativer Interviews untersucht ( $N=12$ ). Darauf aufbauend wird in Studie 2 die zweite Annahme mittels quantitativer Fragebögen ( $N=74$ ) exemplarisch für informationale Gerechtigkeit und wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit geprüft.

In Studie 1 bestätigen sich die differenziellen Zusammenhänge: Während die distributiven und informationalen (Un-)Gerechtigkeitsdimensionen gleichermaßen für Vertrauensaufbau und -verlust relevant sind, scheint die prozedurale Dimension insbesondere für den Verlust und die interpersonale Dimension insbesondere für den Aufbau von Vertrauen bedeutsam zu sein. In Studie 2 zeigt sich, dass positiv erlebte Emotionen (z. B. Freude) die Beziehung zwischen informationaler Gerechtigkeit und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit vermitteln. Die Ergebnisse deuten auf vielfältige Implikationen für die Gerechtigkeits- und Vertrauensforschung sowie die vertrauensförderliche Gestaltung interorganisationaler Zusammenarbeit hin.

**Schlüsselwörter** Vertrauen · Organisationale Gerechtigkeit · Emotionen · Interorganisationale Zusammenarbeit

## Trust in interorganizational collaboration: the role of organizational justice and affect

### Abstract

This article in “Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ addresses interpersonal aspects in the collaboration of organizations. Trust promotes the successful collaboration between different organizations. In turn, the experience of justice within organizations can promote interpersonal trust. Colquitt (2001) classifies organizational justice into four dimensions. We assume different dimensions of organizational justice and their manifestations as justice or injustice each have a specific effect on trust between organizations. Additionally, we examine the extent to which emotional experience can explain the relationship between justice and trust. Each assumption is examined in a separate study.

✉ Martina Grunenberg  
martina.grunenberg@ku.de

<sup>1</sup> Professur für Sozial- und Organisationspsychologie,  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt,  
Ostenstraße 25, 85072 Eichstätt, Deutschland

Samples consist of non-university members whose organizations cooperate with universities as part of a knowledge transfer project. In study 1, we conducted qualitative interviews ( $N=12$ ) to examine our first assumption. Building on this, we used quantitative questionnaires ( $N=74$ ) in study 2 to test the second assumption specifically for informational justice and perceived trustworthiness.

The findings from Study 1 confirm differential relationships: Distributive and informational (in)justice were equally relevant in both establishing and losing trust. However, the procedural dimension was more critical for losing trust, while the interpersonal dimension played a greater role in establishing trust. Study 2 reveals that positive emotions (e.g., joy) mediated the relationship between informational justice and perceived trustworthiness. These results point to a variety of implications for justice and trust research. Additionally, the results provide practical insights into building trust in interorganizational collaboration.

**Keywords** Trust · Organizational Justice · Emotion · Interorganizational Collaboration

## 1 Vertrauen in der interorganisationalen Zusammenarbeit

In einer sich stetig wandelnden, globalen und digitalisierten (Arbeits-)Welt sind Organisationen vermehrt auf die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren angewiesen. Diese kann jedoch aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und vielfältiger Arbeitsstrukturen Unsicherheiten und Spannungen mit sich bringen. Daher gelten zwischenmenschliche Faktoren wie Vertrauen und ein aktives Vertrauensmanagement als zentral für den Erfolg interorganisationaler Zusammenarbeit (Vangen und Huxham 2003). Interpersonales Vertrauen beschreibt dabei die Bereitschaft Risiken einzugehen, da man die andere Person als vertrauenswürdig wahrnimmt und von ihr angemessene Gegenleistungen erwartet (Mayer et al. 1995). Vertrauen zwischen Organisationen kann mit vielfältigen Wirksamkeiten einhergehen, welche den Erfolg der Zusammenarbeit unterstützen. So ist es möglich, dass interorganisationales Vertrauen beispielsweise das Commitment der Mitarbeitenden und des Managements stärkt (Brinkhoff et al. 2015). Zudem zeichnet sich eine vertrauensvolle Beziehung durch eine offene Kommunikation aus, wodurch ein konstruktiver Umgang mit Konflikten gefördert werden könnte (Morgan und Hunt 1994). Über solche Beziehungsaspekte besteht die Möglichkeit, dass sich gegenseitiges Vertrauen indirekt auf verschiedenste ökonomische und leistungsbezogene Kriterien auswirkt (Delbufalo 2012). Angesichts dieser vielfältigen potenziellen Wirkungen können vertrauensgenerierende und -förderliche Bedingungen daher ebenfalls als Erfolgsfaktoren für die interorganisationale Zusammenarbeit gesehen werden.

### 1.1 Organisationale Gerechtigkeit und Vertrauen

Organisationale Gerechtigkeit hat das Potenzial, eine solche vertrauensförderliche Bedingung zu sein (Colquitt et al. 2013). Unter diesen Begriff werden subjektive Gerechtigkeitserfahrungen im organisationalen Kontext gefasst, wel-

che sich auf vier verschiedene Aspekte beziehen können (Colquitt 2001): eine gerechte Aufgaben- und Ressourcenverteilung (*distributive Gerechtigkeit*), faire Abläufe und Entscheidungsprozesse (*prozedurale Gerechtigkeit*), einen respektvollen persönlichen Umgang (*interpersonale Gerechtigkeit*) und angemessene Auskünfte und Erklärungen (*informationale Gerechtigkeit*). In der interorganisationalen Zusammenarbeit ist beispielsweise bedeutsam, ob die jeweiligen Leistungen in einem fairen Verhältnis zu den jeweiligen Erträgen und Ressourcen stehen, inwiefern alle Kooperationsparteien an Entscheidungen mitwirken können oder bei solchen ihre Interessen berücksichtigt werden, ob ein höflicher, respektvoller Umgang zwischen den Kooperationsverantwortlichen besteht, oder inwiefern Auskünfte und Informationen über Abläufe und Entscheidungen zwischen den Kooperationsparteien ausgetauscht werden (Duffy et al. 2013).

Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeitsdimensionen für das Vertrauen wurde bereits in mehreren Studien bestätigt (vgl. Colquitt et al. 2013), wobei die interorganisationale Zusammenarbeit jedoch nur in wenigen dieser Studien untersucht wird. Darüber hinaus wird im interorganisationalen Kontext bislang selten die informationale Gerechtigkeit einbezogen und werden häufig nicht alle Dimensionen gleichzeitig betrachtet (Bouazzaoui et al. 2020).

Zudem unterscheidet bisherige Forschung kaum explizit zwischen Gerechtigkeits- und Ungerechtigkeitserleben, obwohl organisationale Bedingungen auch als ungerecht wahrgenommen werden können (Hillebrandt und Barclay 2013). Meist wird eine gering ausgeprägte oder negierte Gerechtigkeit als Ungerechtigkeit interpretiert, dabei handelt es sich um zwei distinkte Konstrukte: Während Gerechtigkeitsüberzeugungen primär durch die kognitive Bewertung anhand von Gerechtigkeitskriterien entstehen, ist Ungerechtigkeitserleben stärker emotional aufgeladen, so dass unterschiedliche Vorbedingungen und Auswirkungen denkbar sind (Hillebrandt und Barclay 2013). Hierauf deuten auch Saunders und Thornhill (2004) mit ihrer qualitativen Fallstudie hin: Hoch ausgeprägtes Vertrauen innerhalb

der Organisation ging mit Erfahrungen von informationaler und interpersonaler Gerechtigkeit einher, während prozedurale und distributive Ungerechtigkeit stärker mit Misstrauen assoziiert waren. Es stellt sich daher die Frage, inwiefern die verschiedenen Gerechtigkeitsdimensionen sowie das Erleben von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit auch in der interorganisationalen Zusammenarbeit jeweils spezifisch auf das Vertrauen wirken.

## 1.2 Die Rolle affektiven Erlebens im Zusammenhang von organisationaler Gerechtigkeit und interpersonalem Vertrauen

Komplexe und teils widersprüchliche Befunde hinsichtlich der Beziehung zwischen informationaler Gerechtigkeit und Vertrauen (Colquitt und Rodell 2011; Frazier et al. 2010) legen nahe, dass unterschiedliche psychologische Prozesse diesem Zusammenhang zugrunde liegen. Diese könnten auch mögliche differenzielle Wirksamkeiten von (Un-)Gerechtigkeitserleben auf Vertrauen erklären.

Affektive bzw. emotionale Prozesse als integraler Bestandteil des menschlichen Erlebens bieten sich als eine solche Mediatorvariable an. Konkrete Emotionen wie Freude oder Wut sind eine direkte Folge von wahrgenommenen Ereignissen und beeinflussen die einstellungs- und verhaltensbezogenen Reaktionen (Weiss und Cropanzano 1996). Im Sinne der Appraisal Theorie (Lazarus 1991) werden Handlungen anderer Personen u. a. dahingehend bewertet, inwiefern sie eigene Ziele unterstützen. Diese Bewertung ruft wiederum konkrete Emotionen mit entsprechender Valenz hervor. Somit geht jede Emotion mit spezifischen Kognitionsmustern einher. Im Gegensatz dazu bezeichnet Affekt vor allem die Gefühlskomponente von Emotionen, welche als angenehm oder unangenehm erlebt wird (Weiss und Cropanzano 1996).

Aus der Allgegenwärtigkeit von Affekt folgt, dass auch das Erleben organisationaler (Un-)Gerechtigkeit stets affektbeladen ist (Colquitt et al. 2013): Organisatorische Gerechtigkeit kann positiv erlebte Emotionen erhöhen und negativ erlebte Emotionen vermindern (Barclay und Kiefer 2014; Hoobler und Hu 2013; Jacobs et al. 2014), während organisatorische Ungerechtigkeit stärker mit negativ erlebten Emotionen assoziiert ist (Kumar et al. 2019; Lee 2022). Erhält man beispielsweise Informationen rechtzeitig und schätzt man diese als relevant für persönliche Ziele ein, könnte dies die Freude über die dienliche Information stärken.

Emotionen beeinflussen wiederum, wie wir andere Menschen beurteilen (Schwarz 2012). Informationen werden unterschiedlich verarbeitet und je nach Emotionslage sind soziale Konstrukte mehr oder weniger zugänglich. Zudem dienen erlebte Emotionen selbst als Informationsquelle darüber, wie die andere Person und ihr Handeln zu bewerten

sind (Schwarz 2012). Im Fall der Informationsweitergabe können insbesondere positiv erlebte Emotionen dazu führen, dass die andere Person als vertrauenswürdig bewertet wird und das Vertrauen in sie wächst (Lee et al. 2011).

In der Forschung nehmen Affekt bzw. Emotionen meist die Rolle als Mediator zwischen organisationaler Gerechtigkeit und verschiedenen, überwiegend behavioralen Outcomevariablen ein (Colquitt et al. 2013; Hoobler und Hu 2013; Jacobs et al. 2014; Lee 2022). Uns ist jedoch keine Studie bekannt, in welcher informationale Gerechtigkeit gemeinsam mit Affekt und Vertrauen im interorganisationalen Kontext betrachtet wird.

## 1.3 Fragestellungen und Hypothesen

Die beiden im Folgenden vorgestellten, aufeinander aufbauenden Studien beleuchten, wie Vertrauen in der interorganisationalen Zusammenarbeit gefördert werden kann.

In Studie 1 wird untersucht, inwiefern sich differenzielle Zusammenhänge zwischen (Un)Gerechtigkeit und Vertrauen zeigen. Hierbei wird die Forderung nach der differenzierten Betrachtung von Gerechtigkeit aufgegriffen (Hillebrandt und Barclay 2013). Zudem werden die vielfältigen Ausgestaltungen einer interorganisationalen Zusammenarbeit durch qualitative Fragestellungen abgebildet und somit die primär quantitative Kooperationsforschung ergänzt (Bouazzaoui et al. 2020):

- FS1: Inwiefern kann die Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit den Aufbau von Vertrauen fördern?
- FS2: Inwiefern kann die Wahrnehmung organisationaler Ungerechtigkeit zum Verlust bestehenden Vertrauens führen?

Darauf aufbauend vertieft Studie 2 diese Befunde und untersucht, inwiefern affektive Prozesse dem Zusammenhang von Gerechtigkeitserleben und Vertrauenswürdigkeit zugrunde liegen. Affekt wird somit als erklärende Mediatorvariable geprüft. Exemplarisch wird hierfür informationale Gerechtigkeit als bislang mitunter am wenigsten untersuchte Gerechtigkeitsdimension betrachtet (Bouazzaoui et al. 2020):

- H1: Der Zusammenhang von informationaler Gerechtigkeit und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit wird durch positiv erlebte Emotionen (z. B. Freude, Stolz) mediiert.
- H2: Der Zusammenhang von informationaler Gerechtigkeit und wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit wird durch negativ erlebte Emotionen (z. B. Ärger, Enttäuschung) mediiert.

## 2 Folgen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit bezogen auf den Aufbau und Verlust von Vertrauen (Studie 1)

### 2.1 Methode

Um Zusammenhänge zwischen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit und Vertrauen zu untersuchen, wurden Mitglieder verschiedener Organisationen, wie Wirtschaftsunternehmen, administrative Einrichtungen oder Schulen, interviewt ( $N=12$ ). Diese Mitarbeitenden waren für die Kooperation mit Hochschulen innerhalb eines Wissenstransferprojektes verantwortlich.

Mittels eines halbstandardisierten Interviewleitfadens wurden die Verantwortlichen zu tatsächlichen und potenziellen Situationen befragt, die ihr Vertrauen in die Kooperationspartner:innen der Hochschulen stärken oder beschädigen (können). Die Frage nach potenziellen Situationen innerhalb der Kooperation erleichterte die Zugänglichkeit insbesondere für vertrauenschädigende Bedingungen, welche etwa durch sozialerwünschtes Antwortverhalten seltener genannt worden wären. Die Fragen wurden offen formuliert (z.B. „Haben Sie den Eindruck der Ansprechperson vertrauen zu können? Falls ja, weshalb?“, „Wann können Sie einer Person nicht so gut vertrauen?“). Die Interviews wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet: Zwei Coderinnen ordneten die Aussagen zunächst unabhängig voneinander anhand eines deduktiven Kategoriensystems (vgl. Anhang) zu den vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit zu. Fehlende Übereinstimmungen betrafen v.a. die Frage, ob einzelne Interviewausschnitte inhaltlich aussagekräftig genug für eine Kodierung sind oder wie breit einzelne Textteile gefasst werden. War die Zuordnung zu den Gerechtigkeitsdimensionen betroffen, wurden entsprechende Kodierregeln aufgestellt und bereits erstellte Codes revidiert. Einzelne weiterhin uneindeutige Aussagen wurden entsprechend Mayring (2022) ausgeschlossen. Die Unstimmigkeiten wurden hingegen nicht systematisch ausgewertet (z.B. mittels Intercoder-Reliabilität), da dies der interpretativen Agenda qualitativer Forschung widersprechen würde

und stark durch die Komplexität des Materials und Vorerfahrungen der Coderinnen verzerrt sein könnte (z.B. Feng 2014; O'Connor und Joffe 2020). Durch den zuvor beschriebenen iterativen Prozess wurde die Auswertungsgüte sichergestellt.

### 2.2 Ergebnisse

Nachfolgend wird der Beitrag der vier Dimensionen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit (Colquitt 2001) zum Aufbau und Verlust von Vertrauen zwischen den Beteiligten in der interorganisationalen Zusammenarbeit untersucht. Tab. 1 gibt einen Überblick über die qualitativen Ergebnisse.

**Vertrauensaufbau** Hinsichtlich des Vertrauensaufbaus werden Aspekte der distributiven, informationalen und interpersonalen Gerechtigkeit am häufigsten genannt. Distributive Gerechtigkeit bezieht sich z.B. auf das Hinarbeiten auf gemeinsame Ziele, gegenseitige Unterstützung und beidseitigen Nutzen. Informationale Gerechtigkeit umschließt etwa regelmäßige Abstimmungstreffen, klare Rollen und Zuständigkeiten sowie eine offene, ehrliche Kommunikation. Persönliche Beziehungen, informeller und angenehmer Austausch sowie gegenseitige Wertschätzung werden unter interpersonale Gerechtigkeit gefasst. Deutlich seltener werden Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit mit der Entstehung von Vertrauen in Verbindung gebracht. Diese beziehen sich beispielsweise auf faire Problemlösungen, konsistente Prozesse und ethisch-moralische Ziele.

**Vertrauensverlust** Ein leicht anders gelagertes Bild ergibt sich für die Frage, welche Aspekte das Vertrauen beschädigen können. Die meisten Aussagen betreffen die Wahrnehmung distributiver Ungerechtigkeit, z.B. verzögerte und ressourcenintensive Arbeitsprozesse, divergierende Zielsetzungen und unzureichenden Input der Gegenseite. Am zweithäufigsten wird informationale Ungerechtigkeit genannt. Diese bezieht sich auf einen fehlenden Austausch über Probleme und verschiedene Ansichten, unklare Zuständigkeiten und Ziele sowie mangelnde Absprachen. Prozedurale Ungerechtigkeit wird fast genauso häufig angeprochen, wobei die Aussagen dazu nur von einem Drittel

**Tab. 1** Häufigkeiten gerechtigkeitsbezogener Variablen in Bezug auf Vertrauensaufbau und -verlust

(Potenzieller) Vertrauensaufbau				(Potenzieller) Vertrauensverlust					
	NH	% NH	IP	% IP		NH	% NH	IP	% IP
Distributive G	32	34,8	10	83,3	Distributive UG	26	35,6	9	75,0
Informationale G	27	29,3	8	66,7	Informationale UG	19	26,0	8	66,7
Interpersonale G	25	27,2	9	75,0	Interpersonale UG	11	15,1	7	58,3
Prozedurale G	8	8,7	7	58,3	Prozedurale UG	17	23,3	4	33,3
Summe	92	100,0	—	—	Summe	73	100,0	—	—

Anmerkungen. G Gerechtigkeit, UG Ungerechtigkeit, NH absolute Nennungshäufigkeit, % NH relative Nennungshäufigkeit, IP Anzahl Interviewte, % IP relative Anzahl Interviewte,  $N=12$

**Tab. 2** Ergebnisse der bivariaten Korrelationsanalysen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Vertrauenswürdigkeit	Informationale Gerechtigkeit	Positiv erlebte Emotionen	Negativ erlebte Emotionen
Vertrauenswürdigkeit	4,99	0,85	–	0,30**	0,59***	-0,43***
Informationale Gerechtigkeit	3,61	1,26	0,30**	–	0,39***	-0,26*
Positiv erlebte Emotionen	3,99	1,07	0,59***	0,39***	–	-0,46***
Negativ erlebte Emotionen	2,29	1,05	-0,43***	-0,26*	-0,46***	–

Anmerkungen. Wertebereich der Variablen jeweils 1 (*trifft überhaupt nicht zu*) bis 6 (*trifft völlig zu*), 2-seitige Pearson Korrelationen, paarweiser Fallausschluss,  $N=74$

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

der befragten Personen stammen. Hiermit sind insbesondere Konkurrenzverhalten, fehlende Strukturen oder Missachtung von Regeln und Vorgaben gemeint. Am seltensten wird interpersonale Ungerechtigkeit thematisiert, welche eine mangelnde persönliche Passung, Geringschätzung und fehlende Umgangsformen umfasst.

### 3 Affekt als Mediator der vertrauensförderlichen Wirkung informationaler Gerechtigkeit (Studie 2)

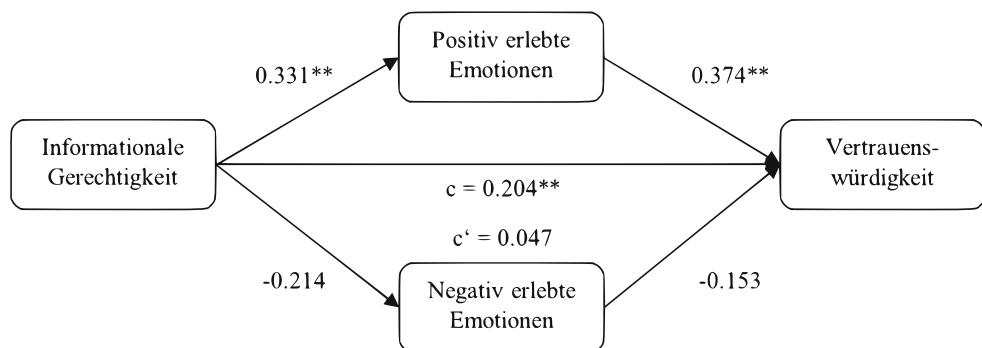
#### 3.1 Methode

Die folgende quantitative Studie vertieft die Befunde der qualitativen Studie zum Zusammenhang von Gerechtigkeit und Vertrauen, indem die zugrundeliegenden psychologischen Prozesse näher untersucht werden.

**Stichprobe** Mittels eines Online-Fragebogens wurde eine größere Gruppe von Kooperationsverantwortlichen aus den hochschulexternen Organisationen befragt ( $N=74$ ). Die Stichprobe weist eine hohe Variabilität hinsichtlich Kontakthäufigkeit, Organisationsart sowie Kooperationsdauer auf: 9,5 % stehen mindestens einmal pro Woche, 25,7 % mehrmals im Monat, 39,2 % mehrmals pro Halbjahr und 25,7 % bis zu einmal pro Halbjahr in Kontakt mit den Hochschulen. Die Befragten sind tätig in Wirtschaftsunternehmen (18,9 %), in der öffentlichen Verwaltung oder Politik (24,3 %), in Schulen (13,5 %) oder in sonstigen

Organisationen (20,3 %) wie etwa gemeinnützigen Vereinen oder Verbänden. Kooperationsbeziehungen zu den Hochschulen bestehen seit mindestens 20 Jahren (22,4 %), zwischen 10 und 19 Jahren (20,9 %), zwischen 5 und 9 Jahren (23,9 %) und weniger als 5 Jahren (32,8 %).

**Erfasste Variablen** Drei Items der Originalskala zur informationalen Gerechtigkeit (Colquitt 2001) wurden für den Erhebungskontext modifiziert und erfassen, inwiefern das Informationsmanagement der Hochschulen hinsichtlich Umfang, Quelle und Zeitpunkt von Informationen als angemessen wahrgenommen wird ( $\alpha=0,92$ ; Shapiro et al. 1994). Die Dimensionen Kompetenz, Wohlwollen und Integrität der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit wurden auf die konkreten Kooperationspartner:innen an den Hochschulen bezogen und anhand von sechs Items erhoben ( $\alpha=0,94$ ; Mayer et al. 1995). Zudem wurde erfragt, inwiefern bestimmte Emotionen bei der Zusammenarbeit erlebt werden. Dazu wurden jeweils vier Items zu positiv ( $\alpha=0,88$ ) und negativ erlebten Emotionen ( $\alpha=0,87$ ) des *Positive and Negative Affect Schedule* (Watson et al. 1988) in deutscher Version verwendet. Für alle Skalen drückten die Befragten ihre Zustimmung mittels einer sechsstufigen Likert-Skala zu den jeweiligen Items aus (1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft völlig zu). Insgesamt wurden somit etablierte Skalen eingesetzt. Zudem wurden umfangreiche Item- und Skalenanalysen durchgeführt, die die Güte der Instrumente und damit ihre Anwendbarkeit auf den vorliegenden Kontext bestätigen. Darüber hinaus wurden weitere Selbsteinschätzungen zu Chancen und Barrieren

**Abb. 1** Ergebnisse der Mediationsanalyse

der Zusammenarbeit, Kooperationskultur, Engagementbereitschaft und spezifischen Erfolgskriterien der Kooperation erfasst.

### 3.2 Ergebnisse

Auf deskriptiver Ebene werden informationale Gerechtigkeit leicht überdurchschnittlich und Vertrauenswürdigkeit sowie positiv erlebte Emotionen sehr hoch eingeschätzt. Hingegen liegen negativ erlebte Emotionen deutlich unter dem Skalenmittel. Die Variablen stehen zueinander in einem sinnvollen Zusammenhang. So werden die Erwartungen an positiv und negativ gerichtete korrelative Zusammenhänge sowie an ihre jeweiligen Stärken erfüllt (vgl. Tab. 2).

Die sich anschließenden Mediationsanalysen werden mit PROCESS (Hayes 2018) berechnet (Abb. 1). Die Linearität des Verhältnisses der Variablen ist nach visueller Prüfung der Matrixdiagramme mit LOESS-Glättung gegeben. Der Effekt von wahrgenommener informationaler Gerechtigkeit auf Vertrauenswürdigkeit wird bestätigt ( $B=0,204$ ,  $p<0,01$ , 95 %-CI[0,05, 0,36]).

Nach gemeinsamer Aufnahme der Mediatoren in das Modell wird der Mediator positiv erlebte Emotionen signifikant durch die wahrgenommene informationale Gerechtigkeit vorhergesagt ( $B=0,331$ ,  $p<0,01$ , 95 %-CI[0,13, 0,53]). Zugleich sagen positiv erlebte Emotionen Vertrauenswürdigkeit signifikant vorher ( $B=0,374$ ,  $p<0,01$ , 95 %-CI[0,17, 0,57]). Negativ erlebte Emotionen qualifizieren sich hingegen nicht als Mediator: Keine signifikanten Einflüsse zeigen sich von der wahrgenommenen informationalen Gerechtigkeit auf negativ erlebte Emotionen ( $B=-0,214$ ,  $p=0,09$ , 95 %-CI[-0,46, 0,04]) als auch von negativ erlebten Emotionen auf Vertrauenswürdigkeit ( $B=-0,153$ ,  $p=0,18$ , 95 %-CI[-0,38, 0,07]). Der Einfluss der wahrgenommenen informationalen Gerechtigkeit auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit wird vollständig durch positiv erlebte Emotionen mediert, indirekter Effekt  $ab=0,124$ , 95 %-CI[0,05, 0,22]. Demzufolge wird Hypothese 1 angenommen und Hypothese 2 abgelehnt. Die post-hoc mit G\*Power berechnete Teststärke für das regressionsanalytische Gesamtmodell beläuft sich auf 0,99 ( $R^2=0,3775$ ,  $\alpha=0,05$ ).

## 4 Diskussion

Zwischenmenschliches Vertrauen ist in der interorganisationalen Zusammenarbeit ein bedeutsamer Erfolgsfaktor. Um dieses Vertrauen potenziell zu fördern, bietet sich organisational gerechtes Handeln als umfassender und grundlegender Gestaltungsansatz an. Die beiden hier vorgestellten Studien vervollständigen dieses Bild, indem sie für die

interorganisationale Zusammenarbeit untersuchen, inwiefern das Gerechtigkeitserleben zur Vertrauensgenese beiträgt und welche Rolle das affektive Erleben hierbei einnimmt. Dabei werden empirisch bislang wenig berücksichtigte Gesichtspunkte einbezogen: Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit sowie Vertrauensaufbau und -verlust werden differenziert betrachtet und affektives Erleben wird explizit untersucht (Hillebrandt und Barclay 2013).

Die qualitativen Ergebnisse aus Studie 1 weisen darauf hin, dass die Dimensionen organisationaler (Un-)Gerechtigkeit unterschiedlich bedeutsam für die Vertrauensgenese in der interorganisationalen Zusammenarbeit sind. So scheint Vertrauen insbesondere durch distributive, informationale und interpersonale Gerechtigkeit aufgebaut zu werden. Im Gegensatz dazu legen frühere Befunde jedoch nahe, dass distributive Gerechtigkeit im Vergleich zu den anderen Dimensionen weniger bedeutsam für den Vertrauensaufbau innerhalb einer Organisation sei (z.B. Colquitt und Rodell 2011; Barling und Phillips 1993; Saunders und Thornhill 2004). Dies könnte darin begründet sein, dass einheitliche und etablierte Strukturen für eine klare Erwartungshaltung hinsichtlich Leistungen und Gegenleistungen innerhalb einer Organisation sorgen. Hingegen ist dies in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationen nicht zwingend der Fall und könnte der fairen Ressourcenverteilung somit eine stärkere Bedeutung geben.

Darüber hinaus scheinen faire, konsistente und unvoreingenommene Prozesse sowie die Möglichkeit zur Partizipation (prozedurale Gerechtigkeit) eine geringere Rolle für den Vertrauensaufbau zu spielen. Das Einhalten solcher „Spielregeln“ könnte in der Zusammenarbeit als selbstverständlich betrachtet werden und daher weniger Vertrauen aufzubauen, sondern primär den Status Quo aufrechterhalten.

Demgegenüber leidet das Vertrauen wohl am stärksten bei distributivem Ungerechtigkeitserleben (vgl. Saunders und Thornhill 2004): Schließlich dürfte das grundlegende Ziel einer Zusammenarbeit sein, auf beiden Seiten einen Zugewinn für eigene organisationale Ziele zu generieren. Bleibt dieser aus, könnte das als offensichtlicher Vertrauensbruch gelten.

In Übereinstimmung mit Saunders und Thornhill (2004) ist in unserer Studie die prozedurale Dimension wesentlich bedeutsamer für den Verlust als für den Aufbau von Vertrauen. Dies deutet möglicherweise auf ihre besondere Funktion und die Rolle des affektiven Erlebens hin: Die emotionalen Reaktionen fallen bei prozeduraler Ungerechtigkeit im Vergleich zu prozeduraler Gerechtigkeit meist deutlich stärker aus (Weiss et al. 1999). Dabei rufen prozedurale Ungerechtigkeiten primär aktivierende Emotionen wie Ärger und Wut hervor, während etwa distributive Ungerechtigkeiten stärker mit trübsinnbezogenen Emotionen wie Traurigkeit und Enttäuschung einhergehen (Kumar et al. 2019). Sich nicht an selbstverständliche, zumal in der interorgani-

sationalen Zusammenarbeit häufig vertraglich festgehaltene „Spielregeln“ zu halten, kann als starker Vertrauensbruch ins Gewicht fallen und zu stark ausgeprägten Emotionen wie Empörung oder Ärger führen. Diese starken emotionalen Reaktionen auf prozedurale Ungerechtigkeiten spiegeln sich auch in den Interviewaussagen wider, in denen ein Drittel der Befragten reale Erfahrungen geschildert hatte. Solche Äußerungen lassen bereits vermuten, dass Emotionen im Zusammenhang von Gerechtigkeit und Vertrauen eine entscheidende Rolle einnehmen.

Dieser potenzielle Mediationseffekt von Emotionen wurde in Studie 2 mit quantitativen Methoden untersucht: Positiv erlebte Emotionen mediieren den Einfluss wahrgenommener informationaler Gerechtigkeit auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit. Dieser Befund steht im Einklang mit den Annahmen der Appraisal Theorie (Lazarus 1991) und des Feelings-as-Information-Paradigmas (Schwarz 2012): Wenn Kooperationspartner:innen ihr Gegenüber transparent, umfassend und zeitnah über Vorgänge informieren, stärkt dies bei der anderen Person möglicherweise die Zuversicht in das gemeinsame Tun sowie ihren Stolz über erzielte Ergebnisse. Dieser positive Affekt kann wiederum die Bewertung der Kooperationspartner:innen als zuverlässig, wohlwollend und kompetent fördern. Darüber hinaus könnte die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit zu positiv erlebten Emotionen führen, welche die Beurteilung von Bedingungen als gerecht beeinflussen können. Der untersuchte Zusammenhang von Gerechtigkeit, Affekt und Vertrauenswürdigkeit dürfte also nicht lediglich einer geradlinigen Wirkungskette, sondern vielmehr einem Kreislauf potenzieller Wechselwirkungen entsprechen.

Entgegen Hypothese 2 qualifizieren sich negativ erlebte Emotionen nicht als Mediator, obwohl ein signifikanter negativer Zusammenhang mit wahrgenommener informationaler Gerechtigkeit und Vertrauenswürdigkeit besteht. Einerseits kann dies mit ähnlichen Befunden von Barclay und Kiefer (2014) erklärt werden: Positiv erlebte Emotionen waren bedeutsamer für die Vorhersage von Annäherungsverhalten, wohingegen negativ erlebte Emotionen stärker zu Vermeidungsverhalten führten. Auch andere Studien berichten infolge von negativ erlebten Emotionen primär kontraproduktives Verhalten wie eine absichtlich reduzierte Arbeitsleistung (z.B. Jacobs et al. 2014). In diesem Zusammenhang könnte die als gering wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eher als schwach ausgeprägtes Annäherungsverhalten verstanden werden, während sich Vermeidungsverhalten eher in Misstrauen widerspiegeln würde. Andererseits könnte die ausbleibende Mediation auf die betrachtete Dimension zurückzuführen sein: Frühere Studien haben informationale Gerechtigkeit nicht separat betrachtet, sondern innerhalb der Gesamtgerechtigkeit (Barclay und Kiefer 2014) oder interaktionale Gerechtigkeit (Jacobs et al. 2014). Damit gehen unterschiedliche Ope-

rationalisierungen desselben Konstrukts einher. Angesichts des zwar signifikanten, jedoch tendenziell kleinen Zusammenhangs scheint eine als gering wahrgenommene informationale Gerechtigkeit nur bedingt ein Anlass für negative Affektivität zu sein. Zudem sind unterschiedliche konkrete negativ erlebte Emotionen als Resultat denkbar (Kumar et al. 2019), welche wiederum spezifisch auf Vertrauen wirken könnten. In Bezug auf die Kausalwirkung könnten auch negativ erlebte Emotionen, die aus einer anderweitig erlebten Ungerechtigkeit bestehen, zu grundsätzlicher Kritik an der Zusammenarbeit und damit ebenso negativen Aussagen über das Informationsmanagement führen (Lee 2022). Insgesamt unterstützt dieser Befund die Annahme, dass Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit als distinkte Konstrukte mit differenziellen affektiven Wirksamkeiten betrachtet werden sollten (Hillebrandt und Barclay 2013).

#### 4.1 Limitationen und Implikationen für die Forschung

Die beiden vorgestellten Studien erweitern den Forschungsstand auf mehreren Ebenen: In der bisherigen Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit und Vertrauen wurden der Kontext interorganisationaler Zusammenarbeit, die Differenzierung von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit sowie insbesondere positiv erlebte Emotionen vernachlässigt (Bouazzaoui et al. 2020; Hillebrandt und Barclay 2013). Die vorliegenden Studien tragen dazu bei, diese Lücken zu füllen. Die qualitative Methodik und der Einbezug potenziell möglicher Situationen in Studie 1 erweiterten zudem die Erkenntnisräume.

Dennoch weisen die Studien auch Limitationen auf: So sollten die relativen Häufigkeiten aus Studie 1, insbesondere mit Blick auf die absoluten Häufigkeiten, nur vorsichtig interpretiert werden. Die Generalisierbarkeit auf andere Kontexte ist aufgrund der Vielfalt interorganisationaler Zusammenarbeit und zahlreicher Bedingungen, die unter die jeweiligen Gerechtigkeitsdimensionen fallen, nur eingeschränkt möglich. Die in dieser Studie sehr spezifische Zusammenarbeit von Hochschulen und externen Organisationen legt daher die Untersuchung weiterer interorganisationaler Kontexte nahe. Mit Blick auf die Methodik in Studie 2 ist nicht unumstritten, inwiefern psychologische Konstrukte mit wenigen Items valide operationalisiert werden können und inwiefern Likert-Skalen parametrische Testungen erlauben (z.B. Brown 2011). Es wurde eine Likert-Skala mit 6-stufiger Skalierung gewählt, da diese als schnell und intuitiv beantwortbar wahrgenommen und auch im Sinne einer Intervallskalierung beantwortet wird, wie Parker et al. (2002) in einer Pilot-Studie zeigen. In weiteren Studien sollte dennoch überprüft werden, inwiefern sich die Befunde als robust erweisen, wenn die Konstrukte mit anderen Instrumenten gemessen werden. Das angewandte Tool

zur Teststärkenberechnung G\*Power bildet nicht alle Effekte einer Mediation ab. Zukünftige Studien sollten nicht nur größere Stichproben umfassen, sondern bei nichtrandomisierten Prädiktoren wie Gerechtigkeitserleben zusätzliche Kovariaten berücksichtigen, sodass Teststärkenberechnungen mit spezifischen Tools möglich sind (z. B. Qin 2023).

In der zukünftigen Forschung sollten ferner die beschriebenen qualitativen Ergebnisse mittels quantitativer Methoden an einer größeren Stichprobe überprüft werden. Damit könnte neben der potenziell verstärkten Bedeutsamkeit der prozeduralen Dimension für den Vertrauensverlust zugleich der zweidimensionale Ansatz von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit sowie Vertrauensaufbau und -verlust validiert werden. Zusätzlich sollte das quantitative Modell von Studie 2 weiter ausdifferenziert werden, indem die übrigen organisationalen (Un-)Gerechtigkeitsdimensionen geprüft und spezifische Emotionen betrachtet werden. Darauf hinaus können Längsschnittstudien Fragen zu Wirkkreisläufen klären.

## 4.2 Praktische Implikationen

Verschiedene Schlussfolgerungen lassen sich ableiten, wie die erfolgreiche interorganisationale Zusammenarbeit unterstützt werden könnte. Offenkundig basieren das Vorhandensein sowie das Fehlen von Vertrauen auf unterschiedlichen Wirkfaktoren, sodass sie nicht zwei Seiten derselben Medaille sind. Daher liegt nahe, ein aktives Vertrauensmanagement nicht nur hinsichtlich dessen zu betreiben, wie Vertrauen gefördert werden kann, sondern auch vertrauenschädigende Bedingungen aktiv abzubauen und zu vermeiden. So sollten Vertrauensbrüche durch die Missachtung von Fairnessregeln im Hinblick auf Prozesse und Partizipation achtsam vermieden werden – dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass Vertrauen schneller beschädigt wird, als es sich für gewöhnlich aufbaut (Saunders und Thornhill 2004). Gemeinsame Elemente für Aufbau und auch Verlust von Vertrauen dürften im Sinne der distributiven Gerechtigkeit der Mehrgewinn durch die Zusammenarbeit für beide Seiten sowie im Sinne der informationalen Gerechtigkeit ein offener und erklärender Informationsaustausch sein.

Wahrgenommene Gerechtigkeit führt potenziell zu positiv erlebten Emotionen wie Zuversicht und Neugier, welche wiederum die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Kooperationspartner:innen stärken können. Folglich kann die Zusammenarbeit durch eine gewisse Sensibilität für die Emotionslage der Beteiligten unterstützt werden, wenn nicht nur negativem Erleben vorgebeugt, sondern positives Erleben etwa über die informationale Gerechtigkeit hinaus gefördert wird. Die interorganisationale Zusammenarbeit nur unter einem rationalisierenden Blick auf Zielsetzungen, Verteilungen und gegenseitige Verpflichtungen zu betrachten, könnte daher zu kurz greifen. Vielmehr sollten Be-

dingungen und Situationen geschaffen werden, mit denen Freude, Zuversicht oder auch Stolz in der Zusammenarbeit ermöglicht und somit der weitere Kooperationsverlauf in verschiedenen Aspekten positiv beeinflusst werden kann.

## 5 Anhang

Tab. 3 Kategoriensystem zur Untersuchung des Zusammenhangs von Gerechtigkeit und Vertrauen

Kategorie <sup>a</sup>	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln <sup>b</sup>
Distributive Gerechtigkeit	Wahrgenommene distributive Gerechtigkeit spiegelt sich darin wider, dass Ergebnisse und Abläufe angesichts der eigenen Leistung als gerechtfertigt und angemessen betrachtet werden sowie die Verteilung von Ressourcen als gerecht erlebt wird. Die Kategorie umfasst daher Aussagen, in welchen der jeweilige durch die Kooperation entstandene Nutzen und die Sichtbarkeit von Ergebnissen hervorgehoben wird. Im Sinne der <i>equity</i> -Theorie wird darunter in gewisser Weise eine günstig ausfallende Kosten-Nutzen-Rechnung verstanden, d. h. die Kooperationsparteien unterstützen und ergänzen sich gegenseitig. Jeder leistet einen angemessenen Beitrag und arbeitet auf dasselbe Ziel hin. Die Beteiligten werden als zuverlässig erlebt. (Colquitt 2001; Leventhal 1976; Müller et al. 2011)	„Die Vertrauensbasis war von Anfang an da und ist es auch immer noch, weil ich überzeugt bin, dass wenn [die Projektierung] ein Projekt hat, bei dem sie uns als starken Partner sehen, sie uns anfragen und anderherum ist es genauso.“ (T03, Pos. 39) „Außerdem wird auch mir Vertrauen entgegengebracht, wenn wir uns einbringen können oder die Angebote bekommen.“ (T13, Pos. 27)	Abgrenzung zu <i>informational Gerechtigkeit</i> : Bei „klarer Verteilung der Zuständigkeiten“ handelt es sich um die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams und nicht lediglich um das Wissen über konkrete Ansprechpersonen.
Prozedurale Gerechtigkeit	Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit spiegelt sich darin wider, dass Prozesse als fair, unvoreingenommen und konsistent erlebt werden. Ethische und moralische Standards werden eingehalten. Es kann Einfluss auf Prozesse und Entscheidungen ausgeübt werden und es bieten sich ausreichende Möglichkeiten zum Einbringen der eigenen Meinung sowie zu Widersprüchen. (Colquitt 2001; Leventhal 1976; Müller et al. 2011)	„Verlässlichkeit, Zielorientiertheit, Umsetzung von Beschlüssen. Die Umsetzung und Verfolgung von Zielen.“ (T02, Pos. 32) „Dass man diese Zusammenarbeit einfach schätzt, sich regelmäßig austauscht, Ideen anbringt, diskutiert, Ideen verwirft aber es doch letztendlich schafft, gewisse umzusetzen.“ (T17, Pos. 56)	Abgrenzung zu <i>informational Gerechtigkeit</i> : Wird von einem Umgang miteinander auf Augenhöhe berichtet, sind damit Respekt und Wertschätzung gemeint. Die Aussagen beziehen sich nicht direkt auf einen adäquaten Kommunikationsstil oder eine an die Bedürfnisse der empfangenden Person angepasste Ausdrucksweise. Regelmäßige Treffen beziehen sich auf persönliche Themen und nicht auf arbeitsbezogene Inhalte. Offenheit und Ehrlichkeit beziehen sich auf eine allgemeine Charaktereigenschaft und nicht auf den Kommunikationsstil.
Interpersonale Gerechtigkeit	Die Wahrnehmung interpersonaler Gerechtigkeit bezieht sich auf das Erleben der sozialen Interaktion mit den konkreten Kooperationspartner:innen als einen von persönlichen Beziehungen und Sympathien geprägten, respektvollen und höflichen Umgang miteinander, eingebettet in eine angemessene Gesprächskultur, welche von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. (Colquitt 2001; Maier et al. 2007; Müller et al. 2011)	„Sich wahrgenommen und wertgeschätzt zu fühlen würde das Vertrauen steigern.“ (T11, Pos. 51) „Dass man sein gegenüber Austedden lässt, zu Wort kommen lässt, dessen Meinung akzeptiert. Wenn man Gegenargumente hat, dass man die auch vernünftig darstellt.“ (T17, Pos. 44)	

Tab. 3 (Fortsetzung)

Kategorie <sup>a</sup>	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln <sup>b</sup>
Informationale Gerechtigkeit	Die Wahrnehmung informationaler Gerechtigkeit beschreibt Bedingungen, in welchen Abläufe, Prozesse, Entscheidungen und Ergebnisse umfassend erklärt und gerechtfertigt werden. Auskünfte werden offen und ehrlich sowie rechtzeitig gegeben. Die Weitergabe von Informationen ist auf die Bedürfnisse der empfangenden Partei zugeschnitten: Die Kommunikation findet auf Augenhöhe statt, es herrscht eine gute Erreichbarkeit und es sind konkrete Ansprechpersonen bekannt. (Colquitt 2001; Maier et al. 2007; Müller et al. 2011)	<p>„Dass ich offen erfahe, was er machen kann und auch wenn er ein Problem hat. Dass jemand sagt, Oh, das kann ich jetzt aus dem und dem Grund nicht machen; oder Ich habe da ein Problem mit; oder Ich bin völlig anderer Meinung.“ – das finde ich alles allemal besser, als wenn jemand rundruckszt und die Wahrheit nicht sagt.“ (T14, Pos. 49)</p> <p>„Oder auch über Ergebnisse informiert werden, wenn irgendwas in Erfahrung gebracht wurde. Einfach nur: „Hey da ist der Link, da könnt ihr mal nachlesen, ganz interessant für euch!““ (T15, Pos. 49)</p>	<p><i>Abgrenzung zu interpersonaler Gerechtigkeit:</i> Die Kommunikation auf Augenhöhe bezieht sich nicht auf einen respektvollen Umgang miteinander, sondern auf einen adäquaten Kommunikationsstil oder eine an die Bedürfnisse der empfangenden Person angepasste Ausdrucksweise. Regelmäßige Treffen beziehen sich auf arbeitsbezogen und nicht auf persönliche Themen. Offenheit und Ehrlichkeit beziehen sich auf den Kommunikationsstil und nicht auf eine allgemeine Charaktereigenschaft.</p> <p><i>Abgrenzung zu prozeduraler Gerechtigkeit:</i> Bei „klarer Verteilung der Zuständigkeiten“ handelt es sich lediglich um das Wissen über konkrete Ansprechpersonen und nicht um die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams.</p>
Distributive Ungerechtigkeit	Wahrgenommene distributive Ungerechtigkeit spiegelt sich darin wider, dass Ergebnisse und Abläufe angesichts der eigenen Leistung als nicht gerechtfertigt und ungemessen betrachtet werden. Im Sinne der <i>equity</i> -Theorie wird darunter in gewisser Weise eine ungünstig ausfallende Kosten-Nutzen-Rechnung verstanden. Die Kategorie umfasst daher Aussagen, in welchen der mangelnde Nutzen durch die Kooperation erwähnt wird. Dieser kann sich etwa im Ausbleiben von Gegenleistungen, Unzuverlässigkeit oder im Abbruch der Kooperation widerspiegeln. (Colquitt 2001; Leventhal 1976; Müller et al. 2011)	<p>„Jedoch gab es natürlich Phasen, in denen die Zusammenarbeit zäh verläuft und ich das Gefühl habe, es ist nur eine Einbahnstraße. Als Unternehmen kann man sich das nicht unbedingt leisten und an diesem Punkt ist sicher auch die Frage zu stellen: Was bekomme ich aus so einem Projekt zurück?“ (T01, Pos. 42)</p> <p>„Für uns ist die bishängige Zusammenarbeit immer noch eine Einbahnstraße. Wir werden zwar auf Events eingeladen, um dafür zu werben und führen Gespräche darüber, was man machen könnte, aber aktuell kommt noch sehr wenig zurück.“ (T04, Pos. 83)</p>	<p><i>Abgrenzung zu informationaler Ungerechtigkeit:</i> Es handelt sich um die Unzufriedenheit bei Absprachen im Sinne dessen, dass mündlich zugesagte Leistungen nicht eingehalten werden. Hingegen wird nicht die fehlende Offenheit bei Erklärungen von Bedingungen, Vorgängen oder Entscheidungen angesprochen.</p>
Prozedurale Ungerechtigkeit	Wahrgenommene prozedurale Ungerechtigkeit spiegelt sich darin wider, dass Prozesse als unfair, voreingenommen und inkonsistent erlebt werden. Ethische und moralische Standards werden nicht eingehalten. Der eigene Einfluss auf Prozesse und Entscheidungen ist mangelhaft vorhanden und es bieten sich wenige bis keine Möglichkeiten die eigene Meinung anzubringen oder zu Widersprüchen. (Colquitt 2001; Leventhal 1976; Müller et al. 2011)	<p>„An vielen Stellen wird man vergessen, nachdem man einen Beitrag geliefert hat, der auch verwertet wurde. Das ist frustrierend und müsste nicht sein.“ (T01, Pos. 42)</p> <p>„Indem man hinter unserem Rücken plant oder Projekte angeht, die wir auch machen werden definitiv Konkurrenzstrukturen aufgebaut. Dann gäbe es keine Zusammenarbeit.“ (T03, Pos. 52)</p>	<p><i>Abgrenzung zu interpersonaler Ungerechtigkeit:</i> Mangelnde Zusammenarbeit wird auf unfaires Verhalten des Kooperationspartners zurückgeführt (z. B. Voreingenommenheit, Ungleichbehandlung). Es handelt sich nicht um mangelnde Wertschätzung oder fehlendes Interesse.</p> <p><i>Abgrenzung zu informationaler Ungerechtigkeit:</i> Es werden organisationsbezogene Strukturen, Arbeitsweisen und Prozesse kritisiert, welche zu einem eingeschränkten Informationsaustausch beitragen. Es werden nicht konkrete Situationen des mangelnden Informationsaustauschs angesprochen.</p>

Tab. 3 (Fortsetzung)

Kategorie <sup>a</sup>	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln <sup>b</sup>
Interpersonale Ungerechtigkeit	Die Wahrnehmung interpersonaler Ungerechtigkeit bezieht sich auf das Erleben der sozialen Interaktion mit den konkreten Kooperationspartner:innen als keinen respektvollen und höflichen Umgang miteinander aufgrund fehlender Umgangsformen und Unfreundlichkeit. Die Gesprächskultur wird als ungemessenen wahrgenommen und ist von fehlender gegenseitiger Wertschätzung geprägt. (Colquitt 2001; Maier et al. 2007; Müller et al. 2011)	„Es gab Situationen, in denen ich die [andere Seite] hochnäsig erlebt habe. Ganz nach dem Motto, [sie] hätte den Stein der Weisen und [wir] sollen zuhören, was [sie] zu sagen hat.“ (T11, Pos. 45) „Dass man den anderen eben nicht lächerlich macht oder bloßstellt. Es sollten eigentlich Selbstverständlichkeiten sein, wie man mit anderen Personen umgeht. Aber das ist heutzutage halt nicht mehr Standard.“ (T17, Pos. 44)	<i>Abgrenzung zu prozeduraler Ungerechtigkeit:</i> Die mangelnde Zusammenarbeit wird auf eine grundsätzlich fehlende Wertschätzung und mangelndes Interesse der Kooperationspartner:innen zurückgeführt. Die Zusammenarbeit ist hingegen nicht aufgrund von unfairem oder inkonsistentem Vorgehen eingeschränkt.
Informationale Ungerechtigkeit	Die Wahrnehmung informationaler Ungerechtigkeit beschreibt Bedingungen, in welchen Abläufe, Prozesse, Entscheidungen und Ergebnisse unzureichend erklärt und gerechtfertigt werden. Auskünfte werden nicht offen und nicht ehrlich sowie zu einem unpassenden Zeitpunkt gegeben. Personen sind schlecht erreichbar oder es ergeben sich seltene Austauschmöglichkeiten. Die Weitergabe von Informationen ist nicht auf die Bedürfnisse der empfangenden Partei zugeschnitten. (Colquitt 2001; Maier et al. 2007; Müller et al. 2011)	„Die Zusammenarbeit wurde zwischenzeitlich sang- und klanglos eingestellt. [...] Bei einer so lang angelegten Kooperation hätte ich mir eine persönliche Information erwartet, ob man jemand anderen für die Aufgabe gefunden hat. Stattdessen bin ich einfach nicht mehr angefragt worden.“ (T11, Pos. 11) „Das Vertrauen würde sich ein Stück weit reduzieren, wenn man es nicht schaffen würde, sich regelmäßig auszutauschen, über Themen zu sprechen, zu Themen zu diskutieren oder gemeinsame Aktionen nicht mehr stattfinden lassen würde.“ (T17, Pos. 56)	<i>Abgrenzung zu distributiver Ungerechtigkeit:</i> Es handelt sich um die fehlende Offenheit bei Entscheidungen von aktuellen Bedingungen, Vorgängen oder getroffenen Entscheidungen. Hingegen wird nicht die mangelnde Zuverlässigkeit von getroffenen Absprachen angesprochen. <i>Abgrenzung zu prozeduraler Ungerechtigkeit:</i> Es handelt sich um Aussagen zu konkreten Situationen, in welchen Informationen zurückgehalten oder Kommunikationsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Hingegen werden nicht strukturell bedingte unterschiedliche Arbeitsweisen und Abläufe angesprochen.

<sup>a</sup> Fragestellung: Inwiefern tragen Aspekte der organisationalen Gerechtigkeit dazu bei, interpersonales Vertrauen aufzubauen oder bestehendes Vertrauen zu beschädigen?<sup>b</sup> Allgemeine Kodierregeln: Es werden nur Aussagen einbezogen, welche sich auf das Vertrauen zwischen den Befragten und den Kooperationspartner:innen der Hochschulen beziehen.  
D.h. Aussagen etwa zum Vertrauen in die Hochschule(n) als Institution werden ausgeschlossen. Die Zuordnung zu Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit erfolgt anhand dessen, ob eine positiv oder negativ bewertete Situation oder Bedingung geschildert wird, z.B. das Vorhandensein vs. das Fehlen wünschenswerter Bedingungen

**Tab. 4** Item- und Skalenanalyse der Skala *Informationale Gerechtigkeit*

Itemwortlaut	AM	SD	n	r <sub>it</sub>	h <sup>2</sup>	l <sub>1</sub>
Zu den neuen Transferstrukturen und -aktivitäten bekomme ich in ausreichendem Maße alle für mich wichtigen Informationen.	3,65	1,36	74	0,83	0,78	<b>0,89</b>
Zu den neuen Transferstrukturen und -aktivitäten weiß ich, wo ich für mich wichtige Informationen leicht erhalten kann.	3,68	1,33	73	0,79	0,67	<b>0,82</b>
Zu den neuen Transferstrukturen und -aktivitäten bekomme ich stets rechtzeitig alle relevanten Informationen.	3,50	1,39	72	0,89	0,93	<b>0,96</b>

Anmerkungen: Extraktionskriterium: Eigenwerte > 1; paarweiser Fallausschluss; 1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft völlig zu

**Tab. 5** Zusammenfassung der Skalenbildung *Informationale Gerechtigkeit*

Faktoren	Anzahl der Items	s <sup>2</sup> gesamt	λ	α
l <sub>1</sub> Informationale Gerechtigkeit	3	79,53	2,58	0,92

**Tab. 6** Item- und Skalenanalyse der Skalen *Positiv erlebte Emotionen* und *Negativ erlebte Emotionen*

Itemwortlaut	AM	SD	n	r <sub>it</sub>	h <sup>2</sup>	l <sub>1</sub>	l <sub>2</sub>
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Freude.	4,11	1,19	72	0,76	0,67	<b>0,78</b>	-0,25
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Skepsis.	2,68	1,26	74	0,76	0,69	-0,17	<b>0,81</b>
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Enttäuschung.	2,22	1,24	74	0,80	0,78	-0,28	<b>0,84</b>
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Zuversicht.	4,07	1,24	74	0,87	0,88	<b>0,91</b>	-0,24
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Ärger.	2,00	1,23	74	0,70	0,59	-0,31	<b>0,70</b>
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Neugier.	4,41	1,29	73	0,67	0,51	<b>0,68</b>	-0,20
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Unsicherheit.	2,28	1,23	74	0,64	0,49	-0,13	<b>0,69</b>
Wenn ich an die Transferaktivitäten zwischen meiner Organisation und den Hochschulen denke, empfinde ich Stolz.	3,41	1,25	73	0,70	0,60	<b>0,76</b>	-0,17

Anmerkungen: Extraktionskriterium: Eigenwerte > 1; paarweiser Fallausschluss; 1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft völlig zu

**Tab. 7** Zusammenfassung der Skalenbildung *Positiv erlebte Emotionen* und *Negativ erlebte Emotionen*

Faktoren	Anzahl der Items	s <sup>2</sup> gesamt	λ	α
l <sub>1</sub> Positiv erlebte Emotionen	4	33,59	4,31	0,88
l <sub>2</sub> Negativ erlebte Emotionen	4	65,14	1,58	0,87

**Tab. 8** Item- und Skalenanalyse der Skala *Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit*

Itemwortlaut	AM	SD	n	r <sub>it</sub>	h <sup>2</sup>	l <sub>1</sub>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen erlebe ich als mir gegenüber aufgeschlossen.	5,07	1,05	74	0,83	0,76	<b>0,87</b>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen erlebe ich als mir gegenüber wohlgesonnen.	5,15	0,89	74	0,83	0,73	<b>0,85</b>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen erlebe ich als kompetent.	5,10	0,95	73	0,87	0,83	<b>0,91</b>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen verfügen über viel Erfahrung in ihrem Fachgebiet.	5,03	0,96	72	0,83	0,74	<b>0,86</b>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen erlebe ich als mir gegenüber verlässlich.	4,97	0,96	73	0,75	0,59	<b>0,77</b>
Meine konkreten Kooperationspartner an den Hochschulen sind mit mir auf einer Wellenlänge.	4,60	1,08	73	0,77	0,63	<b>0,79</b>

Anmerkungen: Extraktionskriterium: Eigenwerte > 1; paarweiser Fallausschluss; 1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft völlig zu

**Tab. 9** Zusammenfassung der Skalenbildung *Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit*

Faktoren	Anzahl der Items	s <sup>2</sup> gesamt	λ	α
I <sub>1</sub> Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit	6	71,14	4,55	0,94

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

## Einhaltung ethischer Richtlinien

**Interessenkonflikt** M. Grunenberg, J. Prantl, K. Heidt und E. Kals geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

**Ethische Standards** Ethische Standards in Bezug auf die Behandlung von Menschen als Studienteilnehmende wurden nach den Richtlinien der APA eingehalten.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of Management*, 40(7), 1857–1898. <https://doi.org/10.1177/0149206312441833>.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649–656. <https://doi.org/10.1080/00223980.1993.9914904>.

Bouazzaoui, M., Wu, H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: a literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>.

Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargin, G. (2015). All you need is trust? An examination of inter-organizational supply chain projects. *Production and Operations Management*, 24(2), 181–200. <https://doi.org/10.1111/poms.12234>.

Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement. *Statistics*, 15(1), 10–14.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.

Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>.

Delbuhalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships. A systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. *Supply Chain Management*, 17(4), 377–402. <https://doi.org/10.1108/13598541211246549>.

Duffy, R., Fearne, A., Hornbrook, S., Hutchinson, K., & Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: the role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.005>.

Feng, G. C. (2014). Estimating intercoder reliability: a structural equation modeling approach. *Quality & Quantity*, 48, 2355–2369. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0034-7>.

Frazier, L. M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Snow, D. B. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: a multifocal examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39–76. <https://doi.org/10.1177/1059601109354801>.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford.

- Hillebrandt, A., & Barclay, L.J. (2013). Integrating organizational justice and affect: new insights, challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, 26(4), 513–531. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193-z>.
- Hoobler, J.M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2012.11.005>.
- Jacobs, G., Belschak, F.D., & Den Hartog, D.N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121, 63–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1687-1>.
- Kumar, R., van Kleef, G.A., & Higgins, E.T. (2019). How emotions influence alliance relationships: the potential functionality of negative emotions. *Organizational Psychology Review*, 9(2–3), 157–183. <https://doi.org/10.1177/2041386619878837>.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lee, Y. (2022). Employees' negative megaphoning in response to organizational injustice: the mediating role of employee-organization relationship and negative affect. *Journal of Business Ethics*, 178, 89–103. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04804-5>.
- Lee, D., Stajkovic, A.D., & Cho, B. (2011). Interpersonal trust and emotion as antecedents of cooperation: evidence from korea. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1603–1631. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00776.x>.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W.W. Walster (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 91–131). New York: Academic Press.
- Maier, G.W., Streicher, B., Jonas, E., & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen. Die Validität einer deutschsprachigen Fassung von Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53, 97–108. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.53.2.97>.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- Müller, M.M., Kärcher, J.D., & Kals, E. (2011). Organisationale Gerechtigkeit: Vorstellung eines deutschsprachigen Instruments zur Messung der Gerechtigkeit auf organisationaler Ebene. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 21–33.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>.
- Parker, P.L., McDaniel, H.S., & Crumpton-Young, L.L. (2002). Do research participants give interval or ordinal answers in response to Likert scales? In *Proceedings of the IIE annual conference*.
- Qin, X. (2023). Sample size and power calculations for causal mediation analysis: a tutorial and shiny app. *Behavior Research Methods*. <https://doi.org/10.3758/s13428-023-02118-0>.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493–515. <https://doi.org/10.1080/13594320444000182>.
- Schwarz, N. (2012). Feelings-as-information theory. In P. van Lange, A. Kruglanski & E. Higgins (Hrsg.), *Handbook of theories of social psychology* (Bd. 1, S. 289–308). London: SAGE.
- Shapiro, D.L., Buttner, E., & Barry, B. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346–368. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041>.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.
- Weiss, H.M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–796. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>.

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



© Studioline

**Martina Grunenberg** Martina Grunenberg ist Psychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte umfassen soziale Konflikte und Gerechtigkeitserleben im beruflichen, privaten und gesellschaftlichen Kontext sowie die Wirksamkeit von Wissenschaftskommunikation.

## Anhang D. Publikation 4

### Referenz

Grunenberg, M., Esch, C., Toussaint, L. L., Maes, J., & Kals, E. (2025). Sincerity of apologies: Do it right or don't do it at all. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2025-0078>

Dieser Artikel ist unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY 4.0) lizenziert. Die vollständigen Lizenzbedingungen sind einsehbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Eigener Beitrag

Konzeption der Fragestellungen, Konzeption der Erhebungsinstrumente, Koordination der quantitativen Befragungen, Aufbereitung und statistische Auswertung der quantitativen Daten, Literaturrecherche, Verfassen des Manuskriptentwurfs, Überarbeitung des Manuskripts entsprechend der Kommentare der Koautor:innen und Reviewer.

# Sincerity of apologies: do it right or don't do it at all

International  
Journal of  
Conflict  
Management

Martina Grunenberg and Christopher Esch

*Department of Social and Organizational Psychology,  
Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Germany*

Loren L. Toussaint

*Department of Psychology, Luther College, Decorah, Iowa, USA*

Jürgen Maes

*Department of Social and Conflict Psychology,  
Bundeswehr University Munich, Neubiberg, Germany, and*

Elisabeth Kals

*Department of Social and Organizational Psychology,  
Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Germany*

Received 10 March 2025

Revised 13 May 2025

11 June 2025

Accepted 11 June 2025

## Abstract

**Purpose** – This study aims to evaluate how a colleague's apology following a workplace offense affects victim's interpersonal motivations, focusing on the apology's perceived sincerity.

**Design/methodology/approach** – Using a between-subjects vignette design, the authors randomly assigned 604 participants to one of three scenarios: no offense, offense without apology and offense with apology. They assessed perceived sincerity and forgiveness, with forgiveness measured using the transgression-related interpersonal motivations scale, that is categorized in benevolence, revenge and avoidance.

**Findings** – Apologies significantly increase benevolence while reducing revenge and avoidance. However, sincerity is crucial for forgiveness: apologies perceived as insincere match the ineffectiveness of offering no apology, whereas apologies perceived as sincere notably enhance benevolence and decrease revenge, though they do not reduce avoidance when compared to scenarios without any offense.

**Research limitations/implications** – The study's methodology may affect its ecological validity and does not capture long-term motivational effects. Future research should explore these findings in real-world settings and consider longitudinal studies.

**Practical implications** – The findings suggest that managers, human resource professionals and other stakeholders should encourage genuine apologies to foster a forgiving and just workplace culture while preventing offensive behaviors.

© Martina Grunenberg, Christopher Esch, Loren L. Toussaint, Jürgen Maes and Elisabeth Kals. Published by Emerald Publishing Limited. This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Funding:** This research was funded by dtec.bw (Digitalization and Technology Research Center of the Bundeswehr) and NextGenerationEU (European Union) as part of the research project "KOKO. Konflikt und Kommunikation [Conflict and Communication]".



International Journal of Conflict  
Management  
Emerald Publishing Limited  
1044-4068  
DOI [10.1108/IJCMA-03-2025-0078](https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2025-0078)

**Originality/value** – This research not only underscores the importance of sincerity in apologies but uniquely reveals the varying effects of offense and apology scenarios on distinct forgiveness motivations.

**Keywords** Transgression-related interpersonal motivations, Forgiveness, Apology sincerity, Workplace conflict, Interpersonal offenses

**Paper type** Research paper

## Introduction

Humans often engage in misconduct, for instance at work where colleagues regularly compete for resources and positions (Eisenkraft *et al.*, 2017). Such transgressions can invite conflicts among colleagues, harming an employee's motivation and well-being (Deng *et al.*, 2023; Jones, 2009) and causing organizational issues such as absenteeism, reduced productivity and poor team performance (for an overview, see Dirrler and Podruzskik, 2022). For instance, employees across different countries spend about 2.1 h a week dealing with workplace conflicts, amounting to 385 million working days lost annually in the USA alone (CPP Inc, 2008). Consequently, understanding how to prevent conflict escalation following an offense among colleagues is crucial for mitigating these negative effects.

One preventive approach involves actions from the offender that demonstrate repentance such as apologies: Research has consistently demonstrated that apologies play a crucial role in promoting forgiveness (e.g. Exline *et al.*, 2003; Dahiya, 2024; Ohtsubo and Higuchi, 2022). When perceived as sincere, apologies help to repair relationships by reducing negative emotions (Ebesu Hubbard *et al.*, 2013), lessening attributions of responsibility (Iwai and Carvalho, 2022) and rebuilding trust (Stackhouse *et al.*, 2024). In this manner, apologies can encourage forgiveness and reconciliation by enhancing benevolent motivations and diminishing vengeful or avoidant motivations toward the offender (Martinez-Diaz *et al.*, 2021; Radu *et al.*, 2019). Echoing this perspective, a recent article in the *Harvard Business Review* highlights just how important apologies and forgiveness are in the workplace (Bailey, 2023).

In the present study, we seek to investigate whether sincere apologies not only enhance benevolence but also diminish avoidance and revenge motivations toward colleagues. Due to their unique characteristics, workplace settings are particularly relevant for this research. Unlike in most other interpersonal contexts, organizational goals usually require colleagues to continue collaborating even after a transgression (Brady *et al.*, 2023). In addition, concern over potential long-term consequences in the professional context may suppress some reactions to an offense while encouraging others, leading to outcomes that differ from those in other personal relationships (Eaton and Struthers, 2006). Moreover, colleagues tend to hold equal status, reducing the influence of hierarchical power imbalances as potential confounding variables (Aquino *et al.*, 2001, 2006; Zheng *et al.*, 2016) and creating a more controlled context to examine how apologies influence interpersonal motivations such as benevolence, revenge and avoidance.

Regarding offenses among colleagues, some studies have already examined the association between an apology and forgiveness (Dahiya, 2024; Iwai and Carvalho, 2022; Ohtsubo and Higuchi, 2022). However, the impact of a sincere apology on revenge and avoidance motivations in the immediate workplace has received comparatively less attention in apology literature (Lai, 2014). Investigating this dynamic is crucial for identifying and mitigating potential sources of conflict before they escalate. Should resentment or social withdrawal persist after an apology, it could undermine productivity and pave the way for further disputes. Under such circumstances, the processes of apology and reconciliation would have to be carefully navigated and continually monitored to effectively contribute to the harmonization of work relationships and to ensure a productive working climate.

To bridge this gap and validate the initial findings further, the present study introduces an extended perspective by connecting the concept of sincere apologies with McCullough *et al.*'s (1998) interpersonal forgiveness framework within relationships at work, focusing specifically on interactions between colleagues. By situating this investigation within the workplace, we aim to provide insights into how conflict resolution processes unfold in professional environments and inform practices to enhance organizational harmony and collaboration.

### **Individual reactions to an interpersonal offense in the workplace**

The interpersonal forgiveness model developed by McCullough *et al.* (1998) outlines how victims react to interpersonal offenses by highlighting three coping strategies for managing negative emotions and thoughts provoked by the offense (Aquino *et al.*, 2006): benevolence, revenge and avoidance.

*Benevolence* acts as a prosocial response contrasting with revenge and avoidance. Victims who display benevolence experience goodwill toward the offender, showing diminished desires for vengeance or avoidance, even after being wronged (McCullough *et al.*, 1998). This response is typically driven by empathy, compassion or a willingness to reconcile (Fehr *et al.*, 2010; Wenzel and Okimoto, 2010) and may be motivated by a wish to maintain the relationship (Donovan and Priester, 2020). Moreover, victims might also opt for a benevolent reaction as a way to alleviate distress and negative feelings when they are unable to express their anger through revenge or avoidance (Aquino *et al.*, 2006).

*Revenge* is characterized as the impulse to retaliate after being wronged (Jackson *et al.*, 2019). Those motivated by revenge seek to punish or harm the offender, typically driven by feelings of anger and a desire to restore a sense of justice (Grobbink *et al.*, 2015; Jackson *et al.*, 2019; Osgood, 2017). This response can take different forms, ranging from passive-aggressive actions to overt acts of retribution (Jackson *et al.*, 2019).

*Avoidance* involves the desire to distance oneself from the transgressor, either physically or emotionally, motivated by negatively experienced emotions such as anger, fear or shame (Barclay and Kiefer, 2014; Worthington and Wade, 1999). Avoidant responses may act as both a protective mechanism, assisting the victim in shielding themselves from further harm or distress, and as a type of revenge (Barnes *et al.*, 2009).

### *Determinants shaping responses to colleague misconduct*

The actual response of a victim after an offense in terms of these three motivations is shaped by a range of contextual and psychological factors such as power dynamics (Zheng *et al.*, 2016), type of injustice (Jones, 2009), interindividual differences (Hodge *et al.*, 2019), time-related aspects (McCullough *et al.*, 2010), as well as feelings of guilt (Jordan *et al.*, 2015). While certain factors may affect how a victim views their potential response, for example, the perceived prospect of revenge, other aspects could influence the assessment of the offender or their actions.

The process of cognitive appraisal, wherein an individual evaluates certain characteristics and implications of a situation, is fundamental in shaping the victim's response to the offense (Fehr *et al.*, 2010; Tripp *et al.*, 2007). This evaluation involves various factors, including the perceived severity of the offense. When an individual perceives an offense as more *severe* – perhaps due to it causing significant harm or violating core values – they are more inclined to seek revenge or avoid the offender (Gerlsma and Lugtmeyer, 2016).

Likewise, forgiveness becomes more challenging when the transgressor is believed to have acted *intentionally* (Struthers *et al.*, 2008) and is thus deemed highly *responsible* (or to *blame*) for their actions (Martinez-Diaz *et al.*, 2021). However, the victim's perceived responsibility of the offender may decrease when the victim attributes the offensive behavior

internally. That is, how much the victim sees their own character or inherent traits as the reason for the offense (Hershcovis and Barling, 2010).

In addition, the *likability* of the offender and the perceived *similarity* of the victim and offender positively impact forgiveness cognitions (Kim *et al.*, 2008; Radu *et al.*, 2023). If the offender is perceived as more likable or has similar traits to the victim, it paves the way for a more empathic understanding of the situation and fosters a conducive environment for forgiveness.

These cognitive appraisals not only shape how victims perceive the offense but also influence their emotional reactions, which in turn guide their motivational responses (Tripp *et al.*, 2007). For instance, when victims feel that the offense was deeply unfair – perhaps because it was not only unprovoked but also targeted at their personal values or vulnerabilities, heightening its perceived severity – they are more likely to experience intense emotional reactions, such as moral outrage or anger (Bies and Tripp, 2005; Bondü *et al.*, 2022). In the wake of these emotions, specific motivations can arise: Victims may be driven to restore justice, seek payback against the offender or deter future harm to themselves or others. Consequently, these motivations may lead them to either retaliate against or distance themselves from the offender (Aquino *et al.*, 2006; Bondü *et al.*, 2022). Over time, victims may begin to develop benevolent motivations, as they gain a broader perspective and emotional distance, enabling them to reflect on the offense more objectively (McCullough *et al.*, 2003).

Taken together, the prior findings highlight the importance of understanding appraisal as a key determinant of post-offense responses. Consequently, we propose our first hypothesis:

*H1.* Benevolence motivations will be lower, and revenge and avoidance motivations will be higher after offensive behavior from a colleague compared to nonoffensive behavior.

If appraisal is one of the decisive factors shaping post-offense reactions, an important question emerges: How can this appraisal be influenced to foster more constructive outcomes? One potential answer lies in the role of apologies.

### Apologies

An apology is an utterance that encompasses both taking responsibility for the harm done and expressing regret (Iwai and Carvalho, 2022; Kim *et al.*, 2004). It can include compensational offers, empathic expressions and an acknowledgement of violated norms (Carlisle *et al.*, 2012). Sometimes, it can also involve a specific request for forgiveness (Lewicki *et al.*, 2016). These aspects differentiate an apology from justifications, where actions are defended as appropriate, and excuses, where responsibility is minimized by citing lack of control (Montada and Kirchhoff, 2000).

Apologies play a crucial role in shaping post-transgression interpersonal motivations within workplace relationships, particularly in reducing avoidance and revenge motivations and facilitating forgiveness and reconciliation (Dahiya, 2024; Lai, 2014). While forgiveness is conceptualized as an internal process, involving the victim's deliberate effort to diminish negative emotions toward the transgressor (Goodstein and Aquino, 2010), reconciliation is conceptualized as an external response that involves extending acts of goodwill to repair relationships (Aquino *et al.*, 2001). Apologies create a pathway for empathy and understanding (Gold and Davis, 2005; Strang *et al.*, 2014), though, the mechanisms through which apologies operate are multifaceted.

One key lies in shifting the victim's perception of the offense (Wenzel and Okimoto, 2010). When colleagues apologize, they help reframe the victim's perception of the offense as less intentional or less controllable, reframing it as influenced by external circumstances (Takaku, 2001) and thereby reducing negative emotions (Ebesu Hubbard *et al.*, 2013) and blame attributions (Andiappan and Treviño, 2011). Acknowledging responsibility and

admitting the validity of the accusation can facilitate a shared understanding of the situation, serving as a foundation for the continuation of the relationship (Montada, 2018).

This reattribution process can narrow the perceived injustice gap by addressing perceptions of injustice and fostering a belief that justice is being restored, thereby reducing avoidant and vengeful motivations and increasing the likelihood of forgiveness (Aquino et al., 2006; Exline et al., 2003; Tomlinson et al., 2004). Moreover, certain apologies may carry an inherent costliness that can help to address the perceived imbalance of justice, as the offender demonstrates their commitment to making amends (Ohtsubo and Higuchi, 2022).

Additionally, an apology conveys that the transgressor, too, has been emotionally (e.g. guilt and shame, see Howell et al., 2012) or psychologically (e.g. self-image threat, see Schumann, 2012) impacted by the offense (Davis and Gold, 2011). This acknowledgment can reassure the victim that the transgressor has recognized their fault, thereby reducing apprehension about repeated offenses. Thus, apologies may improve the victim's perception of the transgressor (Stackhouse et al., 2024) by indicating that the transgressor feels guilty and has rehabilitated (Iwai et al., 2023; Takaku, 2001).

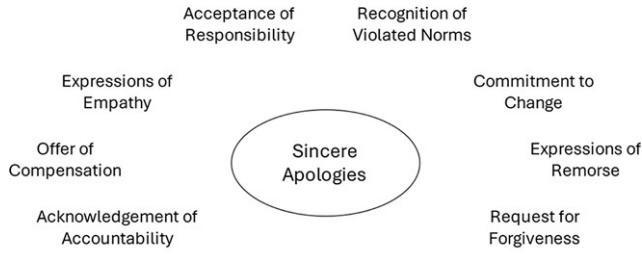
While some apologies stem from a genuine feeling of remorse and a desire to mend the relationship, others are offered for instrumental reasons. They may function as a form of impression management, wherein the offender's acceptance of responsibility publicly reaffirms their moral character and accountability (Gold and Davis, 2005) or exhibits their professionalism in the workplace (Mu and Bobocel, 2019). As these traits signal the offender's trustworthiness and potential for positive change, victims are more inclined to forgive offenders who demonstrate positively evaluated personal characteristics (Carlisle et al., 2012). Furthermore, apologies may be made with the prospect of mitigating conflict, based on social expectations that apologies are typically accepted (Dhami, 2016; Mu and Bobocel, 2019). This may place pressure on the victim to accept the apology, or else put them at risk of being deemed responsible for maintaining the conflict (Dhami, 2016). Such pressure can create a gap between outwardly forgiving behavior and internal adverse feelings, which can obstruct sustainable conflict resolution.

If, however, an apology is able to not just simply acknowledge fault but also to actively and positively reshape perceptions of the offense, it can bridge the emotional gap between victim and offender, thereby creating an environment that is helpful in fostering forgiveness and future cooperation (Dahiya, 2024; Radu et al., 2019). Building on these assumptions, we posit our second hypothesis:

*H2. Benevolence motivations will be higher, and revenge and avoidance motivations will be lower after receiving an apology for offensive behavior from a colleague compared to offensive behavior without an apology.*

#### *The role of apology sincerity*

Apologies can sometimes backfire, especially when they fail to meet the recipient's expectations (Duhnkraack and Troja, 2023). Furthermore, when apologies miss essential elements, such as acknowledging the perceived wrongdoing, taking responsibility, expressing regret, offering repair or assuring nonrepetition (Ebesu Hubbard et al., 2013; Hatcher, 2010), they can appear insincere and thus be counterproductive. For an apology to have its intended effect, the apology needs to be perceived as *sincere* (Ayoko, 2016; Dahiya, 2024; Iwai and Carvalho, 2022). Figure 1 provides an overview of the essential components of a sincere apology. A genuine apology communicates remorse, acknowledges the harm caused and signals a willingness to change and to repair the relationship (Beesley, 2010; Pace et al., 2010). For instance, Schmitt et al. (2010) demonstrated that asking for forgiveness



**Figure 1.** Components of a sincere apology

Source: Authors' own work

only led to forgiveness when it was combined with acknowledging the harm and offering compensation. Moreover, when accompanied by concrete attempts at restitution, victims are more likely to feel that the offender is committed to making amends, increasing the likelihood of forgiveness and reconciliation (Andiappan and Treviño, 2011; Jeter and Brannon, 2017), which are essential for collaboration and cooperation in professional settings.

To address this issue, we also explore the critical role of perceived sincerity, as prior research suggests that the effectiveness of an apology depends heavily on whether the victim perceives it as genuine (e.g. Andiappan and Treviño, 2011; Beesley, 2010; Hatcher, 2010). Specifically, we investigate the following exploratory hypothesis:

*H3. Benevolence motivations will be higher, and revenge and avoidance motivations will be lower if the apology is perceived as sincere compared to when the apology is not perceived as sincere.*

In summary, our study aims to investigate the effects of offensive behavior from a colleague on reducing benevolence and increasing revenge and avoidance motivations, and whether an apology can reverse these effects. Moreover, we examine the role of perceived sincerity in these dynamics.

## Method

Ethics approval was obtained from the institutional review board at the [Ethics Committee of the University], and the study was preregistered on the Open Science Framework (OSF) to ensure transparency and replicability (see [URL to OSF]).

### *Study design*

We used an experimental between-subjects vignette design in which participants were randomly assigned to one of three vignette conditions designed to manipulate their appraisal of a colleague's behavior. Participants were asked to imagine themselves in a workplace scenario competing for a promotion with a colleague. Upon returning from vacation, the colleague's level of assistance with accumulated tasks varied across scenarios. In scenario 1, a control condition depicting interpersonal justice, the colleague is helpful and supportive ("no offense" condition). In scenario 2, the colleague actively sabotages the work process without offering an apology ("offense without apology" condition). In scenario 3, the

colleague also sabotages the work but then extends an apology (“offense with apology” condition). The full texts of the vignettes can be found in the [Appendix](#).

*Vignette validation.* The vignettes were developed to reflect realistic interpersonal interactions between colleagues and were subjected to a validation study with a convenience sample ( $N = 107$ ). The validation assessed key dimensions such as the perceived offensiveness of the scenario, the sincerity of the apology and the levels of injustice. In the original version, outcomes of the colleague’s behavior were included, specifically a promotion for the colleague and a demotion for oneself. However, we removed this aspect based on feedback from open-ended questions, which revealed that participants were overly focused on these consequences rather than on the actual behavior of the colleague. This adjustment ensured a clear and carefully designed vignette, tailored for the participants to evaluate and react specifically to the colleague’s actions.

### Sample

The study used a panel sample of 604 participants, distributed evenly across the three conditions. The sample was sourced through a European panel provider, using a German cohort. To ensure the relevance of the workplace scenarios, all participants were required to be currently employed and have at least one colleague. Additionally, to ensure data quality, we implemented data cleaning procedures, including attention and speeder checks, as well as monitoring for multiple participations through ID and extreme response tendencies. This approach aimed to provide ecological validity and insights into how offensive interactions influence dynamics between colleagues in the workplace. Sociodemographic details of the sample, including gender, age, educational level and job characteristics (team tenure and employment status), are summarized in [Table 1](#).

### Measured variables

Item- and factorial analyses were conducted within each condition, with Cronbach’s alpha values calculated for each condition to assess internal reliability. Participants responded to all items using a Likert scale ranging from 1 (*absolutely not true*) to 11 (*absolutely true*).

*Transgression-related interpersonal motivations.* In this study, forgiveness was operationalized according to [McCullough et al.’s \(1998, 2003\)](#) transgression-related

**Table 1.** Sociodemographic details of the sample in each condition

Condition	N	Gender (%)	Age <i>M</i> ( <i>SD</i> )	Education level (%)	Team tenure <i>M</i> ( <i>SD</i> )	Employment status (%)
No offense	202	Male: 50.5 Female: 49.5	43.97 (13.30) 18–68 years	Low: 27.2 Mid: 29.2 High: 43.6	8.46 (8.25) $\leq 10$ : 71.8%	Fulltime: 62.9 Parttime: 31.7 Other: 5.5
Offense w/o apology	200	Male: 49.5 Female: 50.5	43.04 (13.58) 18–65 years	Low: 23.5 Mid: 28.5 High: 47.5	9.55 (9.07) $\leq 10$ : 68.0%	Fulltime: 69.0 Parttime: 25.0 Other: 6.0
Offense w/ apology	202	Male: 51.5 Female: 48.0	43.05 (13.69) 18–67 years	Low: 28.2 Mid: 31.2 Diverse: 0.5	8.11 (8.09) $\leq 10$ : 70.8%	Fulltime: 61.4 Parttime: 32.2 Other: 6.5

**Note(s):** “Team tenure” refers to the years of being part of the current work team. Employment status “parttime” includes “parttime” and “minor employment”

**Source(s):** Authors’ own work

interpersonal motivations (TRIM) scale, which is widely used (Brady *et al.*, 2023) and has also been validated in the German context (Morf *et al.*, 2025; Werner and Appel, 2004). This scale differentiates between three distinct transgression-related interpersonal motivational responses: benevolence, revenge and avoidance:

- (1) *Benevolence* was measured with six items (e.g. “I have released my anger so I can work on restoring our relationship to health.”):  $\alpha_{\text{no-offense}} = 0.95$ ,  $\alpha_{\text{offense}} = 0.94$ ,  $\alpha_{\text{apology}} = 0.94$ .
- (2) *Revenge* was assessed with five original items (e.g. “I want to see him/her hurt and miserable.”); however, the item “I want him/her to get what s/he deserves” was excluded due to a low factor loading, resulting in a revised scale of four items:  $\alpha_{\text{no-offense}} = 0.94$ ,  $\alpha_{\text{offense}} = 0.91$ ,  $\alpha_{\text{apology}} = 0.93$ .
- (3) *Avoidance* was measured using seven items (e.g. “I live as if he/she doesn’t exist.”):  $\alpha_{\text{no-offense}} = 0.95$ ,  $\alpha_{\text{offense}} = 0.91$ ,  $\alpha_{\text{apology}} = 0.92$ .

The items used are available in English in the [Appendix](#). In the original conceptualization by McCullough *et al.* (1998, 2003), as well as in several subsequent studies (e.g. Wenzel and Okimoto, 2014; Zheng *et al.*, 2016), forgiveness is operationalized as an index of these three dimensions. However, we follow Brady *et al.*’s (2023) recommendation to examine distinct responses instead of comprising those responses into one single forgiveness factor. This offers the ability to examine forgiveness as a multidimensional construct consisting of high benevolence and low revenge and avoidance.

*Perceived sincerity.* Perceived sincerity was measured using a single-item measure: “The colleague’s apology seems sincere to me.” This variable was only measured in the apology condition.

*Manipulation check.* A control variable was included to assess participants’ ability to imagine themselves in the situation described in the vignettes. This was measured using the single-item question:

Q1. How well were you able to imagine yourself in this situation?

Participants responded on a scale from 1 (*very bad*) to 11 (*very well*). Descriptive statistics for this measure were as follows: nonoffense condition ( $M = 7.73$ ,  $SD = 2.72$ ,  $Md = 8.00$ ), offense condition ( $M = 8.34$ ,  $SD = 2.58$ ,  $Md = 9.00$ ) and apology condition ( $M = 8.22$ ,  $SD = 2.56$ ,  $Md = 9.00$ ).

#### *Data analysis*

Data was analyzed using a multivariate analysis of covariance (MANCOVA) to assess the effects of the independent variable (offense conditions) on the dependent variables (benevolence, revenge and avoidance), with the single-item manipulation check included as a covariate. Post hoc comparisons were conducted for the dependent variables using univariate ANOVAs with Bonferroni corrections to adjust for multiple testing and ensure robust statistical inferences. Furthermore, another exploratory MANCOVA analysis was conducted in which two apology groups were created based on sincerity perceptions (low vs high). These groups approximately represented the lowest 25% and highest 25% of the sample, following recommendations from the literature (Preacher *et al.*, 2005; see Results section for further details). This analysis aimed to investigate the impact of perceived apology sincerity on forgiveness outcomes. All analyses were conducted using IBM SPSS Version 28.0.0.0.

## Results

Descriptive statistics of the examined variables are provided in [Table 2](#).

### *Main analysis of offense conditions and forgiveness outcomes*

The results from the MANCOVA revealed a statistically significant variance between the offense conditions on the combined dependent variables, even after adjusting for engagement in the imagined task (serving as the manipulation check), with  $F(6, 1196) = 31.744, p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.138$  and Wilk's  $\Lambda = 0.744$ .

Furthermore, subsequent post hoc univariate ANOVAs showed statistically significant differences among the offense conditions in all three dimensions: *benevolence*,  $F(2, 601) = 12.782, p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.041$ , *revenge*,  $F(2, 601) = 20.111, p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.063$  and *avoidance*,  $F(2, 601) = 95.462, p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.242$ .

Regarding *H1*, which posits a difference in forgiveness outcomes between the no-offense condition and the offense without apology condition, post hoc analyses indicate significant differences ( $p < 0.001$ ) in all three dimensions: *benevolence* is higher in the no-offense condition ( $M_{Diff} = 1.23$ , 95% CI[0.65, 1.81]), while both *revenge* ( $M_{Diff} = -1.59$ , 95% CI[ -2.20, -0.99]) and *avoidance* ( $M_{Diff} = -3.23$ , 95% CI[ -3.81, -2.64]) are higher in the offense without apology condition. These findings support *H1*.

As for *H2*, which concerns the difference in forgiveness outcomes between the offense without apology condition and the offense with apology condition, significant differences were noted in *benevolence* ( $p = 0.020, M_{Diff} = -0.66$ , 95% CI[ -1.25, -0.08]), *revenge* ( $p < 0.001, M_{Diff} = 0.92$ , 95% CI[0.32, 1.52]) and *avoidance* ( $p = 0.002, M_{Diff} = 0.82$ , 95% CI[0.23, 1.40]). These results confirm *H2*.

In addition to our initial two hypotheses, we explored differences between the no-offense condition and the offense with apology condition. Post hoc analyses identified significant differences for *revenge* ( $p = 0.023, M_{Diff} = -0.67$ , 95% CI[ -1.28, -0.07]), and *avoidance* ( $p < 0.001, M_{Diff} = -2.41$ , 95% CI[ -2.99, -1.83]), but not for *benevolence* ( $p = 0.059, M_{Diff} = 0.57$ , 95% CI[ -0.02, 1.15]). Results for both hypotheses and the exploratory analysis can be seen in [Figure 2](#).

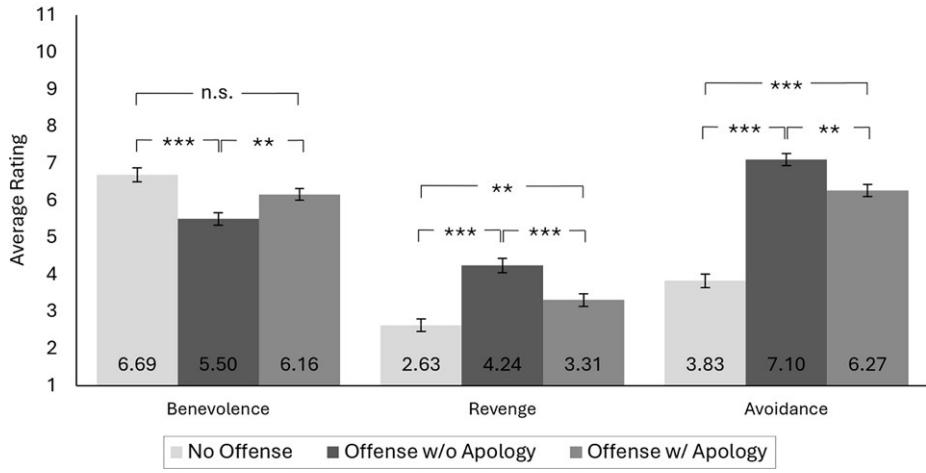
### *Exploratory analyses with sincerity groups*

To explore the impact of low versus high perceived sincerity of an apology on forgiveness outcomes, we conducted an extreme groups comparison. For this purpose, from the offense with an apology group ( $N = 202$ ), we formed two new apology groups based on perceived sincerity by identifying participants in the upper and lower percentiles, each encompassing ~25% of the sample ([Preacher et al., 2005](#)). In total, 27.9% of the participants in the apology condition ( $n_{low} = 56$ ) reported a perceived sincerity rating between 1 and 5 ( $M_{low} = 3.27$ ,

**Table 2.** Descriptive statistics of forgiveness outcomes in each condition

Condition	n	Benevolence		Revenge		Avoidance		Sincerity	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
No offense	202	6.69	2.68	2.63	2.42	3.83	2.65		
Offense w/o apology	200	5.50	2.37	4.24	2.74	7.10	2.29		
Offense w/ apology	202	6.16	2.23	3.31	2.38	6.27	2.33	6.64	2.67
Low sincerity	56	4.71	2.20	4.08	2.74	7.72	2.09	3.27	1.60
High sincerity	56	7.56	2.14	2.87	2.40	5.12	2.41	9.77	0.81

**Source(s):** Authors' own work



**Figure 2.** Mean comparisons of forgiveness outcomes in each condition

**Note(s):** Means, standard errors, and *p*-levels of mean comparisons. 1 = *absolutely not true*, 11 = *absolutely true*.

\*\*\**p* < 0.001, \*\**p* < 0.01, n.s. = non-significant

**Source:** Authors' own work

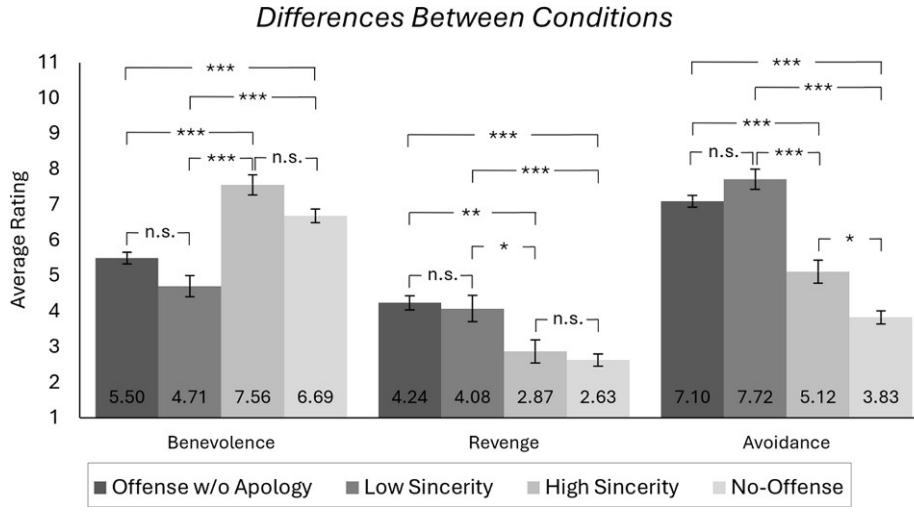
$SD_{low} = 1.60$ ). Similarly, another 27.9% ( $n_{high} = 56$ ) reported a sincerity rating between 9 and 11 ( $M_{high} = 9.77$ ,  $SD_{high} = 0.81$ ), thus creating two extreme groups of equal sample size. Subsequently, we used a MANCOVA to not only compare the outcomes between these two sincerity groups, but also to analyze the differences in outcomes with the no-offense group and the offense without an apology group. Means and standard deviations for the sincerity groups as well as the no-offense and the no-apology groups can be seen in Figure 3.

A one-way MANCOVA showed a statistically significant difference between the offense conditions on the combined dependent variables after controlling for engagement in the imagined task (manipulation check),  $F(9, 1234.06) = 25.485$ ,  $p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.129$ , Wilk's  $\Lambda = 0.660$ .

Post hoc univariate ANOVAs were conducted for every dependent variable. Results show statistically significant differences between the offense conditions for *benevolence*,  $F(3, 509) = 20.196$ ,  $p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.106$ , for *revenge*,  $F(3, 509) = 14.763$ ,  $p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.080$  and for *avoidance*,  $F(3, 509) = 75.171$ ,  $p < 0.001$ , partial  $\eta^2 = 0.307$ .

The forgiveness outcomes within the two sincerity conditions showed significant variations from one another, as well as when compared to the no-offense and the offense without apology conditions.

As for our exploratory *H3*, we assume differences in forgiveness outcomes dependent on the perceived sincerity. There were significant differences between the low and high sincerity conditions. The low sincerity condition exhibited lower levels of *benevolence* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = -2.79$ , 95% CI[-4.03, -1.55]), and higher levels of both *revenge* ( $p = 0.048$ ,  $M_{Diff} = 1.31$ , 95% CI[0.01, 2.61]), and *avoidance* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = 2.75$ , 95% CI[1.53, 3.97]). Therefore, *H3* is supported.



**Figure 3.** Mean comparisons of forgiveness outcomes in each condition with sincerity groups

**Note(s):** Means and standard errors. 1 = *absolutely not true*, 11 = *absolutely true*

**Source:** Authors' own work

In addition to this exploratory hypothesis, we investigated differences between the two sincerity conditions with the no-offense condition and the offense without apology condition.

In comparison with the no-offense condition, the low sincerity condition showed distinct outcomes in terms of *benevolence* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = -1.98$ , 95% CI[−2.97, −1.00]), *revenge* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = 1.45$ , 95% CI[0.42, 2.48]) and *avoidance* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = 3.89$ , 95% CI[2.93, 4.86]). In contrast, the no-offense condition did not differ from the high sincerity condition concerning *benevolence* ( $p = 0.197$ ,  $M_{Diff} = 0.80$ , 95% CI[−0.56, 1.80]), and *revenge* ( $p = 1.00$ ,  $M_{Diff} = 0.14$ , 95% CI[−0.91, 1.18]). However, there was a significant difference in *avoidance* ( $p = 0.013$ ,  $M_{Diff} = 1.14$ , 95% CI[0.16, 2.12]).

When compared to the offense without apology condition, the low sincerity condition did not show significant differences in terms of *benevolence* ( $p = 0.234$ ,  $M_{Diff} = -0.77$ , 95% CI[−1.76, 0.22]), *revenge* ( $p = 1.00$ ,  $M_{Diff} = -0.12$ , 95% CI[−1.16, 0.91]) and *avoidance* ( $p = 0.373$ ,  $M_{Diff} = 0.68$ , 95% CI[0.29, 1.67]). Conversely, the offense without apology condition exhibited significant disparities from the high sincerity condition for *benevolence* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = 2.02$ , 95% CI[1.03, 3.01]), *revenge* ( $p = 0.002$ ,  $M_{Diff} = -1.43$ , 95% CI[−2.47, −0.39]) and *avoidance* ( $p < 0.001$ ,  $M_{Diff} = -2.07$ , 95% CI[−3.04, −1.10]).

In summary, our findings support all hypotheses: Offensive behavior by a colleague reduces benevolence and heightens revenge and avoidance motivations. However, sincere apologies can reverse these effects, with insincere apologies making no significant difference. Notably, high sincerity apologies matched the benevolence and revenge levels of the no-offense condition.

## Discussion

This study aimed to explore how interpersonal offenses in the workplace, specifically the presence or absence of an apology, as well as its perceived sincerity influence individuals' forgiving responses. By using a between-subjects experimental design, we examined

benevolence, revenge and avoidance as dimensions of forgiveness, as conceptualized within [McCullough \*et al.\*'s \(1998\) interpersonal forgiveness framework](#).

Our findings demonstrate that not only the presence of an apology but also its perceived sincerity play critical roles in shaping responses to offenses in the workplace. The presence of an apology significantly decreased revenge and avoidance motivations, while also increasing benevolent responses. When participants perceived the apology as sincere, they exhibited significantly lower motivations for avoidance and revenge and a higher propensity toward benevolence than in situations without an apology or with an apology perceived as insincere.

These results corroborate earlier research suggesting that experiences of unjust and offensive treatment lead to increased motivations for revenge and avoidance ([Aquino \*et al.\*, 2006](#)) and extend these insights to offenses among work colleagues. Moreover, our results underscore the efficacy of apologies in mitigating such negative reactions ([Lai, 2014](#)), aligning with previous studies that highlight the importance of apology sincerity for diminishing adverse responses and promoting forgiveness (e.g. [Ayoko, 2016](#); [Ebesu Hubbard \*et al.\*, 2013](#); [Iwai and Carvalho, 2022](#); [McCullough \*et al.\*, 1998](#)). We build on this foundation by specifically exploring the impact of sincere apologies on the three distinct responses of avoidance, revenge and benevolence, thereby broadening the understanding of how apologies influence interpersonal dynamics in response to offenses in the immediate workplace.

Sincere apologies appear to activate psychological mechanisms that shift interpersonal dynamics from conflict to forgiveness. This underscores the importance of not just offering apologies but ensuring that they are perceived as sincere to maximize their effectiveness in addressing transgressions.

One noteworthy finding of this study is the lack of significant differences between low-sincerity apologies and the absence of an apology altogether. This implies that offering an insincere apology may not be more beneficial than not providing an apology. An apology perceived as insincere could even make the situation worse by being interpreted as a further offense, reinforcing negative perceptions ([Struthers \*et al.\*, 2008](#)). Future research should explore the psychological mechanisms behind this effect and examine how recipients distinguish between varying levels of sincerity in workplace apologies.

Furthermore, the results indicated no difference between high-sincerity apologies and the no-offense condition concerning benevolence and revenge. This finding suggests that sincere apologies have the potential to restore interpersonal relationships and to prevent the victim from seeking revenge against the transgressor. However, an important distinction emerged regarding avoidance motivations. While a sincere apology decreased the victim's desire to actively harm the offender and increased more benevolent emotions, it may not be sufficient to fully rebuild trust ([Dahiya, 2024](#)): The persistence of avoidance following a sincere apology may reflect a lingering sense of reluctance, caution or even suspicion, indicating impaired trust. This suggests that while apologies can initiate forgiveness and reconciliation, they do not compensate for the perceived violation of trust and are therefore not a miracle cure for interpersonal conflict. This is particularly important in professional contexts, where trust and reputation are integral to long-term collaboration.

Another point of discussion concerns the variability in perceptions of sincerity observed in our study. Despite efforts to include the essential components of an apology ([Lewicki \*et al.\*, 2016](#)), some participants perceived the apology as insincere. This may be for several reasons: First, existing norms related to workplace competitiveness among colleagues may influence how apologies are interpreted, with individuals perhaps viewing such gestures with criticism in a more competitive work environment. As [Eaton and Struthers \(2006\)](#)

demonstrated, work colleagues tend to apologize less often than friends or romantic partners. Second, when victims believe that the actions of the transgressor were deliberate, rather than incidental, moral indignation about the nature of the transgression increases, potentially leading to the perception of apology insincerity (Struthers *et al.*, 2008). Third, the repeated nature of negative behaviors in front of supervisors and colleagues, rather than isolated events, may have contributed to perceptions of insincerity, as colleagues may have viewed the apology as strategic and not as a genuine attempt of making amends. Finally, personality traits or specific contextual factors could also play a significant role in shaping perceptions of apologies (Bittner, 2024; Gimpl, 2024). These considerations emphasize the importance of both context and personal and interpersonal dynamics in how apologies are perceived at the workplace.

The observed dynamics between avoidance, revenge and forgiveness also warrant further exploration. For instance, the question arises whether avoidance might precede benevolence as part of a temporal process. For instance, Brady *et al.* (2023) and McCullough *et al.* (2003) suggested that different aspects of forgiving responses can vary in strength and dominance over time.

#### *Implications for future research and limitations*

This study provides valuable insights into how both the presence and perceived sincerity of an apology shape the victim's responses following a workplace offense. It introduces a novel perspective by connecting McCullough *et al.*'s (1998) interpersonal forgiveness framework with the concept of sincere apologies. Consistent with Brady *et al.* (2023) and findings from other prior research (Ma and Jiang, 2020; Martinez-Diaz *et al.*, 2021), our results support the notion that the three TRIM dimensions should be examined separately rather than aggregated into an index: The correlations among the three forgiveness outcomes vary considerably ( $|0.06| \leq r \leq |0.68|$ ), which would not justify combining these dimensions into a single measure. This approach allows for a nuanced understanding of the distinct facets of forgiveness outcomes, acknowledging their individual contributions to the overarching concept of forgiveness. Moreover, the use of vignettes allowed for controlled manipulation of offense conditions, providing insights into how both the presence and perceived sincerity of apology requests shape these responses.

However, some limitations must be acknowledged that should be addressed in future studies. The first set of limitations pertains to the measurement of apology sincerity. Using a single item may not fully capture the complexity of this construct and might lead to biases if participants misunderstood the wording of the item. To address this issue, future research should consider incorporating multi-item and multidimensional measures. These quantitative measures could be complemented by qualitative interviews to explore individual perceptions of an apology's sincerity and the subjective relevance of its various components, such as emotional expression, acknowledgment of harm and offers of restitution (Lewicki *et al.*, 2016).

Another limitation regarding sincerity concerns is the operationalization of low sincerity. Due to the nonnormal distribution of data, we created a low-sincerity group comprising scale values from 1 to 5, which included individuals with low to moderate levels of perceived sincerity. To achieve greater variance in perceived sincerity and to more effectively examine the differential effects of, for example, no apologies versus insincere apologies, future research should consider adding a vignette specifically designed to portray a low-sincerity apology.

Second, the study's reliance on vignettes, while methodologically advantageous and allowing for controlled manipulation of the offense conditions, potentially has implications

for its ecological validity and therefore the generalizability of the results. Prior research (McCullough and Hoyt, 2002) suggests that forgiveness responses might differ in real-life contexts compared to fictional or historical transgressions. To counteract this potentially confounding aspect, we performed a manipulation check by asking participants how well they could empathize with the vignette. Future research should replicate these findings in additional real-world settings to better understand how individuals respond to apologies in actual workplace conflicts.

Moreover, while the vignettes include some description of nonverbal behavior during the transgression, the apology section lacks these details. Given that nonverbal and paraverbal elements can influence the perception of an apology (e.g. Hornsey *et al.*, 2020; Marler *et al.*, 2011), future research could consider incorporating these components. However, it should be noted that vignettes may not be ideally suited for this purpose, as they may not fully capture the visual-perceptual nature of these elements.

Third, another avenue for future research involves examining the longer-term temporal dynamics of offenses, apology and forgiveness in the workplace. Specifically, exploring how avoidance, revenge and benevolence evolve over time and interact with one another could shed light on the processes underlying workplace conflict resolution (McCullough *et al.*, 2003, 2010).

Finally, future research should investigate variations in forgiveness responses by considering the severity and context of transgressions, which would contribute to a broader generalizability of these findings. Examining possible moderating factors, such as interindividual differences in forgiveness (e.g. Hodge *et al.*, 2019), could provide better insights into how personal characteristics shape responses in workplace transgressions. Furthermore, Schumann *et al.* (2023) highlighted the importance of the general frequency and history of apologizing as moderators in how individuals are perceived, suggesting the baseline frequency of apologies may influence the effectiveness of subsequent apologies. Investigating these aspects would offer a more differentiated understanding of the role of apologies across various settings.

#### *Practical implications*

The findings of this study have significant practical implications for conflict management in workplace settings. By specifically focusing on interactions between workplace colleagues, where both parties may or may not hold equal status and power, we can provide insights into how conflict resolution processes unfold in professional environments and inform practices to enhance organizational harmony and collaboration. Managers, consultants, mediators and human resource staff can play a crucial role in fostering an environment that encourages sincere apologies from transgressors. By encouraging employees to reflect on their actions and potential wrongdoings, these stakeholders can help mitigate avoidance and revenge responses and create a foundation for forgiveness and future collaboration. In cases where a sincere apology may not be possible, these third parties can guide individuals toward alternative forms of reparative actions and support the process of repairing and restoring trust in the relationship. Additionally, these third parties should also remain attentive to the victims following an apology, as a lingering avoidance or mistrust may persist. By recognizing these lingering effects, they can implement supportive measures that help rebuild trust. Furthermore, the organizational leadership should equally model this behavior by acknowledging their own mistakes and showing sincere efforts to make amends. In turn, this contributes to a more positive workplace climate, in which individuals feel safe to admit wrongdoings and engage in repairing relationships and rebuilding trust.

Organizations might also benefit from cultivating a culture that values forgiveness and emphasizes the importance of sincere apologies. Developing a more just and forgiving work climate could involve training programs (Toussaint *et al.*, 2019), conflict resolution workshops and policies that encourage open communication and accountability as well as help employees understand the value of sincere and effective apologies. In addition to addressing already occurred transgressions effectively, efforts should also focus on preventing transgressions in the first place by fostering an understanding of the impact of transgressions, working on more effective communication and defining a clear code of conduct. Such initiatives could enhance interpersonal trust and improve team dynamics, ultimately contributing to a healthier and more collaborative and productive workplace environment.

### **Conclusion**

The present study highlights the transformative potential of apologies – particularly when perceived as sincere – in mitigating negative interpersonal dynamics and fostering reconciliation in workplace relationships. By addressing the different dimensions of transgressions, sincere apologies serve as a crucial mechanism for reducing avoidance and revenge motivations while promoting forgiveness and cooperation. Given that insincere apologies fail to produce positive outcomes, these findings underscore the importance of authentic and genuine restoration efforts.

### **Acknowledgements**

The authors would like to thank Luisa Bittner and Isabell Gimpl, as well as the study participants for their time and effort. Moreover, they would like to thank the anonymous reviewers for their insightful comments, which helped improve this manuscript.

### **References**

- Andiappan, M. and Treviño, L.K. (2011), “Beyond righting the wrong: supervisor-subordinate reconciliation after an injustice”, *Human Relations*, Vol. 64 No. 3, pp. 359-386, doi: [10.1177/0018726710384530](https://doi.org/10.1177/0018726710384530).
- Aquino, K., Tripp, T.M. and Bies, R.J. (2001), “How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1, pp. 52-59, doi: [10.1037/0021-9010.86.1.52](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52).
- Aquino, K., Tripp, T.M. and Bies, R.J. (2006), “Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 3, pp. 653-668, doi: [10.1037/0021-9010.91.3.653](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.653).
- Ayoko, O.B. (2016), “Workplace conflict and willingness to cooperate: the importance of apology and forgiveness”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 172-198, doi: [10.1108/IJCMA-12-2014-0092](https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2014-0092).
- Bailey, J.R. (2023), “The power of saying 'I'm sorry' and 'you're forgiven'”, *Harvard Business Review*, 13 June, available at: <https://hbr.org/2023/06/the-power-of-saying-im-sorry-and-youre-forgiven> (accessed 10 March 2025).
- Barclay, L.J. and Kiefer, T. (2014), “Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions”, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 7, pp. 1857-1898, doi: [10.1177/0149206312441833](https://doi.org/10.1177/0149206312441833).
- Barnes, C.D., Brown, R.P. and Osterman, L.L. (2009), “Protection, payback, or both? Emotional and motivational mechanisms underlying avoidance by victims of transgressions”, *Motivation and Emotion*, Vol. 33 No. 4, pp. 400-411, doi: [10.1007/s11031-009-9142-4](https://doi.org/10.1007/s11031-009-9142-4).

- Beesley, S.M. (2010), *Effect of Apology Focus on Perceptions of Sincerity, Apology Acceptance and Forgiveness, Thesis*, Edith Cowan University, Joondalup, available at: [https://ro.ecu.edu.au/theses\\_hons/1326](https://ro.ecu.edu.au/theses_hons/1326) (accessed 10 March 2025).
- Bies, R.J. and Tripp, T.M. (2005), "The study of revenge in the workplace: conceptual, ideological, and empirical issues", in Fox, S. and Spector, P.E. (Eds), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 65-81, doi: [10.1037/10893-003](https://doi.org/10.1037/10893-003).
- Bittner, L. (2024), "Bitter team, sweet revenge – A vignette study on retributive justice in the work team", Unpublished master thesis", Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Germany.
- Bondü, R., Holl, A.K., Trommler, D. and Schmitt, M.J. (2022), "Responses toward injustice shaped by justice sensitivity – evidence from Germany", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13 No. 858291, doi: [10.3389/fpsyg.2022.858291](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858291).
- Brady, D.L., Saldanha, M.F. and Barclay, L.J. (2023), "Conceptualizing forgiveness: a review and path forward", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 44 No. 2, pp. 261-296, doi: [10.1002/job.2632](https://doi.org/10.1002/job.2632).
- Carlisle, R.D., Tsang, J.A., Ahmad, N.Y., Worthington, E.L., Witvliet, C. V O. and Wade, N. (2012), "Do actions speak louder than words? Differential effects of apology and restitution on behavioral and self-report measures of forgiveness", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 7 No. 4, pp. 294-305, doi: [10.1080/17439760.2012.690444](https://doi.org/10.1080/17439760.2012.690444).
- CPP Inc (2008), "Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive", available at: [https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/CPP\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_Workplace\\_Conflict.pdf](https://shop.themyersbriggs.com/Pdfs/CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf) (accessed 10 March 2025).
- Dahiya, R. (2024), "Future cooperation at work emerges when apologies are sincere: the importance of forgiveness and trust restoration", *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 12 No. 2, pp. 289-304, doi: [10.1108/EBHRM-08-2022-0210](https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0210).
- Davis, J.R. and Gold, G.J. (2011), "An examination of emotional empathy, attributions of stability, and the link between perceived remorse and forgiveness", *Personality and Individual Differences*, Vol. 50 No. 3, pp. 392-397, doi: [10.1016/j.paid.2010.10.031](https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.031).
- Deng, J., Hao, X. and Yang, T. (2023), "The increase of counterproductive work behaviour from organizational and individual level due to workplace conflict: a sequential moderated mediation model", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 213-233, doi: [10.1108/IJCMA-04-2022-0079](https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0079).
- Dhami, M.K. (2016), "Effects of a victim's response to an offender's apology: when the victim becomes the bad guy", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 46 No. 1, pp. 110-123.
- Dirrler, P. and Podruzsik, S. (2022), "Companies can lose time over conflicts: an analysis of internal indirect conflict costs", *Business: Theory and Practice*, Vol. 23 No. 2, pp. 288-301, doi: [10.3846/btp.2022.16449](https://doi.org/10.3846/btp.2022.16449).
- Donovan, L.A.N. and Priester, J.R. (2020), "Exploring the psychological processes that underlie interpersonal forgiveness: replication and extension of the model of motivated interpersonal forgiveness", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, p. 2107, doi: [10.3389/fpsyg.2020.02107](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02107).
- Duhnkraack, J. and Troja, M. (2023), "Schuld und Entschuldigung in der mediation [guilt and apology in mediation]", *Konfliktodynamik*, Vol. 12 No. 3, pp. 187-194, doi: [10.5771/2193-0147-2023-3-187](https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-3-187).
- Eaton, J. and Struthers, C.W. (2006), "The reduction of psychological aggression across varied interpersonal contexts through repentance and forgiveness", *Aggressive Behavior*, Vol. 32 No. 3, pp. 195-206, doi: [10.1002/ab.20119](https://doi.org/10.1002/ab.20119).
- Ebesu Hubbard, A.S., Hendrickson, B., Fehrenbach, K.S. and Sur, J. (2013), "Effects of timing and sincerity of an apology on satisfaction and changes in negative feelings during conflicts", *Western Journal of Communication*, Vol. 77 No. 3, pp. 305-322, doi: [10.1080/10570314.2013.770160](https://doi.org/10.1080/10570314.2013.770160).

- Eisenkraft, N., Elfenbein, H.A. and Kopelman, S. (2017), "We know who likes us, but not who competes against us: dyadic meta-accuracy among work colleagues", *Psychological Science*, Vol. 28 No. 2, pp. 233-241, doi: [10.1177/0956797616679440](https://doi.org/10.1177/0956797616679440).
- Exline, J.J., Worthington, E.L., Hill, P. and McCullough, M.E. (2003), "Forgiveness and justice: a research agenda for social and personality psychology", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 337-348, doi: [10.1207/S15327957PSPR0704\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_06).
- Fehr, R., Gelfand, M.J. and Nag, M. (2010), "The road to forgiveness: a meta-analytic synthesis of its situational and dispositional correlates", *Psychological Bulletin*, Vol. 136 No. 5, pp. 894-914, doi: [10.1037/a0019993](https://doi.org/10.1037/a0019993).
- Gerlsma, C. and Lugtmeyer, V. (2016), "Offense type as determinant of revenge and forgiveness after victimization: adolescents' responses to injustice and aggression", *Journal of School Violence*, Vol. 17 No. 1, pp. 16-27, doi: [10.1080/15388220.2016.1193741](https://doi.org/10.1080/15388220.2016.1193741).
- Gimpl, I. (2024), "From revenge to forgiveness: the influence of personality and situational factors on the reaction to experienced ", (in)justice at the workplace", unpublished master thesis, Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Germany.
- Gold, G.J. and Davis, J.R. (2005), "Psychological determinants of forgiveness: an evolutionary perspective", *Humboldt Journal of Social Relations*, Vol. 29 No. 2, pp. 111-134, available at: [www.jstor.org/stable/23262798](https://www.jstor.org/stable/23262798)
- Goodstein, J. and Aquino, K. (2010), "And restorative justice for all: redemption, forgiveness, and reintegration in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 4, pp. 624-628, doi: [10.1002/job.632](https://doi.org/10.1002/job.632).
- Grobbink, L.H., Derkzen, J.J.L. and van Marle, H.J.C. (2015), "Revenge: an analysis of its psychological underpinnings", *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, Vol. 59 No. 8, pp. 892-907, doi: [10.1177/0306624X13519963](https://doi.org/10.1177/0306624X13519963).
- Hatcher, I. (2010), "Evaluations of apologies: the effects of apology sincerity and acceptance motivation", doctoral dissertation, Marshall University, Huntington, WV, available at: <https://mds.marshall.edu/etd/628> (accessed 10 March 2025).
- Hershcovis, M.S. and Barling, J. (2010), "Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 5, pp. 874-888, doi: [10.1037/a0020070](https://doi.org/10.1037/a0020070).
- Hodge, A.S., Captari, L.E., Mosher, D.K., Kodali, N., Hook, J.N., Davis, D.E. and Van Tongeren, D.R. (2019), "Personality and forgiveness: a meta-analytic review", in Worthington, E.L. and N.G. Wade (Eds), *Handbook of Forgiveness*, Routledge, New York, NY, pp. 97-106.
- Hornsey, M.J., Wohl, M.J.A., Harris, E.A., Okimoto, T.G., Thai, M. and Wenzel, M. (2020), "Embodied remorse: physical displays of remorse increase positive responses to public apologies, but have negligible effects on forgiveness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 119 No. 2, pp. 367-389.
- Howell, A.J., Turowski, J.B. and Buro, K. (2012), "Guilt, empathy, and apology", *Personality and Individual Differences*, Vol. 53 No. 7, pp. 917-922, doi: [10.1016/j.paid.2012.06.021](https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.021).
- Iwai, T. and Carvalho, J.V.F. (2022), "Denials and apologies: pathways to reconciliation", *RAUSP Management Journal*, Vol. 57 No. 3, pp. 332-346, doi: [10.1108/RAUSP-07-2021-0142](https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2021-0142).
- Iwai, T., Carvalho, J.V., de, F. and Islam, G. (2023), "How transgressor's moral identity leads to high-quality apologies: the positive effects of guilt", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 62 No. 3, pp. 1486-1505.
- Jackson, J.C., Choi, V.K. and Gelfand, M.J. (2019), "Revenge: a multilevel review and synthesis", *Annual Review of Psychology*, Vol. 70 No. 1, pp. 319-345, doi: [10.1146/annurev-psych-010418-103305](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103305).
- Jeter, W.K. and Brannon, L.A. (2017), "'I'll make it up to you:' examining the effect of apologies on forgiveness", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 13 No. 6, pp. 597-604.

- 
- Jones, D.A. (2009), "Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 No. 4, pp. 525-542, doi: [10.1002/job.563](https://doi.org/10.1002/job.563).
- Jordan, J., Flynn, F.J. and Cohen, T.R. (2015), "Forgive them for I have sinned: the relationship between guilt and forgiveness of others' transgressions", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 45 No. 4, pp. 441-459, doi: [10.1002/ejsp.2101](https://doi.org/10.1002/ejsp.2101).
- Kim, P.H., Ferrin, D.L., Cooper, C.D. and Dirks, K.T. (2004), "Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 1, pp. 104-118, doi: [10.1037/0021-9010.89.1.104](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104).
- Kim, T.-Y., Shapiro, D.L., Aquino, K., Lim, V.K.G. and Bennett, R.J. (2008), "Workplace offense and victims' reactions: the effects of victim-offender (dis)similarity, offense-type, and cultural differences", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 3, pp. 415-433, doi: [10.1002/job.519](https://doi.org/10.1002/job.519).
- Lai, W.M. (2014), "Organizational interventions for restoring justice in the workplace", doctoral dissertation, University of Missouri-St. Louis, St. Louis, MO, available at: <https://ir.library.msu.edu/dissertation/244/> (accessed 10 March 2025).
- Lewicki, R.J., Polin, B. and Lount, R.B. (2016), "An exploration of the structure of effective apologies", *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 177-196, doi: [10.1111/ncmr.12073](https://doi.org/10.1111/ncmr.12073).
- McCullough, M.E. and Hoyt, W.T. (2002), "Transgression-related motivational dispositions: personality substrates of forgiveness and their links to the big five", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 28 No. 11, pp. 1556-1573, doi: [10.1177/014616702237583](https://doi.org/10.1177/014616702237583).
- McCullough, M.E., Fincham, F.D. and Tsang, J.-A. (2003), "Forgiveness, forbearance, and time: the temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 No. 3, pp. 540-557, doi: [10.1037/0022-3514.84.3.540](https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540).
- McCullough, M.E., Luna, L.R., Berry, J.W., Tabak, B.A. and Bono, G. (2010), "On the form and function of forgiving: modeling the time-forgiveness relationship and testing the valuable relationships hypothesis", *Emotion*, Vol. 10 No. 3, pp. 358-376, doi: [10.1037/a0019349](https://doi.org/10.1037/a0019349).
- McCullough, M.E., Rachal, K.C., Sandage, S.J., Worthington, E.L., Brown, S.W. and Hight, T.L. (1998), "Interpersonal forgiving in close relationships: II. theoretical elaboration and measurement", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75 No. 6, pp. 1586-1603.
- Ma, L. and Jiang, Y. (2020), "Empathy mediates the relationship between motivations after transgression and forgiveness", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, p. 1466, doi: [10.3389/fpsyg.2020.01466](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01466).
- Marler, L.E., Cox, S.S., Simmering, M.J., Bennett, R.J. and Fuller, J.B. (2011), "Exploring the role of touch and apologies in forgiveness of workplace offenses", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23 No. 2, pp. 144-163, available at: [www.jstor.org/stable/23209223](https://www.jstor.org/stable/23209223)
- Martinez-Diaz, P., Capelos, J.M., Prieto-Ursúa, M., Gismero-González, E., Cagigal, V. and José Carrasco, M. (2021), "Victim's perspective of forgiveness seeking behaviors after transgressions", *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, p. 656689, doi: [10.3389/fpsyg.2021.656689](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.656689).
- Montada, L. (2018), "Empörung und mediation [indignation and mediation], Psyche und Arbeit, 21 May", available at: <https://psyche-ndrbeit.de/?p=7982> (accessed 10 March 2025).
- Montada, L. and Kirchhoff, S. (2000), "Bewältigung von ungerechtigkeiten durch praktische erklärungen. Bitte um verzeihung, rechtfertigungen und ausreden: Ihre wirkungen auf soziale beziehungen [coping with injustices through practical explanations: the effects of apologies, justifications, and excuses on social relationships]", *PsychArchives*, doi: [10.23668/psycharchives.8799](https://doi.org/10.23668/psycharchives.8799).
- Morf, C.C., Czarna, A.Z. and Schürch, E. (2025), "German translation of the TRIM-18", available at: [https://pages.ucsd.edu/~memccullough/Measures\\_Translations.html](https://pages.ucsd.edu/~memccullough/Measures_Translations.html) (accessed 10 March 2025).
- Mu, F. and Bobocel, D.R. (2019), "Why did I say sorry? Apology motives and transgressor perceptions of reconciliation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 No. 8, pp. 912-930.

- Ohtsubo, Y. and Higuchi, M. (2022), "Apology cost is more strongly associated with perceived sincerity than forgiveness", *Letters on Evolutionary Behavioral Science*, Vol. 13 No. 1, pp. 28-32, doi: [10.5178/lebs.2022.95](https://doi.org/10.5178/lebs.2022.95).
- Osgood, J. (2017), "Is revenge about retributive justice, deterring harm, or both?", *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 11 No. 1, p. e12296, doi: [10.1111/spc3.12296](https://doi.org/10.1111/spc3.12296).
- Pace, K.M., Fediuk, T.A. and Botero, I.C. (2010), "The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 No. 4, pp. 410-427, doi: [10.1108/13563281011085510](https://doi.org/10.1108/13563281011085510).
- Preacher, K.J., Rucker, D.D., MacCallum, R.C. and Nicewander, W.A. (2005), "Use of the extreme groups approach: a critical reexamination and new recommendations", *Psychological Methods*, Vol. 10 No. 2, pp. 178-192.
- Radu, A.G., Arli, D., Surachartkumtonkun, J., Waven, S. and Wright, O. (2019), "Empathy and apology: the effectiveness of recovery strategies", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 37 No. 4, pp. 358-371, doi: [10.1108/MIP-03-2018-0080](https://doi.org/10.1108/MIP-03-2018-0080).
- Radu, A., Quach, S., Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J. and Weaven, S. (2023), "Relationship outcomes following a service failure: the role of agent likability", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 35 No. 2, pp. 364-379, doi: [10.1108/APJML-07-2021-0510](https://doi.org/10.1108/APJML-07-2021-0510).
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Förster, N. and Montada, L. (2010), "Effects of objective and subjective account components on forgiving", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 144 No. 5, pp. 465-485, doi: [10.3200/SOCP.144.5.465-486](https://doi.org/10.3200/SOCP.144.5.465-486).
- Schumann, K. (2012), "Does love mean never having to say you're sorry? Associations between relationship satisfaction, perceived apology sincerity, and forgiveness", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 29 No. 7, pp. 997-1010, doi: [10.1177/0265407512448277](https://doi.org/10.1177/0265407512448277).
- Schumann, K., Ritchie, E.G. and Forest, A. (2023), "The social consequences of frequent versus infrequent apologizing", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 49 No. 3, pp. 331-343, doi: [10.1177/01461672211065286](https://doi.org/10.1177/01461672211065286).
- Stackhouse, M., Turner, N. and Kelley, K. (2024), "Repairing damaged professional relationships with leader apologies: an examination of trust and forgiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 33 No. 3, pp. 399-415, doi: [10.1080/1359432X.2024.2319903](https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319903).
- Strang, S., Utikal, V., Fischbacher, U., Weber, B. and Falk, A. (2014), "Neural correlates of receiving an apology and active forgiveness: an fMRI study", *PLoS ONE*, Vol. 9 No. 2, p. e87654.
- Struthers, C.W., Eaton, J., Santelli, A.G., Uchiyama, M. and Shirvani, N. (2008), "The effects of attributions of intent and apology on forgiveness: when saying sorry may not help the story", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44 No. 4, pp. 983-992, doi: [10.1016/j.jesp.2008.02.006](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.02.006).
- Takaku, S. (2001), "The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: a dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 141 No. 4, pp. 494-508, doi: [10.1080/00224540109600567](https://doi.org/10.1080/00224540109600567).
- Tomlinson, E.C., Dineen, B.R. and Lewicki, R.J. (2004), "The road to reconciliation: antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise", *Journal of Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 165-187, doi: [10.1016/j.jm.2003.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003).
- Toussaint, L., Luskin, F., Aberman, R. and DeLorenzo, A. (2019), "Is forgiveness one of the secrets to success? Considering the costs of workplace disharmony and the benefits of teaching employees to forgive", *American Journal of Health Promotion*, Vol. 33 No. 7, pp. 1090-1093, doi: [10.1177/0890117119866957e](https://doi.org/10.1177/0890117119866957e).
- Tripp, T.M., Bies, R.J. and Aquino, K. (2007), "A vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance", *Social Justice Research*, Vol. 20 No. 1, pp. 10-34, doi: [10.1007/s11211-007-0030-3](https://doi.org/10.1007/s11211-007-0030-3).

- Wenzel, M. and Okimoto, T.G. (2010), "How acts of forgiveness restore a sense of justice: addressing status/power and value concerns raised by transgressions", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 40 No. 3, pp. 401-417, doi: [10.1002/ejsp.629](https://doi.org/10.1002/ejsp.629).
- Wenzel, M. and Okimoto, T.G. (2014), "On the relationship between justice and forgiveness: Are all forms of justice made equal?", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 53 No. 3, pp. 463-483, doi: [10.1111/bjso.12040](https://doi.org/10.1111/bjso.12040).
- Werner, R. and Appel, C. (2004), "Deutscher Vergebungsfragebogen [German forgiveness scale]", *Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items Und Skalen (ZIS)*, ZIS-GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences, doi: [10.6102/zis56](https://doi.org/10.6102/zis56).
- Worthington, E.L. and Wade, N.G. (1999), "The psychology of unforgiveness and forgiveness and implications for clinical practice", *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 385-418, doi: [10.1521/jscp.1999.18.4.385](https://doi.org/10.1521/jscp.1999.18.4.385).
- Zheng, X., van Dijke, M., Leunissen, J.M., Giurge, L.M. and De Cremer, D. (2016), "When saying sorry may not help: transgressor power moderates the effect of an apology on forgiveness in the workplace", *Human Relations*, Vol. 69 No. 6, pp. 1387-1418, doi: [10.1177/0018726715611236](https://doi.org/10.1177/0018726715611236).

---

### Appendix. Transgression-related interpersonal motivations (TRIM; McCullough *et al.*, 1998, 2003)

#### *Avoidance*

I am trying to keep as much distance between us as possible.

I am living as if he/she doesn't exist, isn't around.

I don't trust him/her.

I am finding it difficult to act warmly toward him/her.

I am avoiding him/her.

I cut off the relationship with him/her.

I withdraw from him/her.

#### *Revenge*

I'll make him/her pay.

I wish that something bad would happen to him/her.

I want him/her to get what he/she deserves.

I'm going to get even.

I want to see him/her hurt and miserable.

#### *Benevolence*

Even though his/her actions hurt me, I have goodwill for him/her.

I want us to bury the hatchet and move forward with our relationship.

Despite what he/she did, I want us to have a positive relationship again.

I have given up my hurt and resentment.

Although he/she hurt me, I put the hurts aside so we could resume our relationship.

I have released my anger so I could work on restoring our relationship to health.

International  
Journal of  
Conflict  
Management

---

### **Vignettes**

Imagine experiencing the following situation at work. Please read the described situation carefully and try to put yourself in it.

### **Background**

Recently, your supervisor informed all team members that due to restructuring measures, someone from the team would have to move to a less attractive position. At the same time, in the next two months, a position held by a long-standing colleague will become vacant as they retire. This position would mean a promotion within the company for you, and you are very interested in it. However, you know that a coworker is also interested in the position. In terms of job performance, there are no noticeable differences between you both, and you are both highly committed. So far, you believe you have always worked well together, and you have never heard this coworker speak ill of you. In the last week of March, you have to take time off to avoid losing your remaining vacation days. Upon returning, you quickly realize that many tasks have accumulated in your absence, and you lack some information needed for thorough processing.

#### *1. Justice condition (control group)*

When you ask the coworker competing for the same position for help, they are very supportive. They proactively approach you, answer your questions, and provide all the information you need for the task. Moreover, they want to sit down with you soon to discuss the processing of a specific task. This is necessary because, in the following week, all team members must present their current progress on the task in a team meeting before the supervisor. At this team meeting a week later, everything goes smoothly, and you are very satisfied with your contribution.

*2. Injustice conditions with and without apology*

When you ask your competitor for help, they respond that they do not have the capacity to compensate for your ignorance and lack of independence. They blame you for choosing to go on vacation during such a busy work period. However, both of you also know that no one else from the team could assist you. At the team meeting a week later, the supervisor asks all team members to present their current status on a specific task. To your surprise, everyone has prepared something. When it's your turn, you unfortunately have nothing to show because you have not managed to engage with the task after your vacation. When it's your competitor's turn, they say, "I took it upon myself to cover both my tasks and those of my colleague, who preferred to go on vacation rather than handle pressing issues," pointing at you accusatorily. Your supervisor and teammates are surprised that you were not informed about the upcoming task by your colleague.

*Additional content for the apology condition.* A little while after the team meeting, there's a knock on your door. Your coworker comes in and says: "I want to apologize. I realize now that I acted wrongly since you came back from vacation. It was my fault how things went in the team meeting and that you were left with a bad impression in front of our supervisor and the entire team. I should have helped you and informed you about the upcoming task. I hoped to gain an advantage in the race for the vacant position because I desperately need the extra salary at home. I'm truly sorry, and I hope you can forgive me."

**Corresponding author**

Martina Grunenberg can be contacted at: [martina.grunenberg@ku.de](mailto:martina.grunenberg@ku.de)

---

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

[www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm](http://www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm)

Or contact us for further details: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com)

## Anhang E. Publikationsverzeichnis

### *Artikel in Fachzeitschriften*

- Grunenberg**, M., Brunner, N., Maes, J., & Kals, E. (2025). *Revenge in close interpersonal relationships: The impact of justice- and power-related motives on various revenge parameters*. Manuscript submitted for publication.
- Grunenberg**, M., Esch, C., Toussaint, L., Maes, J., & Kals, E. (2025). Sincerity of apologies: Do it right or don't do it at all. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2025-0078>
- Grunenberg**, M., Schütt, S. C., Kals, E., Maes, J., & Jaudas, M. (2025). Can conflict videos improve people's conflict management? An experimental study on changes in conflict-related attitudes and behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(2), 137–164. <https://doi.org/10.34891/13e3-6y42>
- Grunenberg**, M., Prantl, J., Heidt, K., & Kals, E. (2024). Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 55(1), 33–46. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00728-6>
- Grunenberg**, M., Strohmeier, R., Glockzin, E., Geppert, R., Wilczek, L., Miram, R., Maes, J., & Jaudas, M. (2024). Klimapolitische Ansichten in Deutschland und ihr gesellschaftliches Konfliktpotenzial: Eine interdisziplinäre Analyse. *Konfliktodynamik*, 13(4), 229–237. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2024-4-229>
- Grunenberg**, M., Schütt, S. C., Jaudas, M., Maes, J., & Kals, E. (2023). Konfliktpsychologischen Transfer neu denken. Wie die Symbiose aus Alltagspsychologie und Wissenschaft gelingen kann. *Konfliktodynamik*, 12(2), 143–151. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-2-143>
- Jaudas, M., Schreiber, J., Miram, R., **Grunenberg**, M. & Geppert, R. (2022). It's hard to say I'm sorry?! Die Bitte um Entschuldigung und der Akt der Vergebung aus konfliktpsychologischer Perspektive. *Spektrum der Mediation*, 19(2), 31–33. <https://doi.org/10.30820/1869-6708-2022-2-31>

### *Präregistrierungen*

- Grunenberg**, M., Kals, E., Toussaint, L., & Maes, J. (2024). *Revenge in the workplace: The role of a sincere request for forgiveness*. OSF Registries. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/G4VXE>
- Grunenberg**, M., Schütt, S. C., & Kals, E. (2023). *Study on the evaluation of conflict videos*. PsychArchives. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12674>

### *Kongressbeiträge*

- Grunenberg**, M., Schütt, S. C., Maes, J., Jaudas, M., Zieris, P., & Kals, E. (09/2024). *Besser streiten durch YouTube? Wirksamkeiten eines konfliktpsychologischen Wissenstransfer-Projekts*. Vortrag auf dem 53. DGPs-Kongress, 16.-19.9.24 in Wien.

- Maes, J., Miram, R., Jaudas, M., **Grunenberg**, M., & Kals, E. (09/2024). *Ärger und Empörung: Konzeptuelle und empirische Abgrenzung*. Vortrag auf dem 53. DGPs-Kongress, 16.-19.9.24 in Wien.
- Schütt, S. C., **Grunenberg**, M., Landwehr, A., Maes, J., Jaudas, M., & Kals, E. (09/2024). *Flexibilisierung des Konfliktthandelns – Ein psychologisches Erklärungsmodell*. Vortrag auf dem 53. DGPs-Kongress, 16.-19.9.24 in Wien.
- Jaudas, M., Miram, R., Ittner, H., McKaye, M., **Grunenberg**, M., & Maes, J. (11/2023). *Wir sind auf Streitkultour: Mit Mediatruck und auf Social Media unterwegs für besseres Streiten*. Vortrag auf dem Forum Wissenschaftskommunikation, 15.-17.11.23 in Bielefeld.
- Grunenberg**, M., Prantl, J., Heidt, K., & Kals, E. (07/2023). *The impact of organizational justice and feelings on perceived trust in interorganizational collaborations*. Vortrag beim 19<sup>th</sup> biennial meeting of the International Society for Justice Research (ISJR), 23.-26.7.23 in München.
- Thomas, A., **Grunenberg**, M., & Kals, E. (07/2023). *Interactional justice in private communication during the corona pandemic*. Vortrag auf dem 19<sup>th</sup> biennial meeting of the International Society for Justice Research (ISJR), 23.-26.7.23 in München.
- Grunenberg**, M., Brunner, N., Maes, J., Schütt, S. C. & Kals, E. (09/2022). *Entscheidungen für oder gegen Rache: Der Einfluss gerechtigkeitsbezogener individueller Unterschiede auf die Konfliktescalation*. Vortrag auf dem 52. DGPs-Kongress, 10.-15.9.22 in Hildesheim.
- Ittner, H., Maes, J., Jaudas, M., Kals, E., Geppert, R., **Grunenberg**, M., Miram, R., Schreiber, J., & Schütt, S. C. (09/2022). *KOKO. Konflikt und Kommunikation – view on | of an expanding science*. Poster auf dem 52. DGPs-Kongress, 10.-15.9.22 in Hildesheim.
- Jaudas, M., Geppert, R., **Grunenberg**, M., Ittner, H., Miram, R., Schreiber, J., Schütt, S. C., Maes, J., & Kals, E. (09/2022). *Forschungs- und Mediatruck: Unterwegs im Auftrag des Wissenschaftstransfers für einen Dialog mit Alltagsexpert\*innen auf Augenhöhe*. Demonstration auf dem 52. DGPs-Kongress, 10.-15.9.22 in Hildesheim.
- Jaudas, M., Maes, J., Kals, E. & **Grunenberg**, M. (09/2022). *Giving Psychology Away. Über die mediale Weitergabe konfliktpsychologischer Erkenntnisse an die Öffentlichkeit*. Vortrag auf dem 52. DGPs-Kongress, 10.-15.9.22 in Hildesheim.
- Prantl, J., **Grunenberg**, M., Heidt, K., Schütt, S. C. & Kals, E. (09/2022). *Konfliktprävention in der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Organisationen – die Rolle von Vertrauen, Gerechtigkeit und Affekten*. Vortrag auf dem 52. DGPs-Kongress, 10.-15.9.22 in Hildesheim.
- Grunenberg**, M., Heidt, K., Prantl, J., & Kals, E. (05/2022). *Conflict prevention in interorganizational collaborations. Establishing trust and positive affect via informational justice*. Vortrag beim 7<sup>th</sup> International Workshop on Organizational Justice and Behavioural Ethics (IWOJBE), 12.-13.5.22 in Toulouse.

## **Anhang F. Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die in verschiedenster Weise zum Abschluss dieser Dissertation beigetragen haben.

Besonders danke ich Prof. Dr. Elisabeth Kals für ihr außergewöhnliches Engagement bei der Betreuung dieser Arbeit. Sie hat mir durch ihre Zuversicht das nötige Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten vermittelt und mich gleichzeitig durch konstruktive Kritik gefördert sowie vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet, um meine eigenen Grenzen zu überwinden. Zu einem großen Teil habe ich ihr nicht nur meine fachliche, sondern insbesondere auch meine persönliche Entwicklung während der Promotion zu verdanken.

Des Weiteren danke ich zutiefst Prof. Dr. Jürgen Maes für seine Offenheit, sein umfangreiches Wissen mit mir zu teilen. Herzlichen Dank für die wertvollen Einsichten und konstruktiven Anregungen in unserer Zusammenarbeit. Zudem danke ich ihm sehr für seine Bereitschaft, das Zweitgutachten für die Dissertation zu übernehmen.

Durch meine parallele Tätigkeit an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der KU Eichstätt und im interdisziplinären Kooperationsprojekt „KOKO. Konflikt und Kommunikation“ hatte ich die Freude und das große Glück, über die Jahre hinweg mit sehr vielen wunderbaren Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten.

Ich danke ganz herzlich meinen derzeitigen und ehemaligen großartigen Kolleginnen und Kollegen an der Professur für die zahlreichen Gespräche, die mich motivierten und mir neue Perspektiven aufzeigten, für die freundschaftliche und wertschätzende Atmosphäre, die fachliche und organisatorische Unterstützung sowie die vielen hilfreichen Ratschläge zur rechten Zeit.

Zudem danke ich meinen tollen Kolleginnen und Kollegen aus dem Projekt für die produktive Zusammenarbeit, die große Hilfsbereitschaft, das gegenseitige Anspornen und Unterstützen bei den Diss-Retreats und Jour Fixes sowie den beeindruckenden Teamgeist unter den WiMis.

Abschließend gehen die wenigsten Worte an jene Menschen, denen ich am meisten zu danken habe: Meiner Familie und meinem Freundeskreis danke ich für ihre bedingungslose und ungebrochene Unterstützung zu jeder Zeit.