

Allgemeine Selbstwirksamkeit und integratives Mindset: Eine Untersuchung im Kontext der Verhandlungstätigkeit

Master Thesis 2021

Autorin:

Emely Blatti

Betreuung und Einreichung:

Dr. Valentin Ade & Dr. Michael Dantlgraber

Praxispartner:

The Negotiation Studio

Dr. Valentin Ade

Abstract

In dieser Master Thesis wird analysiert, ob es einen Zusammenhang zwischen einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und einem integrativen Mindset gibt und welche Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen und dadurch indirekt auch das integrative Mindset stärken. In der quantitativen Erhebung wird mit einer Onlinebefragung (n=176) von zwei validierten Fragebogen der Zusammenhang bestätigt ($p < 0.01$ / $r = 0.315$). Im qualitativen Teil werden Interviews (n=18) geführt und daraus Handlungsempfehlungen zur Stärkung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung abgeleitet. Folgende Handlungsempfehlungen werden erarbeitet: Relevanz der Verhandlung bewusst werden, proaktives Verhalten stärken, Verantwortung übernehmen, Räume für Reflexionen institutionalisieren, Machtsituationen auflösen und dysfunktionale Verhaltensweisen erkennen.

Schlüsselwörter: Verhandlungen, integrativ, Selbstwirksamkeit, Mindset.

In this Master Thesis, the correlation between a high level of a generalized self-efficacy and an integrative mindset will be evaluated and furthermore conditions are searched that strengthen the generalized self-efficacy and with this indirectly the integrative mindset as well. In the quantitative part with an online survey (n=176) of two validated questionnaires, the correlation is confirmed ($p < 0.01$ / $r = 0.315$). In the qualitative part, interviews (n=18) are conducted and based on them, actions to strengthen the generalized self-efficacy are recommended. The following recommendations are made: Strengthen awareness of the relevance of a negotiation, strengthen proactive behavior, take on responsibility, institutionalize reflection sessions, dissolve power situations and recognize dysfunctional behaviors.

Key words: Negotiations, integrative, self-efficacy, mindset.

Diese Arbeit umfasst ohne Anhang 159'052 Zeichen (mit Leerzeichen).

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Ausgangslage | 1 |
| 1.2 | Ziel | 2 |
| 1.3 | Praxispartner | 2 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 3 |
| 2.1 | Verhandlungen | 3 |
| 2.1.1 | Integrative vs. distributive Verhandlungen | 4 |
| 2.1.2 | Verhandlungsergebnis | 5 |
| 2.1.3 | Mindsets in Verhandlungen..... | 5 |
| 2.2 | Selbstwirksamkeit | 7 |
| 2.2.1 | Dimensionen der Selbstwirksamkeitserwartung..... | 8 |
| 2.2.2 | Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung | 9 |
| 2.3 | Forschungsfrage | 12 |
| 3 | Methode | 12 |
| 3.1 | Forschungsdesign | 14 |
| 3.2 | Quantitative Forschung | 17 |
| 3.2.1 | SIM Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets | 17 |
| 3.2.2 | SWE Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit | 20 |
| 3.3 | Qualitative Forschung..... | 21 |
| 3.3.1 | Methode der kritischen Ereignisse | 22 |
| 3.3.2 | Qualitative Inhaltsanalyse | 25 |
| 4 | Darstellung der Ergebnisse | 27 |
| 4.1 | Quantitative Resultate..... | 27 |
| 4.2 | Qualitative Resultate | 31 |
| 4.2.1 | Induktive Kategorien..... | 32 |
| 4.2.2 | Deduktive Kategorien | 35 |
| 4.2.3 | Unterteilung in zwei Gruppen | 36 |
| 4.2.4 | Auswertung mit Fokus auf die Kategorien..... | 37 |
| 4.2.5 | Auswertung mit Fokus auf die Verhandlungssettings | 41 |
| 4.2.6 | Auswertung mit Fokus auf zeitliche Aspekte..... | 44 |
| 4.2.7 | Auswertung mit Fokus auf Gruppenaspekte | 45 |
| 5 | Diskussion der Ergebnisse | 46 |
| 5.1 | Interpretation quantitative Ergebnisse..... | 46 |
| 5.2 | Interpretation qualitative Ergebnisse | 47 |
| 5.2.1 | Die Kategorien..... | 47 |
| 5.2.2 | Die Verhandlungssettings | 50 |
| 5.2.3 | Zeitliche Aspekte | 51 |
| 5.2.4 | Gruppenaspekte..... | 51 |
| 6 | Handlungsempfehlungen | 52 |
| 7 | Fazit | 54 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 57 |
| 9 | Abbildungsverzeichnis | 64 |
| 10 | Tabellenverzeichnis | 65 |

1 Einleitung

Verhandeln wird mit der zunehmenden Komplexität der Verhandlungsgegenstände nicht einfacher. Um sich dies vor Augen zu führen, genügt ein Blick in die tägliche Presse. Das Verhandeln des Brexits beziehungsweise das Regeln des Verhältnisses zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU nach dem Brexit beispielsweise stellte für die Verhandlungsparteien eine kaum überwindbare Hürde dar, die erst kurz vor dem Ablauf der Frist überwunden werden konnte. Die Komplexität einer Verhandlung zeigt sich auch am Beispiel der Brexit-Verhandlungen darin, dass die Verhandlungsparteien in Szenarien dachten und es Vor- und Nachteile abzuwägen galt (Head, 2019). Larsén und Khorana (2020) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die EU sowie das Vereinigte Königreich unterschiedliche Verhandlungsstile pflegten, was die Lösungsfindung zusätzlich erschwerte. Während die EU eher mit einem integrativen Ansatz versuchte, die verschiedenen Interessen in Einklang zu bringen und eine Gesamtlösung anstrebte, versuchte das Vereinigte Königreich, einzelne Themenbereiche mit von ihrer Seite klar erwarteten Mindestverhandlungsergebnissen zu regeln.

1.1 Ausgangslage

Mit steigender Komplexität in den Verhandlungen sowohl in der Politik wie auch im wirtschaftlichen Umfeld rückt auch das Interesse der Forschung vermehrt auf die Verhandlungstätigkeit in einer komplexer werdenden Umwelt. Kern, Brett, Weingart und Eck (2020) führen aus, dass in einem komplexen Umfeld bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden können, wenn die Idee der Distribution in den Hintergrund rückt und integrative Lösungen angestrebt werden. Halpert, Stuhlmacher, Crenshaw, Litcher und Bortel (2010) zeigten bereits einige Jahre zuvor in einer Reihe von Meta-Analysen auf, dass der Fokus auf Ziele und kooperatives Verhalten zu besseren Verhandlungsergebnissen führt. Prassa und Stalikas (2020) postulieren, dass sich der Fokus der Forschung schrittweise von distributiven hin zu integrativen Verhandlungen verschiebt.

Betrachtet man integratives Verhandeln aus einer Meta-Ebene, so zeigt sich schnell ein Dilemma. Offenheit und Vertrauen ermöglichen sowohl das bestmögliche Verhandlungsergebnis für beide Parteien als auch die Gefahr, von der Gegenseite ausgenutzt zu werden. In diesem Spannungsfeld beschäftigt sich die Forschung zum Thema integratives Verhandeln mit Themen wie Vertrauen (Kong, Dirks & Ferrin, 2014) oder auch Reziprozität (Brett & Thompson, 2016). Kong et al. (2014) zeigten in einer Meta-Analyse auf, dass bei Verhandlungen mit einem hohen integrativen Potenzial mit steigendem Vertrauen auch bessere Gesamtverhandlungsergebnisse erzielt werden. Brett und Thompson (2016) weisen darauf hin, dass ein integrativer Einstieg in Verhandlungen über einen Reziprozität-Effekt eher zu integrativen

Verhandlungen führt, während dem ein distributiver Einstieg eher distributive Verhandlungen nach sich zieht.

Auf einer personellen Ebene kann Verhandeln auch aus der Optik von Mindsets betrachtet werden (Trötschel, Hüffmeier, Loschelder, Schwartz & Gollwitzer, 2011). Ade, Schuster, Harinck und Trötschel (2018) beschreiben ein integratives Mindset mit kollaborativen, neugierigen und kreativen Verhaltensweisen. Ade, Dantlgraber, Schuster und Trötschel (2019) haben eine Skala zur Messung eines integrativen Mindsets in Verhandlungen entwickelt und dabei auch aufgezeigt, dass es zwar schwache Zusammenhänge zwischen dem integrativen Verhandlungs-Mindset und psychologischen Konstrukten wie auch Persönlichkeitsmerkmalen gibt, dass die Skala aber hauptsächlich eine neue Dimension misst. Die eher neuere Forschung im Bereich von integrativen Verhandlungs-Mindsets bietet damit eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten, wenn es darum geht, Zusammenhänge mit anderen psychologischen Konstrukten zu erkennen und die zusätzliche Sichtweise auch in Abgrenzung zu bestehenden Konstrukten klarer zu definieren. Ein solches in Zusammenhang zu bringendes psychologisches Konstrukt ist die Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977). Selbstwirksamkeit beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Herausforderungen zu meistern. Implizit darin enthalten ist eine gewisse Offenheit wie auch Anforderungen an die eigene Kreativität, was auf den ersten Blick eng mit einem integrativen Mindset verknüpft sein könnte.

1.2 Ziel

Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, ob es einen Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und einem integrativem Mindset gibt sowie welche Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen stärken und damit auch das integrative Mindset beeinflussen. Damit soll ein Forschungsbeitrag dazu geleistet werden, Verhandlungstätigkeit im Allgemeinen und insbesondere auch das Entstehen eines integrativen Mindsets in der Verhandlungstätigkeit besser zu verstehen. Dies vor dem Hintergrund, dass in einer komplexer werdenden Umwelt mit integrativen Verhandlungen bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden (Kern et al., 2020).

1.3 Praxispartner

Als Praxispartner für diese Master Thesis konnte The Negotiation Studio gewonnen werden. Das Negotiation Studio ist in Konstanz domiziliert und bietet Verhandlungstrainings und Coachings sowohl für Unternehmen, Organisationen wie auch für Privatpersonen an, zudem stehen sie auch für Referate im Verhandlungskontext zur Verfügung. Das Team besteht aus Praktikerinnen und Praktikern wie auch aus Forschenden vorwiegend mit einem ausgeprägten Background im Bereich der Verhandlungen und ist sowohl im deutschsprachigen Raum

wie auch international tätig. Die angebotenen Trainings und Coachings knüpfen an den aktuellen Stand der Forschung an und basieren auf der eigen entwickelten MONT-Methode. Das Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT) soll die praktischen Fähigkeiten vermitteln, um eine nützliche psychologische Orientierung zu Verhandlungen zu entwickeln. Als nützliche Orientierung in Verhandlungen steht in der MONT-Methode ein integratives Mindset im Mittelpunkt, welches kollaborative, neugierige und kreative Verhaltensweisen inkludiert. Die Trainings und Coachings werden sowohl im unternehmerischen Umfeld als auch im politischen Umfeld angeboten, hinzu kommen spezifische Verhandlungstrainings beispielsweise im Kontext von Geschlecht und Verhandlungen. Die aktuelle Referenzliste umfasst öffentliche Institutionen wie das Auswärtige Amt der Bundesrepublik Deutschland, internationale Organisationen wie das United Nations Institute for Training and Research (unitar) oder Hochschulen wie die University of Oxford, die SciencesPo in Paris, die Technische Universität Berlin oder auch die Universität St. Gallen. Weitere Informationen zum Praxispartner finden sich auf www.negotiationstudio.com.

2 Theoretische Grundlagen

An dieser Stelle werden die grundlegenden Theorien und Konzepte sowie der aktuelle Forschungsstand in relevanten Themenbereichen für die nachfolgende empirische Arbeit erläutert. Zunächst wird das Thema des Verhandeln näher betrachtet, anschliessend folgen Gedanken zu Mindsets, danach wird das Konzept der Selbstwirksamkeit genauer betrachtet. Schlussendlich wird auf der Basis der theoretischen Ausführungen eine präzise Forschungsfrage formuliert.

2.1 Verhandlungen

Verhandlungen sind Austauschprozesse über die Lösung eines Problems zwischen mindestens zwei Parteien (Pruitt, 1981). Verhandlungen finden insbesondere im beruflichen Kontext aber auch sonst auf verschiedensten Ebenen statt und sind nicht wegzudenken. Verhandeln gewinnt zusehends an Relevanz (Voeth, Herbst & Stief, 2015). Hossiep, Harnack und Bürkner (2019) weisen darauf hin, dass Verhandlungen in verschiedenen Forschungsdisziplinen wie beispielsweise in der Ökonomie, in der Psychologie oder auch der Soziologie behandelt werden und es entsprechend einen breit abgestützten Erkenntnisstand gibt. Erkenntnisse zu realen Verhandlungssituationen fehlen allerdings weitgehend, viele Erkenntnisse basieren auf Verhandlungssimulationen (Voeth et al., 2015; Steinel & Harinck, 2020). 2014 wurden mehr als 230 erfahrene Verhandlungspraktiker in Deutschland dazu befragt. Das Fehlen von Verhandlungsschulungen wird von den Verhandlungspraktikern als Manko bezeichnet. Bildungsinstitutionen wie auch Unternehmen sehen sich in der Verantwortung, die Kunst des Verhandeln vermehrt vermitteln zu können (Voeth et al., 2015).

Einflüsse auf das Verhandlungsergebnis üben sowohl Kognitionen, Emotionen, das Geschlecht, Machtverhältnisse sowie auch die Kultur aus (Steinel & Harinck, 2020). Klassische kognitive Einflüsse sind beispielsweise die *fixed-pie-perception* oder auch Ankereffekte. Die Emotionen der Verhandlungspartner beeinflussen einerseits das eigene Verhandlungsverhalten, führen allerdings auch zu Emotionen und damit einhergehenden Handlungen bei der Verhandlungspartnerin oder beim Verhandlungspartner. Die Forschung zu Geschlechterunterschieden in Verhandlungen zeigt auf, dass Männer bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als Frauen (Mazei, Hüffmeier, Freund, Stuhlmacher, Bilke & Hertel, 2015), wobei hier insbesondere Erwartungen an Geschlechterrollen einen wichtigen Einfluss ausüben. Die Machtverhältnisse können das Ergebnis sowohl bei Machtgleichheit als auch bei Machtunterschieden zwischen den Verhandlungspartnern beispielsweise basierend auf Alternativen beeinflussen (Steinel & Harinck, 2020). Während Machtgleichheit zu Machtkämpfen führen kann, so können Machtunterschiede dazu führen, dass das Gesamtergebnis zu Gunsten von einseitigen Gewinnen geschmälert wird. Kulturelle Unterschiede in Verhandlungen zeigen sich vor allem in der Form der Kommunikation sowie im Umgang mit Macht (Hofstede, 2011).

Die klassische Verhandlungsforschung beschäftigte sich längere Zeit hauptsächlich mit Verhandlungen zwischen zwei Personen (Steinel & Harinck, 2020). Die neuere Forschung hat dies erweitert und beschäftigt sich nun ebenfalls mit Verhandlungen zwischen Gruppen oder auch mit Mehrparteiverhandlungen. Verhandlungen zwischen Gruppen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass Repräsentantinnen und Repräsentanten einer Gruppe miteinander verhandeln, wobei solche Verhandlungen eher kompetitiv erfolgen, da die Verhandlungspartner gegenüber der Gruppe Rechenschaft ablegen müssen und deshalb eher zu Maximalforderungen tendieren (Steinel & Harinck, 2020). Dieses kompetitive Verhandlungsverhalten in Gruppen steht umso mehr im Zentrum, je tiefer die Gruppenvertreter in der Hierarchie ihrer jeweiligen Gruppen stehen (Steinel & Harinck, 2020). Dasselbe gilt für Gruppenvertreter, die über keine sichere Position in der Gruppe verfügen. Mehrparteiverhandlungen wieder erfordern ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeiten, da alle Parteien jeweils über eigene Ziele, Interessen und Strategien verfügen, die es zu berücksichtigen gilt (Beersma & De Dreu, 2002).

2.1.1 Integrative vs. distributive Verhandlungen

Die klassische Einteilung von Verhandlungstätigkeit basiert auf Untersuchungen von Walton und McKersie (1965) im Arbeitsumfeld. In einer qualitativen Studie wurden Einstellungen, Erwartungen wie aber auch das Verhandeln von Prozessen oder von gewünschten Resultaten ausgewertet. Es resultierte eine auch heute noch auf hohe Akzeptanz stossende Klassifizierung in distributive und integrative Verhandlungstätigkeiten. Die Hauptunterscheidung zwi-

schen distributiven und integrativen Verhandlungen liegt darin, dass bei distributiven Verhandlungen jede Partei das eigene Resultat zu maximieren versucht, während dem bei integrativen Verhandlungen der Kontext erweitert und ein für beide Parteien gutes Resultat angestrebt wird. Distributives Verhandeln wird insbesondere in der Forschung zu sozialen Dilemmata behandelt, so beispielsweise mit dem Gefangenendilemma, während dem integratives Verhandeln eher im Kontext von Entscheidungsprozessen untersucht werden (Steinel & Harinck, 2020). Ein wichtiger Aspekt für die integrative Verhandlungstätigkeit ist die Fähigkeit, eine andere Perspektive einnehmen zu können (Trötschel et al., 2011). Steinel und Harinck (2020) weisen weiter darauf hin, dass Verhandlungen häufig dem Muster folgen, dass zuerst distributiv verhandelt und der Rahmen abgesteckt wird und dass in einer zweiten Phase, oft auch nach einem Unterbruch der Verhandlungen, eher integrative Ansätze gewählt werden, damit überhaupt eine Einigung stattfinden kann.

2.1.2 Verhandlungsergebnis

Eine weitere wichtige Klassifizierung ist die Unterscheidung nach dem Verhandlungsergebnis (Hossiep et al., 2019). Verhandlungsergebnisse können dabei sowohl objektiver beziehungsweise wirtschaftlicher Natur sein als auch subjektiver Natur wie beispielsweise Zufriedenheit mit dem Prozess oder der Wunsch für eine zukünftige Zusammenarbeit (Curhan, Elfenbein & Kilduff, 2009). Weiter kann auch unterschieden werden, ob es sich um individuelle Verhandlungsergebnisse oder gemeinsame Verhandlungsergebnisse handelt (Hossiep et al., 2019). Zetik und Stuhlmacher (2002) konnten in einer Meta-Analyse nachweisen, dass das Setzen von herausfordernden Zielen das Verhandlungsergebnis insbesondere bei distributiven Verhandlungen positiv beeinflusst. Hossiep et al. (2019) bestätigen in einer weiteren Meta-Analyse dieses Resultat, wobei sie aufzeigen, dass hauptsächlich der Schwierigkeitsgrad und weniger der Detaillierungsgrad eines Ziels einen Einfluss auf das individuelle Verhandlungsergebnis hat. Bei integrativen Verhandlungen hatte weder der Schwierigkeitsgrad noch der Detaillierungsgrad des Ziels einen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis. Weiter konnten Hossiep et al. (2019) aufzeigen, dass das integrative Verhandlungspotenzial einer Verhandlungssituationen einen signifikanten Einfluss auf das gemeinsame Verhandlungsergebnis hat.

2.1.3 Mindsets in Verhandlungen

Die psychologische Forschung zu Mindsets verfügt über eine mehr als hundertjährige Geschichte und geht insbesondere zurück auf die Würzburger Schule zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in welcher Experimente zu Reaktionsgeschwindigkeiten und damit einhergehenden Mindsets durchgeführt wurden (Gollwitzer, 1990). In der neueren Forschung haben insbesondere die Mindset-Theorien von Gollwitzer (1990) und Dweck (2006) Aufmerksamkeit erhalten (Ade, Schuster, Harinck & Trötschel, 2018).

Gollwitzer (1990) beschäftigt sich in seiner Mindset-Theorie hauptsächlich mit dem Zusammenhang der Phasen des Rubikon-Modells (Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987) und den dazu erforderlichen Mindsets. In der Entscheidungsphase erkennt Gollwitzer (1990) insbesondere die Wichtigkeit eines abwägenden, offenen Mindsets. Es geht in dieser Phase um eine offene Grundhaltung, wobei der Fokus sowohl auf den Wünschen wie auch auf der Realisierbarkeit liegen soll. In der Planungsphase wird ein Implementierungs-Mindset benötigt. Dieses beinhaltet eine Geschlossenheit, indem der Fokus auf Informationen liegt, welche die Planung unterstützen und nicht in Frage stellen. Hierin ist auch eine optimistische Grundhaltung erkennbar. In der Aktions-Phase wiederum wird ein Aktions-Mindset benötigt. Das Aktions-Mindset lässt Alternativen beiseite und fokussiert klar auf das Umsetzen des Ziels. In der Evaluations-Phase schlussendlich wird dann wieder ein evaluatives, offenes Mindset benötigt, welches einen Soll-/Ist-Vergleich anstellen kann. In mehreren Experimenten wurden diese vier verschiedenen Mindsets getestet und auch bestätigt (Gollwitzer, 1990).

Dweck (2006) fokussiert in ihrer Theorie insbesondere auf den Aspekt des Lernens. Sie unterscheidet dabei starre Mindsets und Entwicklungs-Mindsets. Während Personen mit starren Mindsets sich immer wieder selber bestätigen möchten und Misserfolge personifiziert wahrnehmen, suchen Personen mit Entwicklungs-Mindsets Wachstumsmöglichkeiten und erkennen Misserfolge auch als Chancen, um daraus zu lernen. Sie glauben daran, dass mit harter Arbeit Entwicklung stattfinden kann. Dweck (2006) postuliert, dass diese zwei unterschiedlichen Mindsets sowohl im schulischen Umfeld, im Studium, im Beruf aber auch in persönlichen Beziehungen immer wieder zum Vorschein kommen. Weiter äussert sich Dweck (2006) dahingehend, dass Mindsets auch verändert werden können.

Ade et al. (2018) stellen fest, dass diese Veränderbarkeit von Mindsets in vielen Untersuchungen bestätigt wurde (Kennedy, Carroll & Francoeur, 2013; Paunesku, Walton, Romero, Smith & Yeager, 2015; Okonofua, Paunesku & Walton, 2016). In Experimenten konnte zudem auch aufgezeigt werden, dass Mindsets durch Primingeffekte verändert werden konnten. So haben beispielsweise Harinck und De Dreu (2008) in einem Experiment Probandinnen und Probanden während einer Verhandlungssituation unterbrochen und während dieses Unterbruchs kompetitive oder integrative Tasks erledigen lassen. Es zeigte sich, dass Probandinnen und Probanden mit integrativen Tasks später auch ein integrativeres Mindset in den Verhandlungen an den Tag legten. Basierend auf diesen Experimenten sowie beispielsweise auch auf der Forschung von Trötschel, Hüffmeier, Loschelder, Schwartz und Gollwitzer (2011), welche egoistische Motive in Verhandlungen untersucht haben, postulieren Ade et al. (2018), dass Personen mit unterschiedlichen kognitiven Mindsets in Verhandlungen gehen und dass diese Verhandlungs-Mindsets mit Trainings auch verändert werden können. In diesem Zusammenhang entwickelten Ade et al. (2018) auch das Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT).

2.2 Selbstwirksamkeit

Der Kognitions- und Lernpsychologe Albert Bandura hatte sich bereits über eine längere Zeit mit kognitiven Prozessen beschäftigt, als er 1977 in einer Fachzeitschrift den Begriff der Selbstwirksamkeit einführt (Bandura, 1977). Er führt dabei aus, dass die Selbstwirksamkeitserwartung ein zentrales Element dabei ist, ob ein Individuum überhaupt ein Anpassungsverhalten an die Situation zeigt, wieviel Aufwand dieses Individuum für dieses Anpassungsverhalten auf sich nimmt und wie lange versucht wird, eine Situation nach eigenem Interesse zu gestalten. Bandura & Wood (1989) präzisieren den Begriff der Selbstwirksamkeit später als die eigene Überzeugung, mittels Motivation und kognitive Ressourcen Handlungsoptionen für die gegebenen situativen Anforderungen zu kreieren und die Situation zu meistern. Gemäss Warner (2020) wird die Selbstwirksamkeitserwartung als Kompetenzerwartung definiert, welche die subjektive Überzeugung beinhaltet, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Bei der Selbstwirksamkeitserwartung handelt es sich um eine Kognition, die das Denken, Fühlen und Handeln beeinflusst (Warner, 2020). Insbesondere bei Aufgaben, welche anstrengend sind und Ausdauer erfordern, ist die Selbstwirksamkeit zentral. Weisen Personen eine hohe Selbstwirksamkeit auf, so sind sie überzeugt, ihre Umwelt aufgrund ihrer Kompetenzen beeinflussen zu können. Schwierige Aufgaben werden eher und mit grösserer Ausdauer angegangen als von Personen, welche eine tiefe Selbstwirksamkeit aufweisen. Selbstwirksamkeit wirkt sich somit direkt auf Leistung aus. Eine hohe Selbstwirksamkeit konnte bereits in Zusammenhang gebracht werden mit beispielsweise guter schulischer und beruflicher Leistung, niedrigeren Stressreaktionen, schnellerer Bewältigung von kritischen Lebensereignissen, zufriedenstellenden Sozialbeziehungen und hohem Wohlbefinden (Warner, 2020). Selbstwirksamkeit stärkt damit die Offenheit für Lösungsansätze, was den drei von Ade et al. (2018) definierten Verhaltensweisen bei integrativen Verhandlungen – Kollaboration, Neugierde und Kreativität – entgegenkommen sollte.

Das Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung wurde in den letzten Jahrzehnten in vielen verschiedenen Kontexten untersucht. Choi, Park, Yang, Lee, Lee & Lee (2012) untersuchten beispielsweise in einer Meta-Analyse, welche Faktoren einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung im Kontext der Berufswahl ausüben. Aus 34 Studien identifizierten sie in einer ersten Phase neun mögliche Einflussfaktoren, die anschliessend empirisch getestet wurden. Für fünf Faktoren konnte ein signifikanter Zusammenhang aufgezeigt werden, wobei die grössten Effekte bei den Faktoren Selbstwertgefühl sowie berufliche Identifikation gefunden wurden. Keine signifikanten Zusammenhänge zeigten sich in dieser Meta-Analyse in Bezug auf demografische Daten. Ebenfalls im Kontext der Berufswahl untersuchten Rottinghaus, Larson und Borgen (2003) in einer Meta-Analyse den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Interesse, wobei sie nur eine tiefe Korrelation feststellen konnten.

Umfassend untersucht wurde im schulischen Kontext beispielsweise auch die Frage, welchen Einfluss das Geschlecht auf die Wahl der akademischen Laufbahn hat. Huang (2013) zeigte in einer Meta-Analyse über 247 Studien auf, dass Männer insgesamt über eine moderat höhere Selbstwirksamkeitserwartung im akademischen Kontext verfügen, wobei die Moderatorenanalyse aufzeigt, dass insbesondere das Studienfach in Bezug auf die Selbstwirksamkeitserwartung wichtig ist. Frauen verfügen über eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung im sprachlichen Kontext, während dem Männer über eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung in der Mathematik, in der Technik und in den Sozialwissenschaften verfügen. Auch im beruflichen Kontext wurde das Thema der Selbstwirksamkeitserwartung vertieft betrachtet. Kalkan (2020) untersuchte in einer Meta-Analyse über 35 Studien den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Jobzufriedenheit, wobei sie einen moderaten Effekt finden konnte. Livinți, Gunnesch-Luca und Iliescu (2021) zeigten in einer weiteren Meta-Analyse auf, dass die Selbstwirksamkeitserwartung stark mit erfolgreicher Forschungstätigkeit korreliert, wobei dies anhand einer Vielzahl von Faktoren nachgewiesen wurde. Kotaro, Cieslak, Smoktunowicz, Rogala, Benight und Luszczynska (2016) fanden auch in einer Meta-Analyse einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen hoher Selbstwirksamkeitserwartung und Burnouts.

Neben dem schulischen und beruflichen Kontext wurde die Selbstwirksamkeitserwartung insbesondere auch im gesundheitlichen Kontext genau untersucht. In einer Vielzahl an Meta-Analysen konnte eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung mit positiven gesundheitlichen Effekten in Verbindung gebracht, so beispielsweise bei Herz-/Kreislaufkrankungen (Banik, Schwarzer, Knoll, Czekierda & Luszczynska, 2018), bei Diabetes (Jiang, Wang, Lu, Jiang & Li, 2019), bei Lungenkrankheiten (Selzler, Habash, Robson, Lenton, Goldstein & Brooks, 2020) oder auch bei Krebserkrankungen (Merluzzi, Pustejovsky, Philip, Sohl, Berendsen & Salsman, 2019).

Auch im Kontext von Verhandlungen und Selbstwirksamkeit findet sich viele Studien, wobei der Fokus der neueren Forschung hauptsächlich auf Fragen der Selbstbestimmung im gesellschaftlichen Kontext liegt (Patrão & McIntyre, 2017; Closson et al., 2018; Vaillancourt-Morel, Bergeron, Blais & Hébert, 2019). Weniger neuere Forschungstätigkeit findet sich zum Thema des klassischen Verhandeln im privaten oder beruflichen Kontext im Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit oder auch zum Zusammenspiel zwischen Selbstwirksamkeit und integrativem Verhandeln.

2.2.1 Dimensionen der Selbstwirksamkeitserwartung

Bandura (1977) kritisiert, dass in vielen Studien die Erfolgserwartung mit einem Hoffen auf Erfolg gleichgesetzt wird und der Fokus nicht auf der persönlichen Einflussnahme auf das Ergebnis liegt. Weiter führt er aus, dass die Erfolgserwartung fälschlicherweise ausschließlich als statische Variable angeschaut wird und die Veränderbarkeit einer Erfolgserwartung

kaum erwähnt wird. Betrachtet man den persönlichen Einfluss auf ein Resultat und anerkennt die Veränderbarkeit eines Resultates durch die persönliche Einflussnahme, so entsteht eine Selbstwirksamkeitserwartung. Bandura (1977) differenziert drei Dimensionen dieser Selbstwirksamkeitserwartung. Erstens sieht er den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe und unterteilt die Population in Menschen, die sich nicht über eine leichte Aufgabe hinauswagen, in Menschen die sich mit mittelschweren Aufgaben auseinandersetzen und in Menschen, die sich an die sehr schwierigen Aufgaben wagen. Zweitens sieht er einen Unterschied in der Generalisierbarkeit einer Selbstwirksamkeitserwartung. Eine Selbstwirksamkeitserwartung kann sich auf eine ganz spezifische Aufgabe beziehen, oder sich aber als allgemeine, generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung auf ganz unterschiedliche Aufgaben beziehen. Schlussendlich sieht Bandura (1977) auch einen Unterschied in der Stärke einer Selbstwirksamkeitserwartung. Er unterscheidet schwächere Selbstwirksamkeitserwartungen, die sich durch einfachere Hürden bereits stören lassen, und er sieht starke Selbstwirksamkeitserwartungen, die Menschen auch bei Rückschlägen immer wieder antreiben und an einen Erfolg glauben lassen.

2.2.2 Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung

Bandura (1977) beschäftigt sich auch mit der Frage, welche Faktoren die Selbstwirksamkeitserwartung beeinflussen und verändern können. Er unterscheidet vier Hauptkategorien, welche einen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung haben: Eigene Erfolgserlebnisse, stellvertretende Erfahrungen, verbale Ermutigung sowie emotionale Erregung.

Tabelle 1: Die vier Quellen der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977)

| | |
|----------------------------|---|
| Eigene Erfolgserlebnisse | <ul style="list-style-type: none"> — Eigene/s Lernen / Erfahrungen — Angeleitete/s Lernen / Erfahrungen — Konfrontation mit Herausforderungen — Ängste überwinden |
| Stellvertretende Erfahrung | <ul style="list-style-type: none"> — Echte Beispiele erfahren — Symbolische Beispiele erfahren |
| Verbale Ermutigung | <ul style="list-style-type: none"> — Vorschläge — Ermunterung — Selbstanleitung — Interpretationshilfe |
| Emotionale Erregung | <ul style="list-style-type: none"> — Einordnen / Interpretieren — Entspannung — Gewöhnung an Herausforderungen — Theoretisches Durchspielen von Situationen |

Bandura (1977) führt aus, dass insbesondere die eigenen Erfolgserlebnisse einen grossen Einfluss auf die Selbstwirksamkeit haben. Erfolge stärken dabei die Selbstwirksamkeitserwartung, Misserfolge schwächen diese. Eigene Erfolgserlebnisse führen zudem dazu, dass bei späteren Herausforderungen auch grössere Hindernisse überwunden werden, da das Vertrauen in eine erfolgreiche Handlung vorhanden ist und einfach immer wieder Versuche unternommen werden, bis das Ziel erreicht wird. Weiter führen wiederholte Erfolgserlebnisse auch zu einer Generalisierung der Selbstwirksamkeitserwartung, womit diese auch auf andere, neue Situationen übertragen wird (Bandura, 1977). Diese allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung tritt allerdings häufig bei ähnlichen Situationen auf und weniger in ganz neuartigen, fremden Kontexten. Betrachtet man konkreter, wie eigene Erfolgserlebnisse die Selbstwirksamkeitserwartung stärken, so erkennt man vier Situationen: Eigene Erfahrungen, angeleitete Erfahrungen, Konfrontation mit Herausforderungen sowie das Überwinden von Ängsten (Bandura, 1977). Während eigene Erfahrungen unstrukturiert erfolgen, beschreibt

Bandura (1977) angeleitete Erfahrungen als ein strukturiertes Lernen, bei welchem Menschen bewusst in Situationen gebracht und darin begleitet werden, damit diese schrittweise ihre Selbstwirksamkeitserwartung in diesen Situationen stärken können. Ängste überwinden bezieht sich auf eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit herausfordernden Situationen, damit diese schrittweise als überwindbar betrachtet werden, während dem die Konfrontation mit Herausforderungen insbesondere im therapeutischen Kontext benutzt wird, um phobische Tendenzen durch Exposition zu überwinden.

Menschen entwickeln ihre Selbstwirksamkeitserwartungen allerdings nicht ausschliesslich auf der Basis von eigenen Erfahrungen, sondern diese können sich auch über stellvertretende Erfahrungen entwickeln, wenn auch nicht in derselben starken Ausprägung (Bandura, 1977). Während die Erfahrung über echte Beispiele die Idee umschreibt, dass man selber etwas auch kann, wenn andere dies vorführen, so ist die Erfahrung über symbolische Beispiele erneut eher im therapeutischen Kontext zu verorten, wenn es darum geht, sich gedanklich mit Situationen auseinanderzusetzen. Stellvertretende Erfahrungen sind anfällig auf Veränderungen.

Verbale Ermutigung ist eine häufig auftretende Form der Beeinflussung menschlichen Verhaltens, da diese jederzeit verfügbar und abrufbar ist (Bandura, 1977). Sie kann sowohl aus dem Individuum heraus als auch aus dem sozialen Umfeld heraus erfolgen. Individuumsbezogen ist die innere Anfeuerung, also wenn sich jemand im Selbstgespräch ermutigt und aufmuntert, es weiter zu versuchen. Die soziale Ermutigung kennt verschiedene Gesichter. Einerseits erkennt man das Einbringen von Vorschlägen, um eine andere Person zu ermutigen. Bekannt ist auch die verbale Ermunterung, wenn also beispielsweise im Sport eine Drittpartei lautstark aufgefordert wird, über seine Grenzen hinaus zu gehen. Schlussendlich gibt es auch die Unterstützung durch Interpretation, wenn also eine Hilfestellung erfolgt, um eine Situation gedanklich einzuordnen und zu verstehen.

Auch die Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung wurden in der Forschung umfassend untersucht. Byars-Winston, Diestelmann, Savoy und Hoyt (2017) haben in einer Meta-Analyse den Einfluss der Quellen der Selbstwirksamkeit untersucht und zudem auch Moderatoren gesucht. Die Forschungsarbeit basiert auf 61 zwischen 1977 und 2014 erstellte Studien. Die Auswertung der Daten durch Byars-Winston et al. (2017) zeigt, dass die eigenen Erfolgserlebnisse einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung ausüben, während dem stellvertretende Erfahrungen, verbale Ermutigung sowie emotionale Erregung die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung lediglich schwach beeinflussen. Insgesamt konnten Byars-Winston et al. (2017) mit den Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung 28% der Varianz erklären. In einer ersten Moderatoren-Analyse zeigte sich, dass die erklärte Varianz in Nicht-MINT-Fächern signifikant höher war (37%) als bei MINT-Fächern (22%). Der Unterschied lag dabei hauptsächlich bei den stellvertretenden Erfahrungen, die

ausschliesslich bei Nicht-MINT-Fächern einen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung ausübte. In einer weiteren Moderatoren-Analyse konnten Byars-Winston et al. (2017) zudem aufzeigen, dass der Einfluss der Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung auf die Selbstwirksamkeitserwartung mit zunehmenden Bildungsweg abnimmt, so konnten beispielsweise beim Eintritt in den tertiären Bildungssektor lediglich noch ein kleiner Einfluss gefunden werden. Beim Geschlechtervergleich konnten keine signifikanten Unterschiede gefunden werden, zudem zeigten sich auch kaum Unterschiede im kulturellen Kontext.

2.3 Forschungsfrage

Gemäss Helferich (2011) stellen das Forschungsinteresse, der Forschungsgegenstand sowie die Forschungsfrage die Bestandteile des Forschungsprozesses dar. Das Forschungsinteresse liegt im Bereich der Verhandlungen, wobei insbesondere integratives Verhandeln betrachtet werden soll, da in einer komplexer werdenden Umwelt mit integrativen Verhandlungen bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden können (Kern et al., 2020). Es gibt bereits Forschung mit Blick auf die Abgrenzung des integrativen Verhandeln zu anderen Verhandlungsarten sowie auch in Abgrenzung zu anderen psychologischen Konstrukten. Wenig untersucht ist der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) sowie dem integrativen Verhandeln, weshalb dieser Kontext zum Forschungsgegenstand genommen wird. Diese Arbeit soll damit einen Beitrag dazu leisten, das Zusammenspiel zwischen Selbstwirksamkeit und integrativem Verhandeln besser zu verstehen und damit eine Wissenslücke schliessen beziehungsweise neue Anknüpfungspunkte für weitere Forschung in diesem Bereich eröffnen.

Im Wissen darum, dass es kaum aktuelle Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und einem integrativen Mindset gibt, muss in einer ersten Phase in dieser Master Thesis geklärt werden, ob es überhaupt einen Zusammenhang gibt und wie stark dieser Zusammenhang ist. In einer zweiten Phase soll anschliessend geklärt werden, welche Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen und damit auch das integrative Mindset in Verhandlungen stärken.

Die übergeordnete Fragestellung lautet somit: „Gibt es einen Zusammenhang zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit und einem integrativen Mindset und welche Rahmenbedingungen stärken die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen und dadurch indirekt auch das integrative Mindset?“.

3 Methode

In einer ersten Phase wird quantitativ untersucht, ob Menschen mit einer höheren Ausprägung der Selbstwirksamkeit ein integrativeres Mindset haben. Beispielsweise stützen die Er-

gebnisse der Forschung von Noefer, Stegmaier, Molter und Sonntag (2008) diese Erwartung, wonach sich die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator von Feedback bei Ideenimplementierungen festhalten lässt. Untersucht wurde in der voran genannten Studie, inwiefern die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit auf das Feedback von Mitarbeitenden und Vorgesetzten einen Einfluss hat. Es konnte gezeigt werden, dass eine hohe, ausgeprägte Selbstwirksamkeit in diesem Kontext einen grossen Einfluss auf die Ideenimplementierung haben kann. Die Ideenimplementierung stellt beim integrativen Mindset eine wichtige Messgrösse dar. Es wird angenommen, dass das Setting von Mitarbeitenden und Vorgesetztenfeedbacks vergleichbar mit Verhandlungssituationen ist, da in diesen Beziehungen das Verhandeln meist eine bedeutende Rolle spielt.

Im Widerspruch dazu konnte in der Studie von Struck (2013) kein signifikanter Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Informationsbereitschaft im Kontext der Berufswahl von Jugendlichen gefunden werden. Es kann angenommen werden, dass die Informationsbereitschaft in integrativen Verhandlungen zentral ist. Dies könnte, falls die Übertragbarkeit der vorangehenden Studie erachtet wird, gegen oder für einen verminderten Einfluss der Selbstwirksamkeit auf das integrative Mindset sprechen. Jedoch konnten Otto, Lang und Schmitz (2007) zeigen, dass die in ihrer Studie durchgeführten Trainings bei den Teilnehmenden einen signifikanten Anstieg in der verhandlungsbezogenen Selbstwirksamkeit zur Folge hatte und dabei ein erhöhtes Mass an volitionaler Kontrolle sowie an Fairness festgestellt wurde. Insbesondere das Erhöhen der Fairness durch Selbstwirksamkeitstrainings in Verhandlungen kann dahingehend gedeutet werden, dass ein Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und integrativem Verhandeln vorliegt.

Die Dokumentensuche hat aufgezeigt, dass es sowohl Studien mit signifikanten Zusammenhängen zwischen Selbstwirksamkeit und Eigenschaften und Verhaltensweisen des integrativen Mindsets gibt als auch solche ohne signifikante Zusammenhänge. Nach einer allgemeinen Abwägung des untersuchten Materials wird angenommen, dass Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeit ein integrativeres Mindset haben. Fraglich ist allerdings, ob sich diese Erkenntnisse tatsächlich ins Setting von Verhandlungen übertragen lassen oder ob andere Wechselwirkungen einen grösseren Einfluss haben.

Ausgehend von der Annahme, dass sich im quantitativen Teil ein signifikanter Zusammenhang zwischen hoher Selbstwirksamkeit und einem integrativen Mindset zeigt, wird in einer zweiten, qualitativen Phase betrachtet, welche konkreten Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen stärken und welchen Einfluss die Rahmenbedingungen in Verhandlungen damit indirekt auf das integrative Mindset haben. Grundsätzlich handelt es sich sowohl bei der Selbstwirksamkeit wie auch beim integrativen Mindset nicht um statische Konstrukte. In einer vier Meta-Analysen umfassenden Arbeit haben Panadero, Jonsson und

Botella (2017) beispielsweise aufgezeigt, dass selbstreguliertes Lernen die Selbstwirksamkeit signifikant und mit einem Effekt von 0.73 verbessert. Ade et al. (2018) argumentieren, dass mit Verhandlungstrainings das integrative Mindset in Verhandlungen gestärkt werden kann. Während sich das Konstrukt des integrativen Mindsets allerdings hauptsächlich mit dem Verhalten beziehungsweise mit einem Mindset in einem spezifischen Kontext und zu einem spezifischen Zeitpunkt beschäftigt, hat das Konstrukt der Selbstwirksamkeit auch eine ausgeprägte zeitliche Komponente und ist eher auf einem Kontinuum zu betrachten. Um förderliche Rahmenbedingungen für integratives Verhandeln zu finden, eignet sich entsprechend die indirekte Vorgehensweise über das genaue Betrachten der Selbstwirksamkeit in einem zeitlichen Verlauf und mit Blick auf kritische Ereignisse besser als das direkte Betrachten des integrativen Mindsets in einer spezifischen Verhandlungssituation.

3.1 Forschungsdesign

Um die Fragestellungen beantworten zu können, wird ein mixed methods Ansatz gewählt. «Unter Mixed-Methods wird die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts verstanden. Es handelt sich also um eine Forschung, in der die Forschenden im Rahmen von ein- oder mehrphasig angelegten Designs sowohl qualitative als auch quantitative Daten sammeln. Die Integration beider Methodenstränge, das heisst von Daten, Ergebnissen und Schlussfolgerungen, erfolgt je nach Design in der Schlussphase des Forschungsprojektes oder bereits in früheren Projektphasen.» (Kuckartz, 2014a). In der vorliegenden Studie wird das sequenzielle, erklärende Forschungsdesign Qual → Quant nach Morgan (2014) gewählt, folge dessen wird zuerst der quantitative Forschungsstrang erläutert und danach der qualitative.

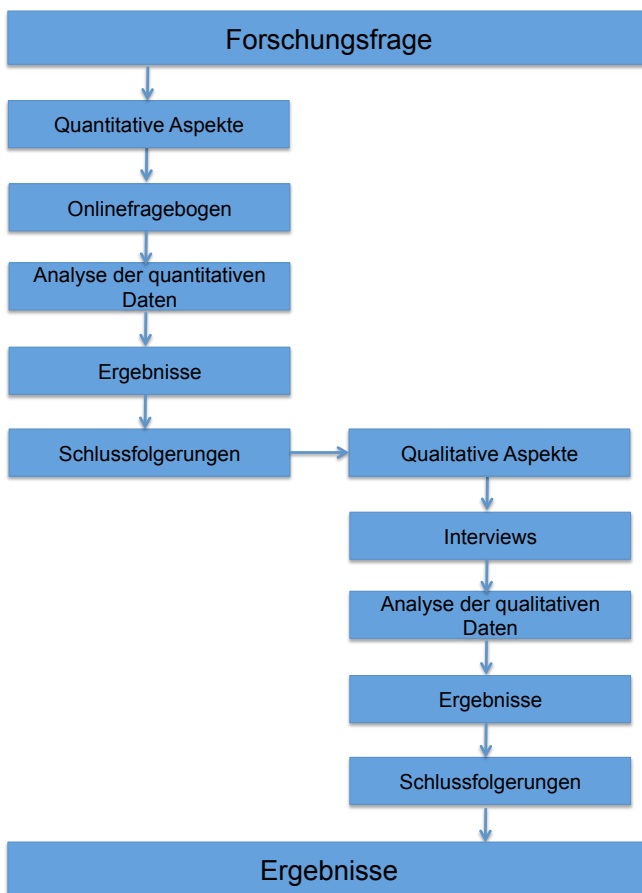


Abbildung 1: Vorgehen (eigene Darstellung)

Würde lediglich eine quantitative Erhebung gewählt, so würden die vertiefenden Aspekte zu kurz greifen. Der Onlinefragebogen klärt den Zusammenhang zwischen der Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und dem integrativen Mindset, jedoch kann nicht nachgefragt und die Wirkzusammenhänge können nicht eruiert werden. Würde lediglich qualitativ gearbeitet, so liesse sich wohl nur unter erschwerten Bedingungen eine Aussage dazu machen, ob Menschen mit einer hohen Ausprägung der Selbstwirksamkeit auch tatsächlich ein integrativeres Mindset haben. Die Integration der beiden Methodenstränge soll die Perspektive erweitern und aus verschiedenen Blickwinkeln die Fragestellung beleuchten. So sollen die Vorteile von zwei grundsätzlich unterschiedlichen Forschungsdesigns kombiniert und zur Beantwortung der Forschungsfrage genutzt werden. Für das erklärende Vorgehen spricht das emergente Design sowie die Vertiefung der quantitativen Daten.

Kuckartz (2014a) definiert mixed methods folgendermassen:

Mixed Methods (oder Methodenkombination) bedeutet allgemein, dass im Rahmen eines Forschungsprojektes beide Methoden und Datenarten, qualitative und quantitative, in sinnvoller Weise miteinander verbunden werden. Dies kann sowohl methodologisch begründet geschehen, als auch in der inhaltlichen Logik eines Forschungsprojektes begründet sein. In der Geschichte der empirischen Sozialforschung lassen sich viele Forschungsprojekte finden, in denen eine solche Methodenkombination praktiziert wurde. (S.87)

Durch die Anwendung des Mixed Methods Designs, somit einer Onlinebefragung sowie Interviews sollen vertiefte Informationen und Erkenntnisse bezüglich Selbstwirksamkeit und integrativem Verhandeln mit Sicht auf die Rahmenbedingungen erhoben werden können. Die Forschungsfrage verlangt danach, wie durch Kuckartz (2014a) im ob genannten Zitat angemerkt, einerseits quantitativ den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und integrativem Mindset zu untersuchen und andererseits qualitativ die Verhandlungserfahrungen sowie die Rahmenbedingungen dieser Verhandlungen zu verstehen, um Rückschlüsse auf das Entstehen von Selbstwirksamkeit sowie indirekt eines integrativen Mindsets in Verhandlungen ziehen zu können. Erst so kann die übergeordnete Fragestellung beantwortet und Handlungsempfehlungen formuliert werden.

Tabelle 2: geplantes Studiendesign (eigene Darstellung)

| Erhebung | Ziel | Sampling | Auswertung |
|---|--|---|--|
| Onlinefragebogen (quantitative Teilstudie) | Den Zusammenhang zwischen der allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung und einem integrativen Mindset untersuchen. Verifizierung / Falsifizierung der Hypothese. | Probanden mit viel und wenig Verhandlungserfahrung in privatem und beruflichem Kontext füllen den SIM und den SWE aus. Es handelt sich bei diesem Vorgehen um eine anfallende Stichprobe. | Deskriptive Statistik sowie analytische Statistik: Die Datensätze werden einander gegenübergestellt und es wird eine Korrelation nach Pearson gerechnet, da es sich um intervallskalierte Variablen handelt. |
| Interviews (qualitative Teilstudie) | Mittels der Interviews sollen mögliche Rahmenbedin- | Die mit der Onlinebefragung befragten Probandinnen und Pro- | Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954) zum Erstellen |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | gungen für das Erhöhen der Selbstwirksamkeitserwartung in Verhandlungen und damit indirekt für das Entstehen eines integrativen Mindsets eruiert werden. | banden wurden angeschrieben und um ein Interview gebeten. 18 Interviews finden statt. | des Fragebogens. Anschliessende Auswertung der Antworten mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014b). |
|--|--|---|---|

3.2 Quantitative Forschung

Basierend auf obenstehenden Grundlagen ergibt sich folgende Hypothese für die quantitative Untersuchung:

H1: Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung verfügen über ein integrativeres Mindset als Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung.

Zum Untersuchen dieser Hypothese füllen die Probandinnen und Probanden einen Onlinefragebogen aus. Dieser Onlinefragebogen setzt sich einerseits aus dem SIM, einer Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets (Ade et al., 2019) und andererseits aus einem Fragebogen zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE von Jerusalem und Schwarzer (1999) zusammen.

Beim quantitativen Strang wird eine breite Population mit Wohnsitz in der Schweiz befragt. Es wird dabei bewusst auf ein demografisches Screening wie auch auf ein sonstiges Screening verzichtet, da sowohl Personen mit viel Verhandlungserfahrung als auch Personen mit wenig Verhandlungserfahrung über ein integratives Mindset verfügen können. Kommt hinzu, dass Verhandlungserfahrung in sehr vielen verschiedenen Kontexten gemacht werden kann, weshalb auch keine Einschränkung auf den Kontext bezogen gewählt wird. Es ist also unerheblich, ob die Verhandlungserfahrungen im beruflichen Kontext, im familiären Kontext oder auch in einem anderen Setting entstanden ist. Der Onlinefragebogen wird über mehrere elektronische Kanäle verteilt. Es handelt sich somit um eine anfallende Stichprobe.

3.2.1 SIM Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets

Die Operationalisierung des Konstrukts „integratives Mindset“ erfolgt mit dem validierten Instrument SIM von Ade et al. (2019). Beim SIM handelt es sich um eine 15-Item-Skala, mit

welcher das integrative Mindset gemessen wird. Die 15 Items basieren auf der Definition des integrativen Mindsets von Ade et al. (2018), welche kollaborative, neugierige und kreative Verhaltensweisen als Kern eines integrativen Mindsets verstehen. Die drei Verhaltensweisen werden in der Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM jeweils mit fünf Items abgebildet, die in zufälliger Reihenfolge den Probandinnen und Probanden vorgelegt werden. Es handelt sich bei der Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets um eine Selbsteinschätzung der Probandinnen und Probanden. Für die Einschätzung jedes Items wird eine 6-Punkte-Likert-Skala benutzt. Der Testwert berechnet sich anschliessend durch das Aufsummieren der Punkte pro Item, womit das Maximum 90 Punkte beträgt.

Kollaborative Verhaltensweisen beschreiben insbesondere das Erarbeiten eines Konsensus in Verhandlungen, was zu win-win-Situationen führen soll. Die verwendeten Items, welche diese Verhaltensweisen abfragen, sollen erforschen, ob der Proband sich besser fühlt, wenn die Verhandlungen für beide Verhandlungspartner erfolgreich enden oder ob lediglich ein Erfolg für sich selber angestrebt wird, ob der Proband sich als kollaborativ verhandelnd einschätzt, ob Entscheidungen und Lösungen angestrebt werden, welche beide Seiten glücklich machen, der Proband eher kollaboriert als konkurriert und ob auf gemeinsame win-win Situationen hingearbeitet wird, auch wenn der Ausgang noch unklar ist. Die konkreten Items dazu lauten wie folgt:

- Ich fühle mich besser mit einer Einigung, die für beide Parteien gut ist, statt einer die nur für mich gut ist.
- Ich bin ein*e gemeinschaftsorientierte*r Verhandlungsführer*in.
- Ich strebe nach einer gemeinsamen Entscheidung, die beide Parteien glücklich macht.
- Ich arbeite lieber zusammen als zu wetteifern.
- Ich arbeite auf eine einvernehmliche Win-Win Einigung hin, auch wenn der Lohn dafür unklar ist.

Neugierige Verhaltensweisen zeigen sich in einer offenen, fragenden Haltung. Ein solches Verhalten soll dazu führen, das Gegenüber besser zu verstehen und eine Grundlage für kollaborative wie auch kreative Verhaltensweisen zu schaffen. Die Items die der neugierigen Verhaltensweise zugrunde liegen fragen ab, ob die Probandinnen und Probanden in Verhandlungssituationen gerne neue Ideen einbringen, ob sie die Verhandlungspartnerin oder den Verhandlungspartner zu verstehen versuchen, falls dieser Dinge anders sieht, ob sie dem ihm oder ihr zuhören, ob sie die Motive des Gegenübers verstehen möchten und ob es sie interessiert, was die Verhandlungspartnerin oder der Verhandlungspartner denkt. Die konkreten Items dazu lauten wie folgt:

- Die Verhandlungsziele meines Gegenübers interessieren mich.
- Wenn mein Gegenüber Dinge anders sieht als ich, will ich verstehen, warum das so ist.
- Ich mag es sehr, meinem Gegenüber zuzuhören.
- Ich möchte die Motivation meines Gegenübers verstehen.
- Beim Verhandeln bin ich neugierig, was mein Gegenüber denkt.

Unter einer kreativen Verhaltensweise wird die Freude am Entwickeln von Ideen verstanden, wobei dies insbesondere das zu verhandelnde Objekt erweitern und damit win-win-Lösungen kreieren soll. Die fünf Items zur kreativen Verhaltensweise erfragen, ob die Probandinnen und Probanden in Verhandlungen gerne neue Ideen entwickeln, ob sie verschiedene Ideen durchspielen bevor sie sich festlegen, ob sie verschiedene Lösungsvorschläge einbringen und ob sie motiviert sind kreative Lösungen zu finden, auch wenn dies Zeit und Energie kostet. Die konkreten Items dazu lauten wie folgt:

- Es macht mir Spaß, in Verhandlungen neue Ideen zu entwickeln.
- Wenn ich verhandle, spiele ich Ideen durch und entwickle verschiedene mögliche Lösungen, bevor ich eine auswähle.
- Bei Verhandlungen entwickle ich viele Ideen, wie Lösungen aussehen könnten.
- Ich bin motiviert kreative Lösungen zu suchen, auch wenn das Kraft und Zeit kostet.
- Wenn ich kreative Lösungen vorschlage, fühle ich mich in Verhandlungen lebendig.

In einer Validierungsstudie zum SIM zeigen Ade et al. (2019) auf, dass das Instrument über eine gute Konstruktvalidität verfügt. Weiter führen sie aus, dass der SIM nur bedingt mit anderen psychologischen Konstrukten, welche auf den ersten Blick eine Ähnlichkeit aufweisen, korreliert. In diesem Zusammenhang konnten Ade et al. (2019) nachweisen, dass mit dem Faktor der Verträglichkeit aus dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1985), mit dem Kognitionsbedürfnis und mit der Notwendigkeit der kognitiven Schliessung lediglich 28% des SIM vorhergesagt werden. Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit wurde mit dem Mini-IPIP (Donnellan, Oswald, Baird & Lucas, 2006) gemessen. Bei der Notwendigkeit der kognitiven Schliessung erfolgte die Messung mit einer der Skala NFC (Need for Cognitive Closure Scale) von Roets und Van Hiel (2011). Schlussendlich wurde das Kognitionsbedürfnis mit der Skala NCS (Need for Cognition Scale) von Cacioppo, Petty und Feng Kao (1984) gemessen. In einem weiteren Schritt wurde auch gemessen, ob der SIM negativ mit der Skala für unangemessenen Verhandlungsstrategien SINS (Robinson, Lewicki & Donahue, 2000) korreliert. Es zeigten sich dabei hoch signifikante, negative Korrelationen zwischen dem SIM und den Strategien „Attackieren des Netzwerkes des

Gegenübers“, „falsche Versprechungen“, „Falschdarstellungen“ sowie „unangemessener Informationsbeschaffung“. Keine Korrelation konnte zwischen dem SIM sowie der Strategie „kompetitives Verhandeln“ gefunden werden. Ade et al. (2019) schliessen ihre Ausführungen mit dem Hinweis, dass es sich beim SIM damit um ein Instrument handelt, dass hohe psychometrische Standards erfüllt.

3.2.2 SWE Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeitserwartung hängt einerseits vom Schwierigkeitsgrad der Aufgabe sowie den Erfolgsaussichten in diesem spezifischen Kontext ab, andererseits aber auch von einer allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung der Person. Während der Schwierigkeitsgrad sowie die Erfolgsaussichten situationsbezogen sind, ist die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung personenbezogen (Bandura, 1997). Für die vorliegende Arbeit eignet sich entsprechend die Messung einer allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung, da es ja darum geht, eine überdauernde, nicht situationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung zu messen. Die Operationalisierung des Konstrukts Selbstwirksamkeit erfolgt vor diesem Hintergrund mit der in vielen Ländern und auch im deutschsprachigen Sprachraum weit verbreiteten Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung SWE von Jerusalem und Schwarzer (1999). Mit 10 Items stellt der SWE ein normiertes, validiertes und in der Praxis gut einsetzbares Instrument für die Messung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung dar. Die 10 Items werden auf einer vierstufigen Skala eingeschätzt. Der Testwert ergibt sich durch das Aufsummieren der erreichten Punktzahl pro Wert, womit ein Maximum von 40 Punkten möglich ist.

Mit den Items wird gemessen, ob jemand daran glaubt, sich auch Widerständen widersetzen zu können, schwierige Probleme zu bewältigen, seine Absichten und Ziele verwirklichen zu können, mit unerwarteten Situationen umgehen zu können, mit überraschenden Ereignissen klarzukommen, seinen Fähigkeiten vertrauen zu können, Herausforderungen zu meistern, für jedes Problem eine Lösung zu finden, mit neuen Sachen umgehen zu können und auch bei Problemen meist mehrere Lösungsansätze zu finden. Konkret lauten die Items wie folgt:

- Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.
- Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.
- Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
- Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.
- Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.
- Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.

- Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.
- Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
- Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.

Für den deutschsprachigen Raum liegt eine Normierungsstudie zur Skala der allgemeinen Selbstwirksamkeit von Jerusalem und Schwarzer (1999) vor (Hinz, Schumacher, Albani, Schmid & Brähler, 2006). In der Studie wird bei einer Stichprobe von $n=2019$ ein Mittelwert von 29.4 Punkten ausgewiesen, dies bei einer Standardabweichung von 5.4 Punkten. Die interne Konsistenz Cronbachs Alpha wird mit 0.92 ausgewiesen, womit die Reliabilität der Skala als hoch einzustufen ist. Bei der Abgrenzung zu anderen Skalen wurde eine mittlere positive Korrelation mit Resilienz ($r=0.68$) und eine mittlere positive Korrelation mit dem Wert der Selbstbestimmung ($r=0.46$) gefunden. Alle übrigen Korrelationen sind tief, womit die diskriminante Validität als gut beurteilt werden kann.

3.3 Qualitative Forschung

In einem zweiten, qualitativen Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung in Verhandlungen stärken und damit auch das Entstehen eines integrativen Mindsets beeinflussen. Die konkrete, im qualitativen Teil untersuchte Fragestellung lautet wie folgt:

Wie können die Rahmenbedingungen in Verhandlungen bewusst gestaltet werden, damit die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung der Verhandelnden und damit indirekt auch das integrative Mindset gestärkt wird?

Damit im qualitativen Teil ein Verständnis für den Einfluss von Rahmenbedingungen auf die Selbstwirksamkeit und damit indirekt auf das integrative Mindset aufgebaut werden kann, werden Interviews geführt. In diesen Interviews geht es darum, die Verhandlungserfahrungen der interviewten Personen zu erfragen und hierbei insbesondere auf verschiedene Rahmenbedingungen wie beispielsweise Entscheidungskompetenzen oder auch Verhandlungskonstellationen zu achten. Um genügend Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zum Beantworten der obigen Fragestellung zu erhalten, wurden alle Probandinnen und Probanden aus der Onlinebefragung angeschrieben und um ein Interview gebeten. Basierend auf dieser Anfrage resultieren 18 Interviews, die im Zeitraum zwischen dem 1. Dezember 2020 und dem 2. Januar 2021 durchgeführt wurden. Die Interviews dauerten zwischen 14 Minuten und 43 Sekunden und 32 Minuten und 10 Sekunden. Die grossen Zeitunterschiede zwischen

den Interviews sind auf die explorative Fragetechnik basierend auf der Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954) zurückzuführen. Die anschliessende Auswertung der Interviews erfolgte mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014b).

3.3.1 Methode der kritischen Ereignisse

Die Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954) beschreibt in ihrer ursprünglichen Form das Beobachten von Verhalten inklusive anschliessender Auswertung der Daten. Flanagan (1954) entwickelte die Methode basierend auf Erkenntnissen der US Air Force aus dem zweiten Weltkrieg. Die US Air Force wertete Expertenaussagen zur Frage aus, weshalb potenzielle Piloten den Schritt zum Pilot nicht schafften. Die Datenauswertung zeigte, dass die Aussagen eine Vielzahl an Clichés und Vorurteilen aufwiesen und wenig konkrete Gründe zum Scheitern der potenziellen Piloten. Basierend auf dieser Erkenntnis begann die US Air Force in einer Reihe von Studien, konkrete Ereignisse abzufragen und daraus Erkenntnisse zu gewinnen. 1949 übernahm das Department der Psychologie der Universität Pittsburgh diese Erkenntnisse und forschte weiter auf dem Gebiet der Beobachtung und der konkreten Beschreibung von Ereignissen, wobei Flanagan (1954) die Methode umschrieb und ihr den Namen gab. Die Forscher legten dabei den Fokus insbesondere auf Anforderungsanalysen im beruflichen Umfeld. Flanagan (1954) weist in seine Ausführungen darauf hin, dass es bei der Methode der kritischen Ereignisse in erster Linie darum geht, Fakten zu Verhalten in spezifizierten Situationen zu sammeln und dass es bei dieser Form der Datensammlungen keine einzelne zu befolgende Regel gibt, sondern dass es sich um ein flexibles Set von Prinzipien der Datensammlung handelt, welches je nach Situation adaptiert beziehungsweise modifiziert werden muss. Flanagan (1954) führt aus, dass es fünf Hauptschritte der Methode gibt. In einem ersten Schritt geht es darum, den generellen Zweck des beobachteten Verhaltens zu definieren, damit eine klare Ausgangslage für die Beobachtung vorliegt. In einem zweiten Schritt soll die Beobachtung geplant und das beobachtete Verhalten spezifiziert werden. Flanagan (1954) weist darauf hin, dass das Beobachten insbesondere von Extremsituationen Daten liefert, womit auch der Fokus auf kritische Ereignisse geklärt ist. In einem dritten Schritt sollen die Daten gesammelt werden, was er – bei geeigneter Planung – als einfacheren Schritt ansieht. In einem vierten Schritt folgt die Datenanalyse, welche die Voraussetzung schaffen soll, das Datenmaterial auch später effektiv benutzen zu können. In einem letzten Schritt folgt die Interpretation der Daten, wobei gemäss Flanagan (1954) hier die grösste Hürde liegt, um valide Ergebnisse zu erzielen.

Butterfield, Borgen, Amundson und Maglio (2005) erachten die Methode der kritischen Ereignisse als eine wichtige, weit verbreitete qualitative Forschungsmethode. Weiter sehen sie zur ursprünglichen Version von Flanagan (1954) vier wichtige Entwicklungsschritte. Erstens war die ursprüngliche Form der Methode ausschliesslich auf das Verhalten fokussiert. Erst später

wurde die Methode auch auf die Erforschung von psychologischen Konstrukten oder Erfahrungen angewendet. Eine zweite Entwicklung fand darin statt, dass in der ursprünglichen Form ausschliesslich auf Beobachtung fokussiert wurde, während dem die Methode anschliessend auch auf retrospektive Beschreibung von Situationen erweitert wurde. Butterfield et al. (2005) haben in diesem Kontext die Anwendungsart der Methode untersucht und weisen darauf hin, dass die Methode seit etwa 1987 beinahe nur noch ausschliesslich mit retrospektive Beschreibungen angewendet wurde. Sie gehen davon aus, dass dies insbesondere mit den hohen Kosten für Beobachtungen zusammenhängt. Eine weitere Erweiterung der Methode fand im Bereich der Datenanalyse statt. Flanagan (1954) beschreibt eine Kategorisierung und Reduzierung des Datenmaterials, ohne detailliert darauf einzugehen. Butterfield et al. (2005) sehen diverse Versuche, dies innerhalb der Methode zu spezifizieren, sehen aber viele Forschungsergebnisse, die bei der Analyse der Daten auf breit akzeptierte Analyseverfahren wie die grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) oder die qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2014b) zurückgreifen. Den letzten wichtigen Entwicklungsschritt sehen Butterfield et al. (2005) in der Art und Weise, wie die Glaubwürdigkeit der Methode der kritischen Ereignisse in neueren Forschungsarbeiten mit einem klar nachvollziehbaren, überprüfbareren Studiendesign untermauert wird.

Koch, Strobel, Kici und Westhoff (2009) haben die Methode der kritischen Ereignisse in einer Untersuchung auf ihre Gütekriterien getestet. In einer Aufgabenanalyse wurde ein Interviewleitfaden für die Auswahl von Lehrerinnen und Lehrern in der Gesundheitsbranche entwickelt, anschliessend wurde der Prozess einer kritischen Prüfung unterzogen. Die Interrater-Reliabilität innerhalb des Prozesses wird in der Untersuchung als moderat (Kendall W = 0.32) auf einem hoch signifikanten Niveau ($p < 0.01$) ausgewiesen. In einem weiteren Schritt wurden die Probandinnen und Probanden gebeten, das Aufwand-/Ertragsverhältnis einzuschätzen. Auf einer Viererskala mit dem besten Wert 1.0 wurde die Methode der kritischen Ereignisse in vier Teilaspekten bewertet. Der höchste Wert für einen Teilaspekt betrug 1.73 Punkte, der tiefste Wert 2.13, dies bei einer Standardabweichung zwischen 0.59 und 0.99. Dieses Resultat kann dahingehend interpretiert werden, dass die Methode der kritischen Ereignisse hinsichtlich Aufwand und Ertrag in der Praxis als gut eingeschätzt wird. In einem letzten Schritt wurde auch noch die Praktikabilität in der Anwendung eingeschätzt. Auf derselben Skala wurden fünf Teilaspekte eingeschätzt, wobei Ergebnisse zwischen 1.47 und 2.00 bei einer Standardabweichung zwischen 0.64 und 0.85 erzielt wurden. Die Praktikabilität wurde also sogar noch etwas besser als das Aufwand-/Ertragsverhältnis eingeschätzt. Basierend auf diesen Grundlagen wurde für diese Master Thesis ein Interviewleitfaden in zwei Teilen auf einer zeitlichen Achse entwickelt. Die erste Interviewfrage lautet wie folgt: „Bitte beschreibe eine Verhandlungssituation, die deine spätere Verhandlungstätigkeit positiv oder negativ geprägt hat.“ Mit dieser Einstiegsfrage soll der Raum geöffnet werden, damit die

Interviewpartnerin oder der Interviewpartner über eine zentrale Verhandlungssituation in seinem Leben nachdenkt und diese Situation dann auch detailliert beschreibt. Falls die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner keine Situation abrufen kann, wird ihr oder ihm folgende Situation als Ausgangslage geschildert: „Im beruflichen Umfeld steht eine Neuverhandlung eines bestehenden Vertrages an. Die Geschäftsbeziehung ist langjährig, dein Ziel ist es, gute Rahmenbedingungen für deine Unternehmung aushandeln zu können. Stell dir vor, dass die Verhandlung besonders positiv / negativ verläuft.“ Damit die Situation im Sinne der Methode der kritischen Ereignisse detailliert ausgeleuchtet werden kann, folgen auf die Einstiegsfrage anschliessend schrittweise Unterfragen. Folgende Unterfragen werden gestellt:

- Wie hat sich die Verhandlung abgespielt?
- Wer hat was getan/gesagt?
- Wann und wo hat sich dieses Ereignis zugetragen?
- Was war das Verhandlungsergebnis und wie ordnest du dieses ein (Erfolg ja/nein)?
- Was war für dich besonders wertvoll?
- Welche Erkenntnisse konntest du aus dieser Verhandlung für dich ziehen?
- Welche Entscheidungskompetenzen hattest du in dieser Verhandlungssituation?
- Gab es spezifische Rahmenbedingungen für die Verhandlung, an die du dich erinnern kannst?
- Gab es zeitlichen Druck in Bezug auf das Erreichen eines Verhandlungsergebnisses?
- Gab es weitere positive/negative Faktoren? Wenn ja, bitte schildere sie mir ebenfalls möglichst detailliert?

Die ersten drei Unterfragen zielen darauf ab, die Verhandlungssituation möglichst detailliert wieder ins Gedächtnis zurückzurufen. Von der vierten bis zur sechsten Unterfrage erfolgt eine Einordnung der Verhandlungssituation durch die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner. Mit der siebten bis zur neunten Frage wird der Fokus auf die Rahmenbedingungen der Verhandlung gelegt. Mit der abschliessenden Frage wird der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner nochmals die Möglichkeit gegeben, der Schilderung eine weitere Facette hinzuzufügen.

Nach Abschluss dieser Unterfragen mit Blick auf die erste Verhandlungssituation erfolgt die Überleitung auf die zweite Verhandlungssituation. Die Einstiegsfrage in die zweite Verhandlungssituation lautet wie folgt: „Bitte beschreibe eine weitere Verhandlungssituation, in welcher du bereits auf die Erfahrung aus der ersten Verhandlungssituation aufbauen konntest.“ Die Fragestellung zeigt klar auf, wie der zeitliche Aspekt mit Hilfe der Fragestellung in das

Interview eingebaut wird. Indem in der zweiten Verhandlungssituation auf die erste Fragestellung als Ausgangslage für die Verhandlungserfahrung Bezug genommen wird, kann die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung zwischen den zwei Verhandlungssituationen später ausgewertet werden. Falls der Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner keine Frage einfiel, wurde erneut folgende Hilfssituation geschildert: „Im beruflichen Umfeld steht eine Neuverhandlung eines bestehenden Vertrages an. Die Geschäftsbeziehung ist langjährig, dein Ziel ist es, gute Rahmenbedingungen für deine Unternehmung aushandeln zu können. Stell dir vor, dass die Verhandlung besonders positiv / negativ verläuft.“ Auch bei der zweiten Verhandlungssituation wurden wiederum die oben erwähnten Unterfragen in derselben Reihenfolge gestellt. Durch die klare Interviewstruktur soll vorgebeugt werden, dass nicht unerwünschte Effekte gemessen werden, die durch Verzerrungen in Folge der Reihenfolge der Fragestellungen entstehen.

3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Während im quantitativen Teil der Arbeit numerische Daten im Vordergrund stehen, steht im qualitativen Teil der Text und seine Interpretation im Vordergrund. Kuckartz (2014b) weist darauf hin, dass die Auswertung von qualitativen Daten keineswegs unter die Auswertung von quantitativen Daten gestellt werden sollten, sondern dass es sich schlicht um einen anderen Zugang zur Materie handelt. In diesem Zusammenhang verweist er insbesondere auch auf Forschung im medizinischen Bereich und bringt hier das Beispiel der Forschung in bildgebenden Verfahren wie dem MRT oder dem MRI, wo insbesondere auch qualitative Vorgehensweisen aufschlussreiche Erkenntnisse brachten. Weiter macht Kuckartz (2014b) ebenfalls darauf aufmerksam, dass sich die beiden Analysemethoden ähnlicher sind, als es zunächst vermutet wird. Während in der quantitativen Analyse nach der statistischen Analyse eine Interpretation der erarbeiteten Ergebnisse erfolgt und damit auch qualitativ gearbeitet wird, so sind in der qualitativen Analyse häufig in einer ersten Phase auch quantitative Vorgehensweisen zu beobachten, indem Worthäufigkeiten gemessen werden oder auch insgesamt Text in Zahlen übersetzt wird. Kuckartz (2014b) schliesst seine Gedanken zur Unterscheidung beziehungsweise zu den Gemeinsamkeiten dieser beiden Analysemethoden mit dem Hinweis, dass sowohl quantitative Ansätze wie auch qualitative Ansätze Grenzen aufweisen und entsprechend eine Integration der beiden Ansätze im Rahmen von mixed-methods-designs am meisten Erkenntnispotenzial mit sich bringen.

Die qualitative Forschung sieht sich häufig des Vorwurfes einer gewissen Beliebigkeit ausgesetzt und Kuckartz (2014b) erkennt in vielen Forschungsarbeiten sogar ein „anything goes“ in Anlehnung an den Wissenschaftstheoretiker Paul Feyerabend. Um diesen Vorwurf entgegen zu wirken, sieht Kuckartz (2014b) eine Notwendigkeit zur methodischen Strenge. Er erkennt eine methodische Strenge allerdings nicht darin, dass einfach die quantitativen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf qualitative Daten angewendet werden, da

sich diese an der naturwissenschaftlichen Logik des Messens orientieren, wohingegen qualitatives Arbeiten nicht auf eine Masszahl oder kausale Wirkzusammenhänge hinarbeiten kann, da hierzu die datenmässige Grundlage fehlt. Auch qualitative Forschung hat den Anspruch, möglichst generalisierbare Aussagen zu machen, allerdings steht hier die Nachvollziehbarkeit des Auswertungsprozesses im Zentrum (Kuckartz, 2014b). Auch ein sinnvoller Umgang mit Zahlen kann in der qualitativen Forschung die Nachvollziehbarkeit erhöhen, allerdings funktioniert dies nur im Rahmen des sinnvoll Zählbaren (Seale, 1999).

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz erachtet ein induktiv-deduktives Vorgehen als sinnvoll, da mit dieser Vorgehensweise das gesamte Datenmaterial verwendet wird und nicht bereits zum Vorherein ein Teil des Datenmaterials durch starre Strukturen ausgeschlossen wird (Schreier, 2014). Im Einzelfall kann nach Kuckartz das gesamte Kategoriensystem induktiv am Material entwickelt werden, im Normalfall gilt es aber zumindest ein teilweises Erarbeiten des Kategoriensystems am Material. Dies steht im Gegensatz zur ebenfalls häufig verwendeten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), in welcher die Notwendigkeit eines theoretischen Fundaments und damit ein deduktives Vorgehen im Vordergrund steht (Schreier, 2014). Im Wissen um den aktuellen Forschungsstand wurde für diese Master Thesis entschieden, dass Vorgehen nach Kuckartz (2014b) zu wählen, da davon ausgegangen wird, dass es für die vorliegende Forschungsfrage noch unbekannte Kategorien zu entdecken gilt.

Kuckartz (2014b) beschreibt den Ablauf einer klassischen Inhaltsanalyse in sieben Schritten. In einem ersten Schritt gilt es, initiierende Textarbeit zu leisten. Wichtige Textpassagen werden markiert, Auswertungsideen festgehalten und allenfalls kurze Fallzusammenfassungen geschrieben. In einem zweiten Schritt erfolgt die Entwicklung von Hauptkategorien. Einerseits werden aus der Theorie deduktive Kategorien gebildet, andererseits zeigen sich beim Durcharbeiten Kategorien, die bislang noch nicht erfasst wurden und entsprechend induktiv gebildet werden. Im dritten Schritt erfolgt das Codieren des gesamten Textmaterials basierend auf den gebildeten Hauptkategorien. In einem vierten Schritt werden die Textstellen der codierten Hauptkategorien zusammengetragen. Im fünften Schritt werden die nun zusammengetragenen Textstellen nochmals analysiert und allenfalls in Subkategorien unterteilt, wobei das allfällige Bilden von Subkategorien ausschliesslich induktiv erfolgt. Im sechsten Schritt erfolgt ein erneutes Codieren des gesamten Textmaterials mit dem überarbeitenden Kodiersystem. Im letzten Schritt erfolgt dann die Analyse und Auswertung der Daten.

Im qualitativen Teil dieser Master Thesis wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen stärken, um damit indirekt Rückschlüsse auf das integrative Verhandeln ziehen zu können. Im Zentrum steht also die Frage der Entwicklung von Selbstwirksamkeit in einem zeitlichen Verlauf. Beim Abbilden des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Selbstwirksamkeitserwartung hat sich gezeigt,

dass insbesondere die vier Quellen der Selbstwirksamkeit von Bandura (1977) immer wieder zitiert werden, wenn es darum geht, auf welche Weise sich Selbstwirksamkeit entwickelt. Wie eine neuere Meta-Analyse zeigt (Byars-Winston et al., 2017), haben insbesondere eigene Erfolgserlebnisse einen grossen Einfluss auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeit, allerdings zeigten sich auch bei stellvertretenden Erfahrungen, verbaler Ermutigung sowie bei emotionaler Erregung schwache Effekte. Da die Meta-Analyse zudem nicht im Kontext von Verhandlungen erfolgte, wurde für die vorliegende Master Thesis alle vier Quellen der Selbstwirksamkeit als deduktive Kategorie definiert. Bei der initiierenden Textarbeit zeigten sich zudem fünf zusätzliche Kategorien, die als induktive Kategorien ebenfalls ins Kategoriensystem aufgenommen wurden. Es handelt sich dabei um die Kategorien Relevanz, kritisches Denken, Verantwortung, Sicherheit und Macht. Insgesamt erfolgte also der dritte Schritt gemäss Kuckartz (2014b) – die Codierung des gesamten Textmaterials – mit neun Hauptkategorien. Bei der Durchsicht der gesammelten Textpassagen pro Hauptkategorie zeigte sich zudem eine klare Unterscheidung in der Hauptkategorie der eigenen Erfolgserlebnisse, weshalb für diese Hauptkategorie noch die beiden Subkategorien Erfolg und Misserfolg gebildet wurden.

4 Darstellung der Ergebnisse

Die folgenden beiden Kapitel befassen sich mit der Darstellung der Ergebnisse. Im ersten der beiden Kapitel erfolgt die Erläuterung der quantitativen Resultate, im zweiten die Erläuterung der qualitativen Resultate.

4.1 Quantitative Resultate

Im quantitativen Teil der Master Thesis wird die Hypothese untersucht, dass Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung über ein integrativeres Mindset verfügen als Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. Dazu wurden in einer Onlinebefragung die Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM (Ade et al., 2019) sowie die Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE (Jerusalem & Schwarzer, 1999) abgefragt.

Die Onlinebefragung wurde mit der Software Unipark erstellt und fand im Zeitraum zwischen dem 29. September 2020 und dem 21. Oktober 2020 statt. Befragt wurde eine anfallende Stichprobe von 196 Personen, wobei 114 Probandinnen und 82 Probanden antworteten. Der Link zur Onlinebefragung wurde über verschiedene Medien verbreitet (LinkedIn, Intranet von verschiedenen Organisationen, sowie per Mail und SMS). Da für die vorliegende Arbeit keinerlei Einschränkungen für die Teilnahme an der Onlinebefragung hinsichtlich demografischen Daten oder auch hinsichtlich Verhandlungserfahrung definiert wurden und zudem

auch alle Datensätze vollständig waren, konnten alle 196 Datensätze ausgewertet und genutzt werden.

Die Altersverteilung der Probandinnen und Probanden zeigt eine Häufung der Antworten im Altersbereich zwischen 18 und 35 Jahren. Vergleicht man die Altersverteilung der Onlinebefragung mit der Alterspyramide der Schweiz (Bundesamt für Statistik BfS, 2020), so zeigt sich eine Überproportionalität bei den Probandinnen und Probanden der Onlinebefragung in diesem Alterssegment. Die Alterspyramide der Schweiz weist eine Häufung im Bereich zwischen 40 bis 60 Jahren auf. Drei Probandinnen oder Probanden waren jünger als 18 Jahre, sieben Probandinnen oder Probanden waren älter als 65 Jahre. Insgesamt zeigt die Altersverteilung folgendes Bild:

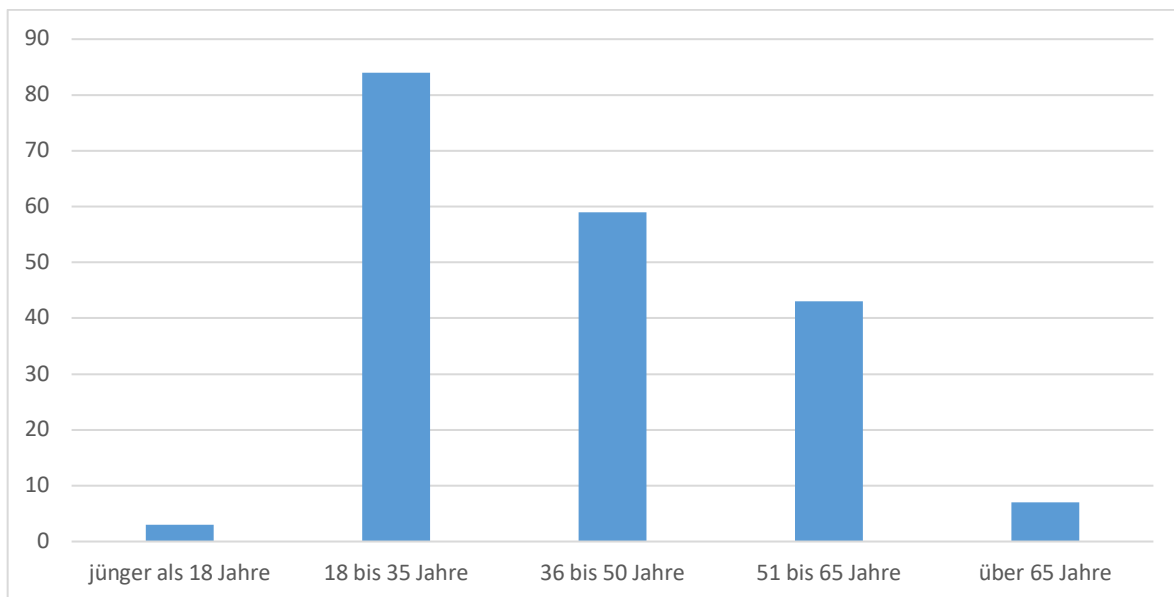


Abbildung 2: Altersverteilung der Onlinebefragung (eigene Darstellung)

Die Verteilung nach Bildungsabschluss in der Stichprobe zeigt eine Häufung von Abschlüssen im Hochschulbereich. Vergleicht man die Probandinnen und Probanden mit den höchsten Bildungsabschlüssen in der Schweizer Bevölkerung, so erkennt man in der Stichprobe eine Überproportionalität auf diesem Bildungsniveau. Das Bundesamt für Statistik BfS (2016) zeigt auf, dass in der Schweiz etwa 23% der Bevölkerung über einen Hochschulabschluss verfügen.

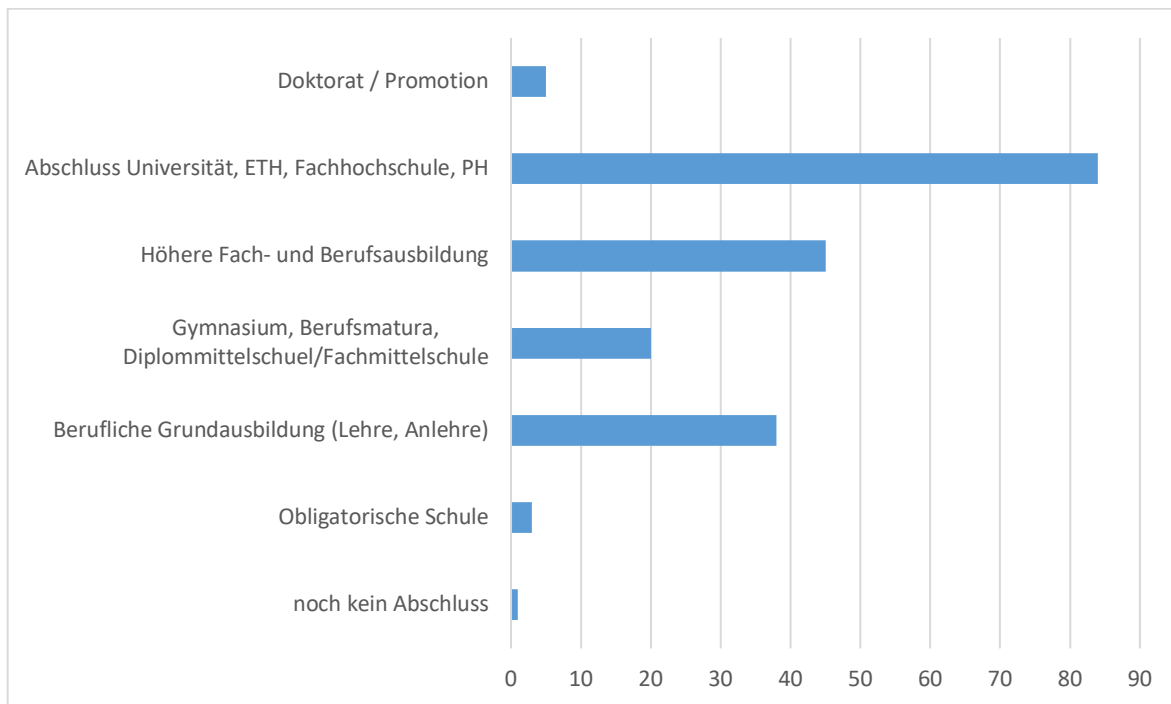


Abbildung 3: Verteilung Bildungsabschluss in der Onlinebefragung (eigene Darstellung)

Die Auswertung der Daten fand mit der Software SPSS statt. Zunächst erfolgte eine Summierung der Resultate der Fragen 1 bis 10, wobei die Summe dieser zehn Fragen den Wert der Probandin oder des Probanden in Bezug auf die Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE darstellt. Anschliessend erfolgte eine Summierung der Resultate der Fragen 11 bis 25, wobei diese Summe den Wert der Probandin oder des Probanden in Bezug auf die Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM darstellt.

Bei der Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE konnten Werte zwischen 10 und 40 erreicht werden, wobei Werte zwischen 18 und 40 erzielt wurden. Der Mittelwert des Datensatzes liegt bei 30 Punkten. Der Median des Datensatzes liegt ebenfalls bei 30 Punkten. Die Verteilung der Werte zeigt sich wie folgt:

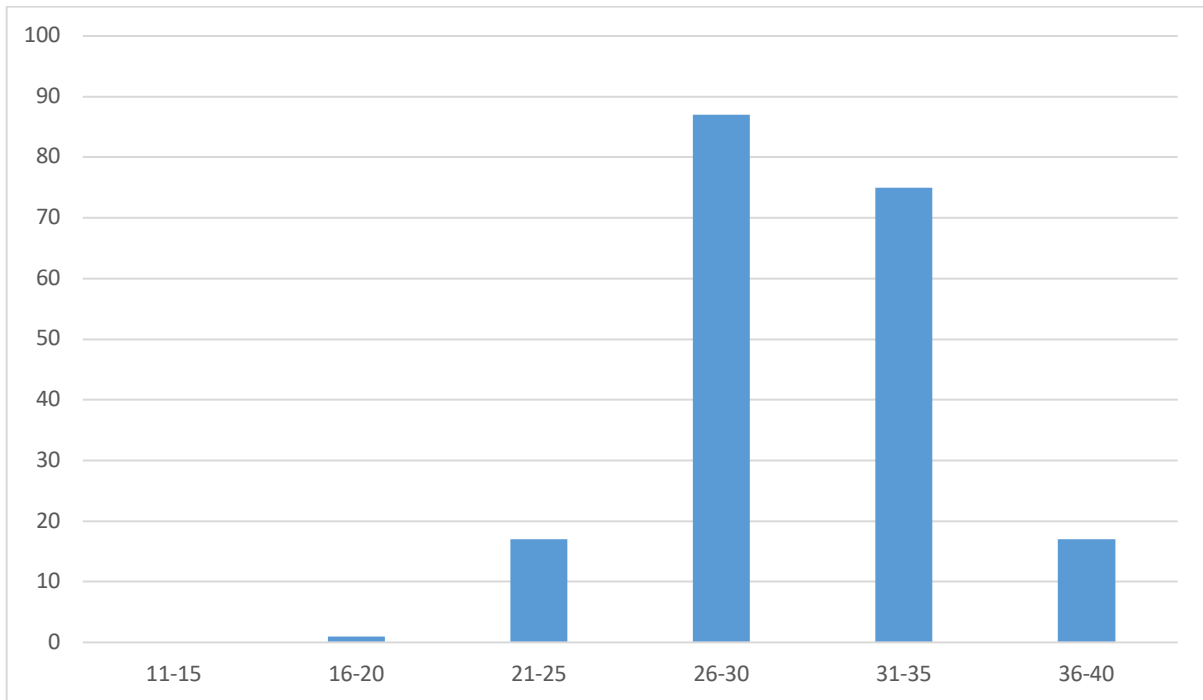


Abbildung 4: Erreichte Punktzahl SWE (eigene Darstellung)

Bei der Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM konnten Werte zwischen 15 und 90 erreicht werden, wobei Werte zwischen 36 und 90 erzielt wurden. Der Mittelwert des Datensatzes liegt bei 73 Punkten. Der Median des Datensatzes liegt bei 72 Punkten. Die Verteilung der Werte zeigt sich wie folgt:

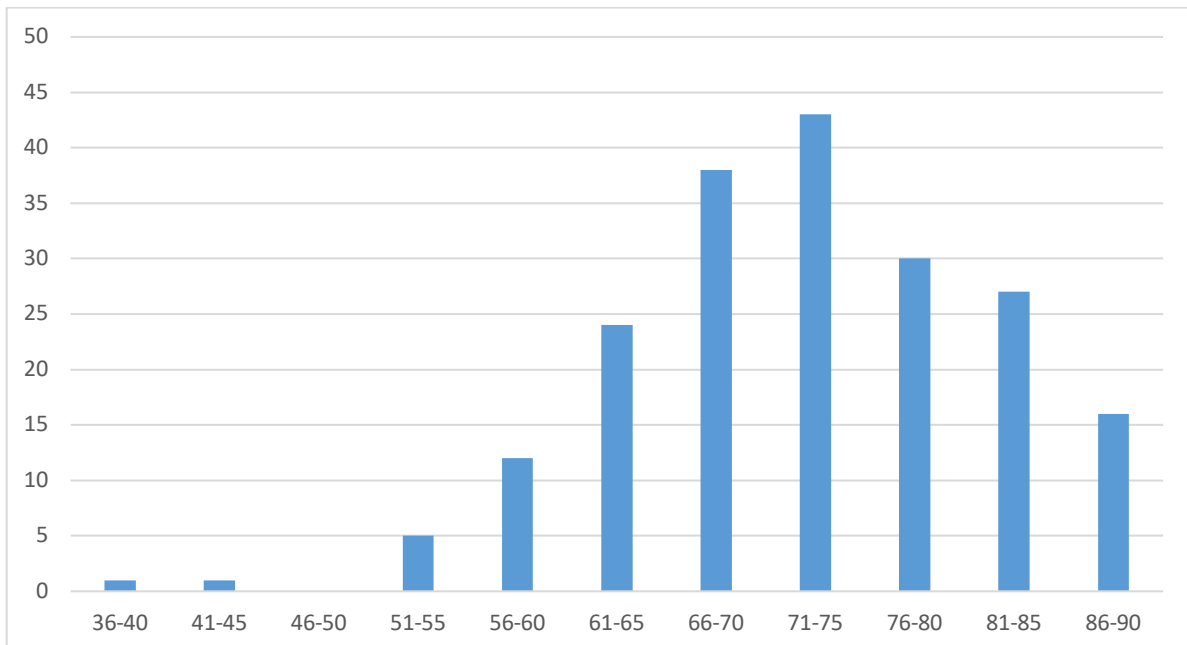


Abbildung 5: Erreichte Punktzahl SIM (eigene Darstellung)

Das Streudiagramm zwischen den beiden Skalen zeigt den Zusammenhang zwischen den beiden Skalen grafisch auf. Sowohl bei der Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM wie auch bei der Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE zeigt sich eine hohe

Streuung der Antworten, wobei eine Häufung der Antworten beim SIM zwischen 60 und 80 Punkten sowie eine Häufung beim SWE zwischen 25 und 35 Punkten ersichtlich ist:

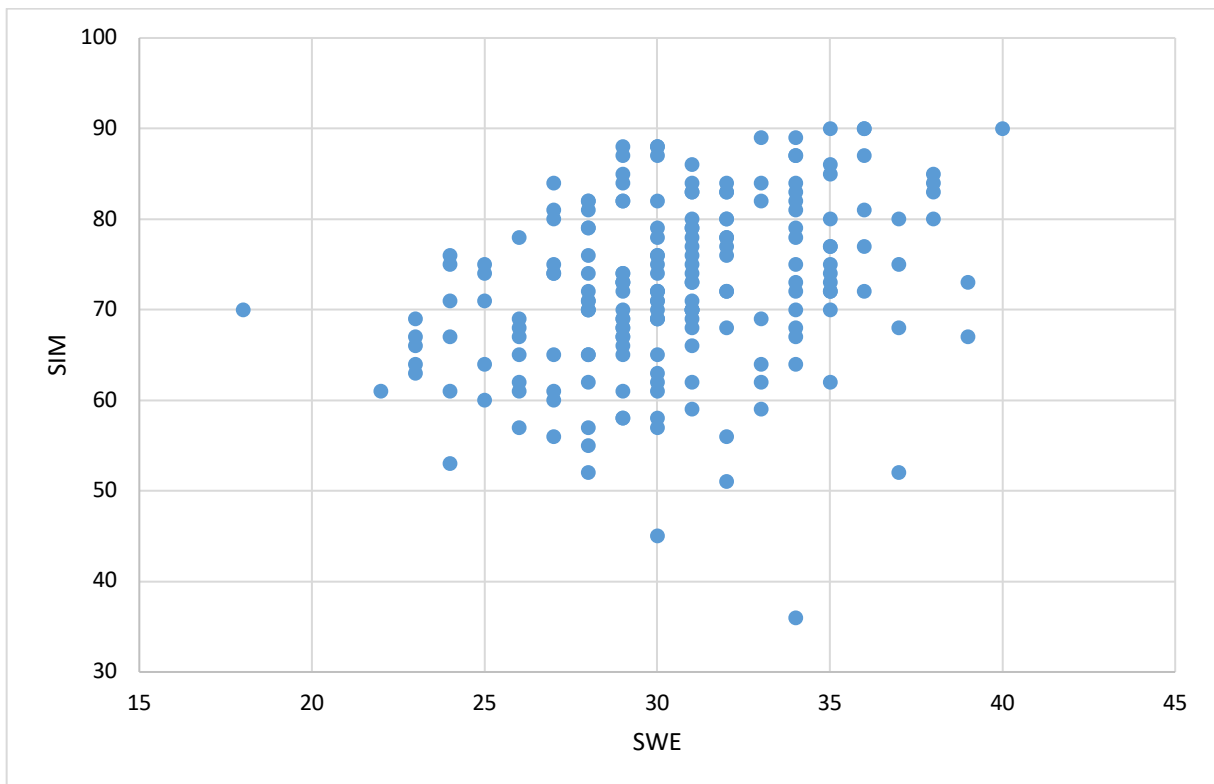


Abbildung 6: Streudiagramm SIM / SWE (eigene Darstellung)

Zum Beantworten der Hypothese wurde anschliessend der Zusammenhang zwischen einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeit und einer hohen Ausprägung im integrativen Mindset gemessen. Da es sich bei den beiden Skalen um intervallskalierte Skalen handelt, wird zur Berechnung des Zusammenhangs der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Der Korrelationskoeffizient nach Person ist hoch signifikant auf einem Niveau von $p < 0.01$ und beträgt $r = 0.315$. Gemäss den Interpretationsrichtlinien für Korrelationskoeffizienten nach Cohen (1988) ist der gemessene Koeffizient damit als mittlere Korrelation zu interpretieren. Mit diesem Resultat wird die Hypothese bestätigt, dass Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung über ein integrativeres Mindset verfügen als Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung.

4.2 Qualitative Resultate

Im Kapitel der qualitativen Resultate erfolgt die deskriptive Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews. Für die Auswertung der Interviews wurden zuerst Hauptkategorien deduktiv ausgehend von der Theorie und anschliessend induktiv am Textmaterial gebildet. Damit möglichst auch induktive Hauptkategorien gebildet werden können, wurden möglichst offene Fragen gestellt und damit die Möglichkeit zu freien Antworten gegeben. Bei der Codierung

wurde hauptsächlich auf Verhaltensweisen und Situationen geachtet, welche eine Veränderung der Selbstwirksamkeitserwartung sowohl in positiver Richtung wie auch in negativer Richtung mit sich bringen konnte. Im Interviewleitfaden wurde der Fokus der Verhandlungssituationen bewusst offengehalten, Verhandlungssituationen sowohl im privaten wie auch im beruflichen Kontext wurden von den Gesprächsteilnehmenden genannt. Es wurden Verhandlungen mit den eigenen Kindern und dem Lebenspartner geschildert. Ebenfalls wurde mehrfach das Mietverhältnis als Thema aufgegriffen sowie Hypothekarzinsverhandlungen mit Banken in diesem Kontext geschildert. Im beruflichen Umfeld wurden Lohnverhandlungen geschildert, aber auch jährlich wiederkehrende Tarifverhandlungen, umfassende Bauverhandlungen im Beruf des Bauleiters fanden ebenso Einzug wie Ressourcenverhandlungen im Team. Wenn man die Settings der Verhandlungen betrachtet, so finden wir ganz unterschiedliche Situationen vor. Die Verhandlungen fanden in vielen Fällen im Arbeitsumfeld statt. Weiter finden sich Verhandlungssettings bei Kunden vor Ort oder auch in Sitzungszimmern von Banken. Eine Verhandlung wurde öffentlich in einem Restaurant ausgetragen. Insgesamt musste bei zwei Interviews auf die vorbereitete «Mustersituation» zurückgegriffen werden, als die Gesprächspartner die zweite Interviewsituation nennen sollten. In den nachfolgenden Auswertungen werden diese aber gleichbehandelt wie die anderen Situationen, da davon ausgegangen wird, dass auch bei der Erinnerung an die erlebten und danach geschilderten Situationen hohe Anteile an subjektiven Interpretationen vorhanden sind.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zuerst die induktiven und anschliessend die deduktiven Hauptkategorien beschrieben und mit Beispielen illustriert. Anschliessend erfolgt eine Unterteilung des Datenmaterials in eine Gruppe mit Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern mit einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und in eine Gruppe mit Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern mit einer tiefen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. Abschliessend werden die Interviews aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet.

4.2.1 Induktive Kategorien

Insgesamt wurden fünf induktive Kategorien anhand des Materials gebildet. Diese werden im Folgenden definiert und durch Beispiele erläutert.

4.2.1.1 Relevanz

In mehreren Interviews wurde von Interviewpartnerinnen oder Interviewpartnern darauf hingewiesen, dass die Verhandlungssituation so dringlich oder wichtig war, dass ganz einfach eine Lösung gefunden werden musste und auch gefunden werden kann. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn es um das Weiterbestehen der zu vertretenden Institutionen geht. Die Entwicklung der Selbstwirksamkeit stellt in der Hauptkategorie der Relevanz eine von aussen herangetragene Notwendigkeit dar. Ein Beispiel für diese Kategorie: „Wir durften

nicht scheitern. Es war ganz einfach viel zu viel Zeit und Geld drin. Also wir mussten eine Lösung finden.“ (IP13, Absatz 74).

4.2.1.2 *Kritisches Denken*

Bei vielen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern finden sich Hinweise darauf, dass zwischen dem Ausmass an kritischem Denken beziehungsweise an Reflexion und der positiven oder auch negativen Entwicklung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung ein Zusammenhang besteht. Die Hauptkategorie kritisches Denken umfasst viele Aspekte wie beispielsweise aber nicht abschliessend: Klarheit schaffen, die Situation aktiv verändern, Kenntnisse der Situation erarbeiten, Verhandlungsstrategien festlegen, Flexibilität beibehalten, unterschwellige Zeichen erkennen, Alternativen haben, integratives Denken anstreben, Offenheit beibehalten, Verhandlungsspielraum erweitern, Fokus auf gemeinsame Interessen haben, mit Komplexität umgehen können oder auch die Reflexionsfähigkeit stärken. Ein Beispiel für eine positive Entwicklung der allgemeinen Selbstwirksamkeit im Zusammenhang mit kritischem Denken oder auch Reflexion: „Ich habe gelernt, dass auch wenn man nichts verändern kann vermeintlich, wenn es heisst, dass die Rahmenbedingungen gegeben sind, dass es oft einen Spielraum gibt.“ (IP14, Absatz 24). Ein Beispiel einer negativen Entwicklung der allgemeinen Selbstwirksamkeit im Zusammenhang mit kritischem Denken: „Also was für mich das Schlüsselerlebnis ist: Mich kann man weich klopfen, wenn man lange genug auf die Tränendrüse drückt, das ist so meine Erfahrung, das weiss ich auch schon aus meinem früheren beruflichen Leben. Ich weiss, dass ich oft bei Menschen, die schon irgendwo, ja, bei mir irgendwie Mitleid ausgelöst haben, dass ich dann etwas schwach geworden bin. Beispielsweise bei Mitarbeitern, die vielleicht aus einem Drittweltland kommen oder auch nur wenig Geld haben und dann jammern und so, dann bin ich dann nachsichtig. Und das ist so das Schlüsselereignis, das ist mir jetzt hier auch wieder passiert. Es stört mich nicht.“ (IP9, Absatz. 8).

4.2.1.3 *Verantwortung*

Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sprechen in den Interviews direkt oder indirekt von der gefühlten Verantwortung in der Situation oder auch vom Abgeben der Verantwortung in der Verhandlungssituation. Die Entwicklung der Selbstwirksamkeit stellt in der Hauptkategorie der Verantwortung eine von innen gefühlte Notwendigkeit dar beziehungsweise beim Abgeben der Verantwortung von einer Abgrenzung von der Aufgabe oder der Verhandlung. Die Hauptkategorie der Verantwortung umfasst Aspekte der Resignation und Delegation an höhere Stellen, das Gefühl des Verantwortungsbewusstseins, das Gerechtigkeitsempfinden, den Drang danach Verbindlichkeit schaffen oder auch Aspekte in Bezug auf die Aussenwahrnehmung und das Image. Ein Beispiel für die wahrgenommene Verantwortung stellt diese Aussage dar: „Aufgrund dessen, dass die Situation sehr komplex war, war

es für mich wichtig, dass ich, wie ein sagen wir mal, Vorweg-Szenario hatte, sodass ich diskutieren konnte, Lösungen anstreben konnte, aber Zeit gewann, indem ich sagte, die Geschäftsleitung wird das Ganze noch diskutieren.“ (IP13, Absatz 70). Ein Beispiel für abgrenzendes Verhalten beziehungsweise für das Nicht-Übernehmen von Verantwortung mit damit voraussichtlich einhergehenden Konsequenzen auf die Selbstwirksamkeitserwartung stellt folgende Aussage dar: „Und es kann dann so verworren sein, dass es nicht mehr selbstständig lösbar ist, dass es quasi von anderer Stelle beleuchtet werden muss.“ (IP8, Absatz 12).

4.2.1.4 *Sicherheit*

Viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben sich explizit oder implizit mit Fragen der Sicherheit in den Interviews beschäftigt. Ein grosser Teil der Aussagen beziehen sich auf das Vorfeld der Verhandlung, wenn es darum ging, sich gut vorzubereiten oder auch ganz klare Ziele zu setzen, damit es während der Verhandlungssituation einfacher ist. Die Entwicklung der Selbstwirksamkeit in der Hauptkategorie Sicherheit findet also kurz vor der Verhandlungssituation statt, indem diese spezifisch und detailliert vorbereitet wird. Unter der Kategorie Sicherheit wird verstanden, dass der Rahmen enger abgesteckt wird, dass Ziele gesetzt werden, dass man sich auf die Verhandlung vorbereitet, dass man sich nicht alleine fühlt, dass Bekanntes insbesondere Vertrauen und Sicherheit vermittelt, dass Kontrollverlust vermieden werden soll, dass Sachlichkeit oder eine Gruppe auch eine Form der Sicherheit bietet oder dass Sicherheit in der Verhandlung schrittweise entwickelt werden kann. Ein gutes Beispiel für diese Kategorie findet sich hier: „Und dafür habe ich mich auch wieder entsprechend vorbereitet mit Argumenten. Ich habe ein zweiseitiges Dokument erstellt mit den Problemstellungen, die wir antreffen und bin auch wieder so vorbereitet in das Gespräch und habe auch hier wieder externe Quellen eingeholt von Leuten in meinem Netzwerk.“ (IP18, Absatz 56).

4.2.1.5 *Macht*

Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sprechen von hierarchischen Situationen im beruflichen Umfeld und sehen darin ein Machtgefüge, wobei je nach Wahrnehmung der Situation eine höhere oder tiefere Selbstwirksamkeitserwartung damit einhergeht. Die Kategorie Macht umfasst Aspekte von Aufgeben, von Beharrlichkeit, von Abhängigkeit oder sie birgt auch ein Eskalationspotenzial. Ein gutes Beispiel für die Hauptkategorie der Macht findet sich in folgender Textpassage, die sowohl das Machtgefüge in einer hierarchisch besser gestellten und in einer hierarchisch tiefer gestellten Situation anspricht, wobei es sich nicht um eine klassisches Machtgefüge in einer Organisationsstruktur bezieht, sondern um ein Machtgefüge im Kundenkontext: „Wir sind auch mit den Unternehmern am Tisch gesessen, haben sie natürlich wie eine Zitrone ausgepresst und wir im Gegenzug natürlich von der Bauherrschaft, das war genau dasselbe.“ (IP4, Absatz 8).

4.2.2 Deduktive Kategorien

Basierend auf der Ursprungsquelle von Bandura (1977) wurden die vier deduktiven Hauptkategorien eigene Erfolgserlebnisse, stellvertretende Erfahrungen, soziale Ermutigung sowie emotionale Erregung gebildet. In der vorliegenden Master Theiss wurde in der Kategorie eigene Erfolgserlebnisse zudem die Unterscheidung zwischen Erfolg und Misserfolg vorgenommen und damit zwei Subkategorien gebildet.

4.2.2.1 *Eigene Erfolgserlebnisse*

Bandura (1977) definiert diese Kategorie als die wichtigste Einflussgrösse und begründet, dass Erfolge die Selbstwirksamkeit tendenziell stärken, Misserfolge die Selbstwirksamkeit tendenziell schwächen. Festzuhalten ist ausserdem, dass generalisierte Effekte insbesondere in ähnlichen Situationen festgestellt werden konnten, was Bandura (1977) als allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnete. Es wurden Textpassagen codiert, in welchen die Probanden Aussagen zu eigenen Erfolgen oder Misserfolgen angeben. Ein exemplarisches Beispiel für eine Textpassage mit Erfolg stellt diese Aussage dar: „Aber das wir die Probleme auf einen Schlag vom Tisch bringen konnten war ein grosser Erfolg, weil es eigentlich überhaupt erst die spätere Zusammenarbeit ermöglichte und die Zusammenarbeit dauert mittlerweile 14 Jahre.“ (IP13, Absatz 42). Ein Beispiel für eine Textpassage mit Blick auf einen Misserfolg findet sich hier: „Ja, persönlich. Mein Ruf war dann, mein guter Ruf war dann ein bisschen beschädigt, weil ich zuständig war für diese ganze Sache, also als Gesamtprojektleiter bist du immer mitgegangen, quasi, obwohl du eigentlich gar nicht viel dafür kannst. Aber dein Name steht auf dem Papier und das hat mich für die weiteren Projekte natürlich schon sensibilisiert.“ (IP14, Absatz 22).

4.2.2.2 *Stellvertretende Erfahrung*

Die Kategorie der stellvertretenden Erfahrung versteht Bandura (1977) als Kategorie mit tieferer Aussagekraft, da keine direkten Erfahrungen stattfinden. Beobachtete, erfolgreiche Vorgehensweisen haben mehr Einfluss als beobachtete Vorgehensweisen ohne erfolgreiche Resultate. Trotzdem konnten Byars-Winston et al. (2017) nachweisen, dass stellvertretende Erfahrungen ebenfalls einen schwachen Effekt auf die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung ausübt. Ein exemplarisches Beispiel für eine stellvertretende Erfahrung findet sich hier: „Ja, ich glaube schon, dass sie wohl gedacht hat, jetzt macht sie es auf diese Tour. Und so funktioniert es und dann hat unser CEO dem sogar zugestimmt. Aber nein, ich denke, sie war einerseits stolz, das weiß ich. Sie unterstützt das auch. Aber sie musste dann nachträglich den Antrag stellen, sie musste in der Geschäftsleitung und musste wie etwas vertreten, auf dass sie zwar stolz ist... aber sie wusste, das kommt da nicht gut an. Und es gäbe, dass

hat sie mir auch gesagt, viele andere, die das auch verdient hätten. Die viele Krankheitsabsenzen hatten und so weiter. Ich habe ihr dann noch mal gesagt, es geht um den Erfolg.“ (IP10, Absatz 26).

4.2.2.3 Soziale Ermutigung

Die Kategorie soziale Ermutigung weiss gemäss Bandura (1977) eine relativ tiefe Aussagekraft auf, da keine eigenen Erfahrungen zu Grunde liegen. Sie wirkt besser, wenn eigene Erfahrungen bekräftigt werden und kann zudem wie ein Korrektiv wirken. Byars-Winston et al. (2017) konnten bei der sozialen Ermutigung zudem ebenfalls einen schwachen Effekt auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung nachweisen. Ein Beispiel für diese Hauptkategorie stellt diese Textpassage dar: „Auch die Ämter waren nachher wieder ein bisschen beruhigt, dass wir das doch schaffen können... quasi die Besten sind für das.“ (IP4, Abs. 32).

4.2.2.4 Emotionale Erregung

Bandura (1977) äussert sich dahingehend, dass emotionale Erregung das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten senken kann, wenn keine geeigneten Coping-Strategien entwickelt werden können. Weiter führt er aus, dass aber auch das Vermeiden von emotionaler Erregung dazu führen kann, dass sich das fehlende Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten manifestiert. Byars-Winston et al. (2017) konnten auch für die emotionale Erregung einen schwachen Effekt auf die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung nachweisen. Ein Beispiel für diese Hauptkategorie lautet wie folgt: „Und dass das alles viel mehr, viel mehr einen grösseren Raum eingenommen hat, als sie sich das wahrscheinlich gewohnt war, daher war sie wahrscheinlich etwas überfordert mit der Situation und wusste sich nicht anders zu helfen... ja, als sich verletzt zu zeigen und das war, glaube ich, ja das war die größte Herausforderung in dem Moment. Und ich bin dann auch sehr impulsiv. Und das hat es nicht einfacher gemacht.“ (IP3, Absatz 6).

4.2.3 Unterteilung in zwei Gruppen

Um die Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner besser einordnen und auswerten zu können, wird die Stichprobe (n=18) zuerst in zwei Gruppen unterteilt. Eine Gruppe verfügt über eine hohe allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (n=8) und eine Gruppe verfügt über eine tiefe allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (n=10). Der Gruppe mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung wurden Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit einem Wert auf der Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit von höher als 30 Punkten zugeordnet.

4.2.4 Auswertung mit Fokus auf die Kategorien

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Nennungshäufigkeiten der verschiedenen Codes mit Blick auf die beiden Gruppen wiedergegeben. Anschliessend werden die Codes nach Gruppen genauer betrachtet:

Tabelle 3: Codes pro Kategorie in Abhängigkeit der Selbstwirksamkeit

| Kategorie | Nennungen Total | Nennungen Gruppe hohe Selbstwirksamkeit | Nennungen Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit |
|--------------------------------|-----------------|---|--|
| Relevanz | 19 | 10 | 9 |
| Kritisches Denken | 34 | 16 | 18 |
| Verantwortung | 27 | 11 | 16 |
| Sicherheit | 34 | 16 | 18 |
| Macht | 32 | 19 | 13 |
| Eigene Erlebnisse – Erfolg | 17 | 8 | 9 |
| Eigene Erlebnisse – Misserfolg | 10 | 2 | 8 |
| Stellvertretende Erfahrungen | 9 | 8 | 1 |
| Soziale Ermutigung | 5 | 4 | 1 |
| Emotionale Erregung | 13 | 9 | 4 |
| Total | 200 | 103 | 97 |

Insgesamt kann festgestellt werden, dass in beiden Gruppen ungefähr gleich viele Codes vergeben werden konnten. Bei der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit wurden 103 Codes vergeben, bei der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit wurden 97 Codes vergeben.

Betrachtet man zuerst die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bei den induktiven Kategorien, so zeigt sich, dass bei der Hauptkategorie Relevanz beide Gruppen ungefähr gleich häufig codiert wurden. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit weist zehn Mal eine Codierung auf, während die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit neun Mal die Codierung Relevanz aufweist. Das kritische Denken war wiederum ähnlich oft vertreten mit sechzehn Nennungen bei der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit und achtzehn Nennungen bei der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit. Bei der Gruppe, welche eine hohe Selbstwirksamkeit aufweist, wurden elf Codes bei der Hauptkategorie Verantwortung gesetzt, hingegen konnte bei den Interviews der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit sechzehn Codes bei der Verantwortung vergeben werden. Sicherheit wurde bei beiden Gruppen ungefähr gleich häufig genannt, bei der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit nämlich sechzehn Mal, bei der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit achtzehn Mal. Bei der Hauptkategorie Macht finden sich 19 Codierungen bei der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit, während dem 13 Codierungen bei der Gruppe mit tiefer Selbstwirksamkeit gesetzt wurden.

Betrachtet man anschliessend die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bei den deduktiven Kategorien, so fällt auf, dass die Unterschiede zwischen den Gruppen tendenziell etwas grösser sind als bei den induktiven Kategorien. Wie bereits weiter oben beschrieben, wurde die Hauptkategorie eigene Erfolgserlebnisse in die zwei Subkategorien Erfolg und Misserfolg unterteilt. Es fällt auf, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit lediglich zwei Mal Misserfolg genannt hat, während die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit acht Mal Situationen geschildert hat, welche der Subkategorie Misserfolg zugeschrieben werden konnten. Der Subkategorie Erfolg hingegen konnten in beiden Gruppen fast gleich viele Codes vergeben werden. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit nannte acht verschiedene Situationen, während die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit neun Mal Perspektiven des Codes Erfolg nannte. Die stellvertretenden Erfahrungen konnten bei der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit acht Mal gesetzt werden, bei der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit lediglich ein Mal. Die soziale Ermutigung wurde von der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit vier Mal genannt, von der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit lediglich ein Mal. Emotionale Erregung wurde durch die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit neun Mal genannt, während die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit diese lediglich vier Mal nannte.

Im Folgenden werden die Hauptkategorien sowie die Subkategorien nach Aufteilung der beiden Gruppen betrachtet und es wird festgehalten, welche Aspekte in den jeweiligen Gruppen jeweils genannt wurden. Der Unterschied der Gruppen beim Code soziale Ermutigung ist insofern vernachlässigbar und wird nicht aufgeteilt, als dass im Total lediglich fünf Codes vergeben wurden und damit eine weitere Aufteilung wenig sinnvoll erscheint.

4.2.4.1 Relevanz

Bei der Hauptkategorie der Relevanz lassen sich kaum Unterschiede zwischen den beiden Gruppen feststellen, wenn man die einzelnen Aussagen betrachtet. In beiden Gruppen wird in verschiedenen Facetten beschrieben, dass es sich bei der beschriebenen Verhandlungssituation um etwas Wichtiges für die Betroffene oder den Betroffenen handelt und dass entsprechend unbedingt eine Lösung gefunden werden muss. Bei der Beschreibung der Kategorie wurde bereits darauf hingewiesen, dass es sich bei der Relevanz beziehungsweise bei relevanten Verhandlungen damit um eine von aussen herangetragene Notwendigkeit handelt, die entsprechend sowohl für Personen mit einer hohen wie auch für Personen mit einer tiefen Ausprägung bei der Selbstwirksamkeitserwartung gilt. Diese Notwendigkeit manifestiert sich nun entsprechend in den Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die mit Blick auf die Gruppenunterscheidung sich nicht unterschiedlich geäussert haben.

4.2.4.2 *Kritisches Denken*

Wie die Anzahl Codierungen pro Gruppe zeigt, ist das kritische Denken sowohl bei Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung wie auch Personen mit einer tiefen Selbstwirksamkeitserwartung gleich ausgeprägt. In beiden Gruppen finden sich zudem zahlreiche reflexive Beschreibungen in Bezug auf zwischenmenschliche Themen. Zwei wichtige Unterscheidungen zwischen den beiden Gruppen lassen sich allerdings ausmachen. Erstens ist es so, dass sich Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung deutlich mehr Gedanken zu Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf das Verhandlungsergebnis machen und zweitens ist ebenfalls bei dieser Gruppe erkennbar, dass sie sich auch viel mehr damit beschäftigen, wie eine Verhandlungssituation proaktiv besser ausgestaltet werden kann.

4.2.4.3 *Verantwortung*

Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit gab an, sich selber häufig in der Verantwortung zu sehen. Festgehalten wurde ausserdem, dass je nach Verhandlungskomplexität keine Möglichkeit bestand, die Verhandlungsinhalte einzeln lösen zu können, sondern, dass eine umfassende Lösung als erstrebenswerter erachtet wurde. Als weitere wichtige Komponente um Verantwortung wahrnehmen zu können, wurde Transparenz genannt. Transparenz der eigenen Verhandlungskompetenz aber auch Transparenz bei den Verhandlungspartnerinnen und Verhandlungspartnern.

Die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit gab an, die Verantwortung insbesondere in herausfordernden Situationen vermehrt bei vorgesetzten Stellen zu sehen. Weiter wurde ausgeführt, dass teilweise eine Drittperspektive erst zur Lösung der herausfordernden Verhandlung geführt hat. Beispielsweise im Sinne einer Mediation oder einer übergeordneten Ombudsstelle.

4.2.4.4 *Sicherheit*

Bei der Hauptkategorie der Sicherheit gibt es bei der Anzahl Codierungen kaum Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Auch inhaltlich finden sich einige Gemeinsamkeiten, so suchen beide Gruppen Sicherheit durch eine gute Vorbereitung auf die Verhandlung sowie in einer guten Zusammenarbeit in der eigenen Verhandlungsgruppe. Ein Unterschied zeigt sich im Umgang mit dem Verhandlungsinhalt. Während in der Gruppe von Personen mit einer hohen Ausprägung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartungen mehrere Textpassagen darauf hindeuten, dass versucht wird, den Verhandlungsgegenstand als Ganzes zu verstehen und immer auch wieder der Raum für Reflexion geöffnet wird, so zeigt sich in der Gruppe der Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung eine Tendenz dahin, dass versucht wird, die Rahmenbedingungen zu definieren, klare Ziele zu setzen oder auch Regeln zu vereinbaren. Es geht bei dieser Gruppe also eher darum, den Raum zu schliessen und innerhalb definierter Grenzen zu verhandeln.

4.2.4.5 *Macht*

Die Gruppe der Personen mit einer hohen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung gab in den Interviews unter den Situationen, welche dem Code Macht zugeschrieben werden konnten, mehrheitlich Situationen an, in welchen es sich um hierarchische Gefüge handelte. Vereinzelt wird der Machtanspruch selber ausgeübt, teilweise aber auch der Verhandlungsgegenseite zugeschrieben. Relativ häufig spielen dabei auch manipulative Elemente eine Rolle. Die Gleichstellung der Verhandlungspartnerinnen und Verhandlungspartner wird mehrfach als wichtige Ausgangslage erwähnt, um dieser Machtlosigkeit entgegen zu wirken. Die Gruppe hat sich also damit beschäftigt, wie eine Machtsituation aufgelöst werden kann.

Die Situationen, welche von der Gruppe mit einer tiefen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung unter dem Code Macht zusammengefasst werden konnten, handeln ebenfalls von hierarchischen Situationen. Im Umgang damit wird die eigene Standhaftigkeit beschrieben, auch das Ausüben von Druck oder ganz allgemein der Widerstand als solches wird thematisiert. Es geht in dieser Gruppe also weniger darum, der Machtsituation entgegenzuwirken als vielmehr darum, seine Machtposition durch entsprechendes Verhalten zu stärken.

4.2.4.6 *Eigene Erfolgserlebnisse - Erfolg*

Bei der Subkategorie Erfolg zeigen sich bei der Anzahl Codierungen kaum Unterschiede zwischen den Gruppen. Während acht Codierungen bei Personen mit einer hohen Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung gesetzt wurden, konnten bei Personen mit einer tiefen Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung 9 Codierungen gesetzt werden. Betrachtet man die Unterschiede in den Argumentationslinien, so fällt allerdings auf, dass die beiden Gruppen eine unterschiedliche Perspektive auf den Erfolg werfen. Während Personen mit einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung mehrheitlich den Einfluss dieses Erfolges für die Zukunft beleuchten und ihr Vorgehen lösungsorientiert beschreiben, fokussieren Personen mit einer tiefen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung eher auf die Probleme im Prozess und sprechen auch häufig von Argumentationslinien oder einem regelrechten Kampf, um zum Erfolg zu kommen.

4.2.4.7 *Eigene Erfolgserlebnisse – Misserfolg*

Bei der Subkategorie Misserfolg ist zahlenmässig ein grösserer Unterschied zwischen den beiden Gruppen erkennbar. Bei Personen mit einer hohen Ausprägung bei der Selbstwirksamkeitserwartung wurden zwei Codierungen gemacht, während dem bei der Gruppe mit einer tiefen Ausprägung bei der Selbstwirksamkeitserwartung acht Codierungen vergeben wurden. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit gab an, dass sie den Eindruck hatte, dass beide Verhandlungspartner davon ausgingen, dass sie einander verstanden hatten, jedoch

beide eine andere Perspektive und ein anderes Verständnis hatten. Es handelte sich also um ein Missverständnis. In der zweiten Situation wurde der Misserfolg reflektiert und der eigene Anteil daran zum Ausdruck gebracht. Die Gruppe mit einer tiefen Selbstwirksamkeitserwartung gab an, dass sie den Misserfolg eher der Verhandlungspartnerin oder dem Verhandlungspartner zuschrieb, sei es durch Weigerung eine Lösung anzustreben, sei es durch eine klare Täuschung oder auch dass der Verhandlungspartnerin oder dem Verhandlungspartner klare Grenzen aufgezeigt werden mussten. Bei sieben von acht Aussagen sind klare Externalisierungen bei der Erklärung für den Misserfolg erkennbar, bei der achten Aussage wird ein regelrechter Verhandlungskampf beschrieben, der alle als Verlierer zurücklässt.

4.2.4.8 Stellvertretende Erfahrungen

Bei der Hauptkategorie stellvertretende Erfahrungen ist ein klarer Unterschied bei der Anzahl Codierungen erkennbar. Bei der Gruppe mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung wurden 8 Codierungen vergeben, bei der Gruppe mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung lediglich ein Code. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit gibt an, dass sie Erfahrungen von anderen Personen nutzen konnte und sich insbesondere häufig ein Beispiel daran nahm, wie man Situationen nicht angehen sollte. Beispielsweise bei negativem Führungsverhalten, welches beobachtet wurde. Die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit gab an, dass es zu schwierigen Situationen führen kann, wenn anhand von stellvertretenden Erfahrungen Handlungen vorgenommen werden, da allenfalls die Details zu wenig bekannt sind.

4.2.4.9 Emotionale Erregung

Auch bei der Hauptkategorie emotionale Erregung ist ein klarer Unterschied bei den Codierungen erkennbar. Während bei der Gruppe mit einer hohen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung 9 Codierungen vergeben wurden, so waren es bei der Gruppe mit einer tiefen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung lediglich 4 Codierungen. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit gab an, dass sie insbesondere auf Unterstellungen und Vorwürfe in Verhandlungssituationen emotional erregt reagierte. Dieser Prozess führte teilweise zu einer Reflexion des eigenen Zutuns. Teilweise aber auch zu einem Vertrauensverlust in die eigenen Fähigkeiten sowie auch in die Verhandlungspartnerin oder den Verhandlungspartner. Die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit hielt insbesondere fest, dass ein Wechsel des Kommunikationsstils von einer sachlichen Ebene hin zu einer negativ geprägten, persönlichen Ebene dazu führte, dass emotionale Erregung deutlich wurde.

4.2.5 Auswertung mit Fokus auf die Verhandlungssettings

In einem nächsten Schritt wird unterschieden, wie das Verhandlungssetting durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beurteilt wurde und wie der Ausgang der Verhandlung

beurteilt wird. Diese Unterscheidung hilft dabei festzustellen, wie das Verhandlungssetting einzuordnen ist.

4.2.5.1 Allgemeine Gruppenunterschiede

Über beide Gruppen hinweg haben fast alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein negativ geprägtes erstes Verhandlungssetting geschildert. Lediglich zwei Personen haben ein neutrales Setting beschrieben. Über beide Gruppen hinweg haben sechs Personen einen negativen Ausgang geschildert, zehn Personen einen positiven Ausgang und zwei Personen einen neutralen Ausgang. Dabei gaben zehn Personen an, volle Verhandlungskompetenz gehabt zu haben, fünf Personen gaben an, keine Verhandlungskompetenz gehabt zu haben und drei Personen gaben an, dass die Verhandlungskompetenz als geteilt wahrgenommen wurde. Bezüglich zeitlichem Druck gaben zehn Personen an, dass es zeitlichen Druck gab, während 8 diesen nicht als existent einordneten.

Mit Blick auf das zweite Verhandlungssetting beschrieben acht Personen dieses Setting als negativ, während zehn Personen diese als neutral auswiesen. Bezüglich Ausgang der Verhandlung gaben zwei Personen an, dass diese als negativ beurteilt wurden, während vierzehn Personen diesen als positiv festhielten. Zwei Personen gaben an, dass der Ausgang der Verhandlung als neutral eingestuft werden kann. Zehn Personen gaben weiter an, dass sie über die volle Verhandlungskompetenz verfügten, während drei Personen über keine Verhandlungskompetenz und fünf Personen über eine geteilte Verhandlungskompetenz verfügten. Sieben Personen gaben an, dass sie zeitlichen Druck wahrnahmen, während elf Personen diesen nicht wahrnahmen.

4.2.5.2 Gruppe hohe Selbstwirksamkeitserwartung

Sieben Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben als erstes Verhandlungssetting eine negative Ausgangslage gewählt. Eine Person wählte ein neutrales Verhandlungssetting. Bei sechs Personen wurde der Ausgang positiv bewertet, bei zwei Personen wurde der Ausgang als negativ beurteilt. Drei Personen gaben an volle Kompetenz genossen zu haben, zwei Personen hatten gemäss eigener Beurteilung keine Kompetenz, während drei Personen angaben, dass sie eine geteilte Kompetenz wahrgenommen hatten. Interessant in diesem Kontext war zudem, dass ein Interviewpartner mit einer hohen Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung angab, zu Beginn der Verhandlung eigentlich nicht über Verhandlungskompetenz verfügt zu haben. Sie hatte eher eine beratende Rolle inne, die Verhandlungskompetenz lag in diesem Fall bei den anwesenden Juristen. Im Verlauf der Verhandlung verlagerte sich die Kompetenz aber und die Verhandlungskompetenz nahm innerhalb der geschilderten Verhandlung zu. Über zeitlichen Druck berichteten drei Personen, während fünf Personen diesen nicht wahrnahmen. Vier Personen haben im zweiten Verhandlungsset-

ting ein negatives Setting gewählt, vier Personen wählten ein neutrales Setting. Den Ausgang der Verhandlung beschrieben sechs Personen als positiv, eine Person als negativ und eine Verhandlung war zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abgeschlossen. Drei Personen gaben an, dass sie über umfassende Verhandlungskompetenz verfügten, während eine Person angab keine Verhandlungskompetenzen gehabt zu haben und vier Personen über eine geteilte Verhandlungskompetenz berichteten. Zeitlichen Druck nahmen drei Personen wahr, fünf Personen gaben an keinen zeitlichen Druck gehabt zu haben.

Wird im Folgenden betrachtet, wie das Verhältnis der Beurteilung des Verhandlungssettings sowie des Verhandlungsergebnisses wahrgenommen wurde, so kann festgehalten werden, dass im ersten Verhandlungssetting 25% der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein negatives Setting sowie einen negativen Verhandlungsabschluss nannten, 63% nannten ein negatives Setting sowie einen positiven Verhandlungsabschluss und 13% nannten ein neutrales Setting sowie einen positiven Verhandlungsabschluss. Im zweiten Verhandlungssetting beschrieben 13% ein negatives Setting mit negativem Verhandlungsabschluss, während 25% ein negatives Setting, jedoch einen positiven Verhandlungsabschluss erwähnten. 50% erzählen über ein neutrales Setting mit positivem Abschluss und eine Person erzählte von einem negativen Verhandlungssetting mit ausstehendem Verhandlungsergebnis. Es kann somit festgehalten werden, dass in beiden Settings hauptsächlich negative oder teilweise neutrale Verhandlungssettings geschildert wurden. Beim Verhandlungsausgang kippt anschliessend die Beurteilung und es wird in vielen Fällen ein positiver Ausgang der Verhandlung beschrieben, lediglich 3 negative Verhandlungsergebnisse sind über 16 Verhandlungssettings zu verzeichnen. Keine grossen Unterschiede können bezüglich Kompetenzen wahrgenommen werden. Der zeitliche Druck wurde im ersten Setting und im zweiten Setting ähnlich bewertet.

4.2.5.3 Gruppe tiefe Selbstwirksamkeitserwartung

Neun Interviewpartnerinnen oder Interviewpartner haben als erstes Verhandlungssetting eine Situation mit einer negativen Ausgangslage gewählt, eine Person hat eine neutrale Situation beschrieben. Von vier Personen wurde der Ausgang positiv bewertet, von vier Personen negativ und von zwei Personen wurde der Ausgang als neutral beurteilt. Sieben Personen gaben an volle Kompetenz genossen zu haben, während drei Personen keine Kompetenz hatten. Über zeitlichen Druck berichteten sieben Personen, während drei Personen diesen nicht wahrnahmen. Vier Personen haben in der zweiten Situation eine negative Verhandlungssituation gewählt, sechs Personen wählten eine neutrale Situation. Den Ausgang der Verhandlung beschrieben acht Personen als positiv, eine Person als negativ und eine Verhandlung wurde als neutral im Resultat beurteilt. Sieben Personen gaben an, dass sie über umfassende Verhandlungskompetenz verfügten, während zwei Personen angaben keine Verhand-

lungskompetenzen gehabt zu haben und eine Person über eine geteilte Verhandlungskompetenz berichtete. Zeitlichen Druck nahmen vier Personen wahr, sechs Personen gaben an keinen zeitlichen Druck gehabt zu haben.

Somit kann festgehalten werden, dass 40% der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beim ersten Verhandlungssetting sowohl eine negative Ausgangslage wie auch ein negatives Verhandlungsergebnis schilderten, 30% erwähnten eine negative Ausgangslage mit positivem Verhandlungsabschluss. 20% erzählten über eine negative Situation mit neutralem Verhandlungsabschluss und 10% berichteten von einer neutralen Situation mit neutralem Verhandlungsabschluss. Im zweiten Verhandlungssetting berichteten 10% der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner von einem negativen Setting und einem negativen Vertragsabschluss, 30% erinnerten sich ebenfalls an ein negatives Setting, jedoch mit positivem Vertragsabschluss. 50% hielten ein neutrales Setting mit positivem Vertragsabschluss fest, während 10% ein neutrales Setting mit neutralem Ausgang beschrieben.

Es kann somit festgehalten werden, dass als zweites Setting deutlich mehr Situationen beschrieben wurden, die als neutral zu klassifizieren sind. Ausserdem wurde das Verhandlungsergebnis im Setting zwei doppelt so häufig positiv bewertet wie im Setting eins. Keine grossen Unterschiede können bezüglich Kompetenzen wahrgenommen werden. Der zeitliche Druck wurde im ersten Setting von fast doppelt so vielen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wahrgenommen als im zweiten Verhandlungssetting.

4.2.6 Auswertung mit Fokus auf zeitliche Aspekte

Zeitliche Aspekte spielen in vielen der beschriebenen Verhandlungssettings eine Rolle. Teilweise war für die Verhandlungen eine klare Zeitspanne vorgegeben oder es war aus den Äusserungen ersichtlich, dass eine klare Zeitvorgabe vorlag. Als Gründe für den zeitlichen Druck wurden auslaufende Verträge und Fristen oder aber auch Stress genannt. Stress beispielsweise im Wissen darum was passiert, wenn die Verhandlung nicht vorangeht oder gar scheitern würde. Abhängigkeiten zu anderen Instanzen spielen dabei ebenfalls eine zentrale Rolle.

Eine weitere wichtige Frage mit Fokus auf die Zeit findet sich auch innerhalb der Verhandlungssettings, wenn es darum geht, den richtigen Zeitpunkt für das Verhandeln und auch wieder den richtigen Zeitpunkt für die Reflektion zu finden. Wichtig in diesem Kontext ist die Zeitspanne zwischen den verschiedenen Verhandlungssettings. Diese sollte nicht zu kurz und nicht zu lang sein, wie in Äusserungen darauf hingewiesen wurde. Nicht zu kurz und nicht zu lang bedeutet, dass die verschiedenen Parteien die Möglichkeit haben, sich die gehörten Argumente der Gegenseite durch den Kopf gehen zu lassen.

Auch das subjektive Zeitempfinden ist eine wichtige zeitliche Einflussgrösse. Zwei Interviewpartner geben in diesem Zusammenhang an, dass der zeitliche Druck nicht von aussen

entstanden ist, sondern dies viel mehr mit der eigenen Erwartungshaltung zu tun hatte und es wichtig war, dass sich für sie selber etwas ändert.

Ein weiterer wichtiger zeitlicher Faktor findet sich auch in gesetzlichen Vorgaben wie beispielsweise bei Mietverhältnissen oder aber auch in Bezug auf Anstellungsbedingungen. Beispielsweise wurden einzuhaltende, rechtlich bindende Fristen thematisiert, welche einen Einfluss haben auf den zeitlichen Druck in einer Verhandlung, exemplarisch in diesem Interview: «Ausserdem natürlich auch innert welcher Frist der Vermieter mir das abgenommene Protokoll zustellen muss, das war beispielsweise eine Frist, die er nicht eingehalten hat. Grundsätzlich, wenn das Ganze vor Gericht gegangen wäre, könnte es gut sein, dass ich für keinen einzigen Schaden aufkommen müsste, weil der dort die Frist nicht eingehalten hat.» (IP1, Absatz 31).

Betrachtet man die zeitlichen Aspekte mit Fokus auf die beiden gebildeten Gruppen, so fällt auf, dass sowohl die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung wie auch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartungen Situationen beschreiben, welche in ungefähr der Hälfte aller Fälle mit zeitlichem Druck einhergingen.

4.2.7 Auswertung mit Fokus auf Gruppenaspekte

Einen Einfluss auf die Verhandlungssettings übt gemäss den Interviews auch die Konstellation in Bezug auf Menschen aus.

Dieser soziale Einfluss kann sowohl innerhalb der Verhandlungssettings auftreten als auch ausserhalb der Verhandlungssettings. Innerhalb der Verhandlungssettings wurde insbesondere von Verhandlungsdelegationen gesprochen, also nicht von Einzelpersonen, welche Verhandlungen führten. Dies konnte sich sowohl auf institutionelle Verhandlungen im beruflichen Umfeld als auch auf Verhandlungen im privaten Umfeld beziehen. Verhandlungsdelegationen wurden mehrheitlich als hilfreich beschrieben, da diese den Austausch fördern und die Möglichkeit bieten einen Wissenstransfer stattfinden zu lassen und sich in den Verhandlungssettings zu ergänzen. Ein Beispiel einer privaten Verhandlungsdelegation findet sich hier: „Grundsätzlich, ja gut, es ist, es ist ein Mietrecht, das sich da zeigt. Und ich habe auch, oder, der Mietvertrag wurde zu zweit unterschrieben mit meinem Partner und entsprechend mussten wir das zusammen auch diskutieren und zusammen entscheiden.“ (IP3, Absatz 18). Eine weitere Einflussgrösse auf die Verhandlung kann auch eine Drittpartei sein, die eigentlich nicht direkt Bestandteil der Verhandlung ist, allerdings durch Anwesenheit ebenfalls einen sozialen Einfluss ausübt. Ein Beispiel eines solchen Verhandlungssettings wird hier geschildert: „Naja, die Kinder waren dabei. Ja und sie haben das Ganze natürlich sehr gut auch

mitverfolgen können. Später habe ich bemerkt, dass die grössere Tochter die Szene mit ihren Puppen nachgespielt hat. Also mussten wir auch ein bisschen schauen, wie man miteinander kommuniziert.“ (IP2, Absatz 18).

Betrachtet man die Gruppenunterschiede in Bezug auf Gruppenaspekte, so zeigt sich, dass insbesondere Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung Bezug auf Verhandlungsdelegationen nahmen und sich damit auseinandersetzten, wie diese Verhandlungsdelegationen funktioniert haben. Beim indirekten Einfluss von Drittpersonen auf die Verhandlungstätigkeit finden sich keine Unterschiede zwischen der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit und der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit. In beiden Gruppen finden sich Schilderungen von Drittpersonen, die einen Einfluss auf das Verhandlungssetting ausübten.

5 Diskussion der Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt die Interpretation der Ergebnisse aus den vorhergehenden zwei Hauptkapiteln.

5.1 Interpretation quantitative Ergebnisse

Im quantitativen Teil der Arbeit wurde die Hypothese untersucht, dass es einen Zusammenhang zwischen einem integrativen Mindset und einer allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung gibt. Mit einer Onlinebefragung wurden einerseits die Skala zur Erfassung des integrativen Mindsets SIM (Ade et al., 2019) sowie andererseits die Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE (Jerusalem & Schwarzer, 1999) abgefragt. Die statistische Auswertung der beiden Datensätze zeigte einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Skalen auf einem Niveau von $p < 0.01$. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson beträgt $r = 0.315$, was einem mittleren Effekt entspricht. Die Hypothese basierte auf der Annahme, dass die allgemeine Selbstwirksamkeit und eine damit einhergehende Offenheit wie auch Kreativität eng mit dem Konstrukt des integrativen Mindsets verknüpft ist und damit einen Einfluss auf die integrative Verhandlungstätigkeit hat. Der mittlere Effekt sowie die hohe Signifikanz lassen einen klaren Zusammenhang erkennen, wenn damit auch noch keine Wirkzusammenhänge erklärt werden können und damit eine weitere Interpretation über den Zusammenhang hinaus schwierig ist. Der quantitative Teil der Master Thesis ist damit im Rahmen dieser Arbeit als Ausgangslage für den qualitativen Teil der Master Thesis zu verstehen und das mixed-method Forschungsdesign bietet die Möglichkeit, die Erkenntnisse aus dem quantitativen Teil in einer zweiten Phase qualitativ zu erweitern.

5.2 Interpretation qualitative Ergebnisse

Bei der Interpretation der qualitativen Ergebnisse werden zuerst die Ergebnisse basierend auf der Auswertung der Kategorien betrachtet, anschliessend erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse aus der Auswertung der Verhandlungssettings, danach werden die Ergebnisse aus der Auswertung der zeitlichen Aspekte interpretiert und schlussendlich erfolgt die Interpretation der Auswertung der Ergebnisse in Bezug auf Gruppenaspekte.

5.2.1 Die Kategorien

Auffallend ist, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit insbesondere bei den Kategorien emotionale Erregung, soziale Ermutigung und stellvertretende Erfahrung weitaus mehr Nennungen aufweisen kann. Hingegen nannte die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit die Kategorie Misserfolg und Verantwortung deutlich häufiger als die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Kategorien systematisch durchgearbeitet und es folgen jeweils Interpretationen, auf welche Weise Rahmenbedingungen in Verhandlungen gestaltet werden können, um die Selbstwirksamkeitserwartungen von Verhandelnden stärken zu können.

Wird zuerst die Hauptkategorie der Relevanz betrachtet, so fällt auf, dass beide Gruppen von den Bezügen und Ausprägungen her ähnlich geantwortet haben, woraus schlussgefolgert werden könnte, dass es in diesem Kontext keine Rolle zu spielen scheint, ob eine hohe oder eine tiefe Selbstwirksamkeit vorherrschend ist. Viel mehr ist die Frage, ob die Verhandlungsthematik eine grosse Relevanz geniesst. Ist dies der Fall, so muss zwingend eine Lösung gesucht werden. Bezogen auf die Rahmenbedingungen ist es somit entscheidend, dass die verhandelnde Person sich nicht nur der eigenen Relevanz für die Verhandlungsthematik bewusst ist, sondern auch die Relevanz im weiteren Sinne. Im betrieblichen Kontext könnte dies bedeuten, dass der oder die Verhandelnde oder auch die Verhandlungsdelegationen ganz klar über die innerbetriebliche Relevanz der Verhandlungsthematik aufgeklärt werden muss.

Betrachtet man die Auswertung der Hauptkategorie kritisches Denken, so fällt auf, dass beide Gruppen gleich kritisch sind und auch beide Gruppen sich über zwischenmenschliche Themen Gedanken machen. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit beschäftigt sich allerdings häufiger damit, wie die Verhandlungsergebnisse weiterhin verbessert werden können und lässt klar durchblicken, dass sie Themen proaktiver angehen. Zur Illustration sei hier das Beispiel erwähnt, dass zwei Interviewpartner Verhandlungen im privaten Bereich ihres Mietverhältnisses schilderten. Dabei bezieht sich die Person mit einer tiefen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung konsequent auf das Mietrecht, während die Person mit einer hohen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung zwar das Mietrecht ebenfalls aufführt,

aber zusätzlich darauf hinweist, dass es ihre Entscheidung ist und bleibt, weiterhin diese Liegenschaft zu mieten. Damit öffnet sie den Verhandlungsspielraum proaktiv und verbessert damit ihre Ausgangslage. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die Rahmenbedingungen für die weniger selbstwirksam Handelnden so gestaltet werden, dass es auch ihnen gelingt proaktiv Handeln zu können.

Wird weiter die Hauptkategorie Verantwortung betrachtet, so kann festgehalten werden, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit sich selber vermehrt in der Verantwortung sieht, hingegen die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit sich mehr in hierarchischen Strukturen einordnet und versteht. Die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit zielte in den Erzählungen darauf ab, dass Transparenz eine wichtige Komponente in Verhandlungen darstellt, die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit argumentierte eher in die Richtung, dass in schwierigen Situationen eine Drittpartei beigezogen wird, welche von ausserhalb das Problem lösen soll. Es wird also Verantwortung abgegeben. Interpretiert man dieses Resultat mit Blick auf eine Steigerung der Selbstwirksamkeit durch die richtigen Rahmenbedingungen, so könnten übergeordnete Instanzen beispielsweise die Möglichkeit, Drittparteien hinzuzuziehen, unterbinden. Dies mit dem Ziel, dass die Selbstwirksamkeitserwartung durch eigene Verantwortungsübernahme und das Erzielen von Erfolgen gesteigert wird.

Betrachtet man die Hauptkategorie der Sicherheit, so fällt auf, dass sowohl Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als auch Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung auf eine gute Vorbereitung wie auch auf eine gute Zusammenarbeit in der eigenen Verhandlungsgruppe setzen, um die Sicherheit zu steigern. Ein Unterschied zeigt sich beim Umgang mit dem Verhandlungsgegenstand als solches. Während die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit über den Verhandlungsgegenstand nachdenkt und diesen bei Bedarf auch anpasst, pocht die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit auf fixe Rahmenbedingungen und versucht auch durch Klarheit Sicherheit zu gewinnen. Wenn es darum geht, die Selbstwirksamkeitserwartung von Handelnden zu steigern, so dürfte es wichtig sein, durch geeignete Massnahmen immer wieder den Raum für Reflexion zu öffnen und Rahmenbedingungen nicht zu fixieren sondern iterativ auch immer wieder anzupassen.

Bei der Hauptkategorie der Macht spielen hierarchische Gefüge eine Hauptrolle, dies sowohl bei Personen mit einer hohen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als auch bei Personen mit einer tiefen Ausprägung bei der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. Ein grosser Unterschied zeigt sich beim Umgang mit der hierarchischen Struktur. Insbesondere in einer hierarchisch tiefer gestellten Situation lässt sich aus den Interviews auch eine gewisse Ohnmacht herauslesen. Während die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit sich tendenziell Gedanken dazu macht, wie die Machtstruktur aufgelöst werden kann und eine Gleichstellung der Verhandlungspartnerinnen und Verhandlungspartner angestrebt wird,

geht die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit völlig anders mit der Machtstruktur um, indem versucht wird, die eigene Machtposition zu stärken und so die Machtstruktur akzeptiert wird und es im Kampf zu gewinnen gilt. Die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit erwähnt zudem ebenfalls die Wichtigkeit, welche ein Beziehungsnetz darstellt. Dies im Sinne, dass damit indirekt die eigene Macht gestärkt werden kann. Mit Blick auf geeignete Rahmenbedingungen zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung kann bei dieser Kategorie schlussgefolgert werden, dass die Verhandelnden in der Kompetenz gestärkt werden sollten Verhandlungssetting zu hinterfragen, um damit Machtsituationen zu umgehen. Diese Schlussfolgerung stützt die Forschung von Steinel & Harinck (2020), welche darauf hinweist, dass Alternativen einen Einfluss auf Machtverhältnisse ausüben.

Bei den deduktiven Kategorien wird zuerst die Kategorie Erfolgserlebnisse betrachtet, wobei hier der Fokus zuerst auf dem Erfolg liegen soll. Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung fokussieren im Erfolg auf weitere Verbesserungen für die Zukunft und auf die Lösung, während dem Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung eher auf die Probleme im Prozess fokussieren, obwohl schlussendlich ebenfalls ein Erfolg resultierte. Misserfolge werden hauptsächlich von der Gruppe mit einer tiefen Selbstwirksamkeit beschrieben. Wenn Misserfolge bei Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung auftraten, so interpretierten sie dieses Ergebnis dahingehend, dass wohl ein Missverständnis vorlag und deswegen kein Erfolg resultierte. Bei Personen mit einer tiefen allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung wurden Misserfolge hauptsächlich externalisiert und damit die Verhandlungspartnerin oder der Verhandlungspartner für den Misserfolg verantwortlich gemacht. Wenn diese qualitativen Ergebnisse mit Blick auf mögliche Rahmenbedingungen zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung betrachtet werden, so gilt es zunächst zu erwähnen, dass es wichtig ist, Rahmenbedingungen zu institutionalisieren, die eine Reflexion des Verhandlungsergebnisses ermöglichen und bei dieser Reflexion insbesondere auch den eigenen Anteil am Erfolg oder Misserfolg beleuchten. Durch diese Reflexionstätigkeit wird den Verhandelnden ermöglicht, aus dem Erlebnis zu lernen und auch zu begreifen, dass sie das Ergebnis, aus welcher Position heraus auch immer, mitgestalten.

Die Kategorie der stellvertretenden Erfahrungen wurde beinahe ausschliesslich bei Personen mit einer hohen Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung codiert. Die Aussagen lassen darauf schliessen, dass stellvertretende Erfahrungen von dieser Gruppe hauptsächlich benutzt werden, um dysfunktionale Vorgehensweisen zu erkennen um die entsprechenden Fehler zu vermeiden. Auch bei dieser Kategorie kommt in Hinblick auf Rahmenbedingungen der institutionalisierten Form von Reflexion eine hohe Wichtigkeit zu.

Die Kategorie der sozialen Ermutigung wurde nicht im Detail untersucht, da ganz einfach zu wenige Codierungen vorliegen, um belastbare Interpretationen des Datenmaterials vornehmen zu können.

Bei der emotionalen Erregung beschäftigen sich beide Gruppen hauptsächlich damit, in welchen Situationen die Sachebene verlassen wird und wann es damit persönlich wird. Während Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung auf Unterstellungen und Vorwürfe emotional reagieren und damit die Thematik eingegrenzt werden kann, äussern sich Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung ganz allgemein dahingehend, dass für sie jegliche Form des Verlassens der Sachebene hin zu einer persönlichen Ebene mit emotionaler Erregung einhergeht. Da Emotionalität für direkte Zugriffe nur schwer greifbar ist, dürfte seitens Rahmenbedingungen wenig Spielraum zur Stärkung der Selbstwirksamkeit vorliegen. Denkbar ist, dass auch hier ein reflektierendes Vorgehen mit dem Ziel des Erkennens, dass ein Verlassen der Sachebene in Verhandlungen nicht zwingend ein Problem bedeutet, ein Regulieren der Emotionalität und damit ein Stärken der Selbstwirksamkeitserwartung ermöglicht.

5.2.2 Die Verhandlungssettings

Sowohl Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als auch die Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung haben als erstes Verhandlungssetting hauptsächlich ein negatives erstes Verhandlungssetting geschildert. Beim schlussendlichen Resultat ist es aber so, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit bei klar mehr von diesen negativen Settings ein positives Resultat beschreibt. Beim zweiten Verhandlungssetting findet sich dieses Bild allerdings nicht mehr. Sowohl die Settings wie auch die Resultate sind in beiden Gruppen ähnlich aufgeteilt. Betrachtet man die Verhandlungssettings und die Gruppenunterschiede mit Blick auf die Verhandlungskompetenz, so zeigt sich ein scheinbarer Widerspruch. Die Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung erachten ihre Verhandlungskompetenz als weniger ausgeprägt als Personen mit einer tiefen Ausprägung. Dies ist insofern unerwartet, als davon ausgegangen werden konnte, dass die subjektive Verhandlungskompetenz mit der Selbstwirksamkeitserwartung korrelieren sollte. Eine mögliche Erklärung für dieses Resultat ist, dass sich bei der Auswertung der Kategorien gezeigt hat, dass die Gruppe der Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung reflektierter im Verhandlungskontext auftrat, was auch zu dieser Einschätzung der Verhandlungskompetenz geführt haben könnte. Betrachtet man die Einschätzung des zeitlichen Drucks über die beiden Settings und über die beiden Gruppen hinweg, so zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede. Als Hauptunterschied aus den Verhandlungssettings zeigt sich also erstens, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit häufiger ne-

gative Ausgangslagen in positive Resultate umwandeln konnten und zweitens, dass ebenfalls diese Gruppe ihre Verhandlungskompetenzen im geschilderten Verhandlungssetting als tiefer einstufen. Mit Blick auf mögliche Rahmenbedingungen für eine Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung bietet die Auswertung der Verhandlungssettings wenig Anknüpfungspunkte.

5.2.3 Zeitliche Aspekte

Betrachtet man die zeitlichen Aspekte in den geschilderten Verhandlungssettings, so zeigen sich eine Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Verhandlungstätigkeit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. Zunächst einmal finden sich in etwa der Hälfte der Interviews Hinweise auf zeitlichen Druck in den Verhandlungen. Weiter finden sich ebenfalls Äusserungen, die sich mit der Frage beschäftigen, wann verhandelt werden sollte und wann es um die Reflektion der Verhandlung geht. Im Zentrum stehen dabei insbesondere Fragen zum richtigen Timing, um Resultate zu erreichen. Einen Einfluss hat auch das subjektive Zeitempfinden, dies insbesondere ebenfalls im Zusammenhang mit zeitlichem Druck. Schlussendlich finden sich zeitliche Aspekte auch bei Vorgaben beispielsweise aus dem Gesetz.

Bei der Unterscheidung der beiden Gruppen finden sich keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf zeitliche Aspekte. Da keine Unterschiede zwischen Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung und bei Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung gefunden werden konnten, gibt es im Bereich der zeitlichen Aspekte keine direkten Anknüpfungspunkte, wie allenfalls die Selbstwirksamkeitserwartung in Verhandlungen gestärkt werden kann. Die Erkenntnisse aus diesem Teil der Auswertung helfen allerdings dabei, bewusster mit dem Faktor Zeit in Verhandlungen umzugehen.

5.2.4 Gruppenaspekte

Der Einfluss einer Gruppe zeigt sich bei Verhandlungen sowohl innerhalb des Verhandlungskontextes als auch ausserhalb des direkten Verhandlungskontextes. Innerhalb des Verhandlungskontextes geht es insbesondere um das Zusammenspiel der Verhandlungsdelegation, aber auch um die Wirkung gegen aussen. Mehrfach wurde genannt, dass es wichtig ist, auf die eigene gute Leistung aufmerksam zu machen und diese in angemessenem Rahmen aufzuzeigen. Weiter wurde festgehalten, dass für die Verhandlenden ebenso Faktoren wie das Alter der Verhandlungspartnerin oder des Verhandlungspartners wichtig schien. Beispielsweise schilderte eine interviewte Person, dass der Umstand, dass die anderen Verhandlungsteilnehmenden alle älter waren, eine verunsichernde Komponente hatte. Eine andere Person, erwähnte, dass zwei Verhandlungspartner auf der Gegenseite auftraten. Eine davon wurde als jünger und unerfahrener, eine andere als älter und erfahrener beschrieben. Dies

kann wiederum als Faktor beurteilt werden, welchem auch Biases auftreten könnten. Beispielsweise wenn eine Person besonders attraktiv erscheint. Hier könnte es eine grosse Rolle spielen wie die Selbstwirksamkeitserwartung der betreffenden Person ausgeprägt ist. Ausserhalb des Verhandlungskontextes steht der Einfluss von Drittpersonen im Fokus, die nicht direkt an der Verhandlung teilnehmen, durch ihre Anwesenheit allerdings auch einen Einfluss auf die Verhandlung ausüben.

Mit Blick auf Unterschiede zwischen der Gruppe hohe Selbstwirksamkeit und der Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit finden sich ausschliesslich Unterschiede innerhalb des Verhandlungskontextes. Hier hat sich gezeigt, dass Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung sich häufiger mit der Frage beschäftigen, wie ihre Verhandlungsdelegation funktioniert hat und weniger mit der Frage, welchen Anteil sie auf die Verhandlung hatten. Interpretiert man diesen Unterschied hinsichtlich möglichen Rahmenbedingungen zur Stärkung der allgemeinen Selbstwirksamkeit, so kann argumentiert werden, dass bei Reflexionsgefässen darauf geachtet wird, dass nicht nur das Gesamtergebn thematisiert wird, sondern auch die einzelnen Anteile am Verhandlungsergebnis. Damit kann sichergestellt werden, dass auch auf individueller Ebene eine Auseinandersetzung mit der Verhandlung erfolgt.

6 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden Master Thesis wurde das Datenmaterial im qualitativen Teil in die beiden Gruppen hohe und tiefe Selbstwirksamkeit unterteilt. Folge dessen ist von Relevanz, inwiefern Handlungsempfehlungen gruppenspezifisch ausformuliert werden sollten. Neben allgemeingültigen und für beide Gruppen relevante Massnahmen sind zweifelsohne auch spezifische Gruppenmassnahmen von Bedeutung. Da die Handlungsempfehlungen allerdings entweder Personen mit einer tieferen Ausprägung in der Stärkung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung unterstützen sollen oder aber auch dazu führen, dass sich Personen mit einer bereits höheren Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung noch verbessern, wird auf eine unterteilte Darstellung der Handlungsempfehlungen verzichtet. Die Handlungsempfehlungen gelten zudem sowohl für Privatpersonen wie auch für institutionelle Verhandlungsdelegationen, wobei die Empfehlungen natürlich je nach Kontext etwas anders umzusetzen sind. Schlussendlich sei hier das Ziel der Handlungsempfehlungen ebenfalls nochmals erwähnt. Die Handlungsempfehlungen sollen zunächst die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung stärken, damit schlussendlich und als Hauptziel indirekt das integrative Verhandeln ebenfalls gestärkt werden kann. Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich aus dem qualitativen Datenmaterial ableiten:

Tabelle 4: Handlungsempfehlungen

| Stichwort | Handlungsempfehlung | Erklärung |
|-------------------|---|--|
| Relevanz | Verhandelnde müssen sich der Wichtigkeit der Verhandlung bewusst sein | Die Interviews haben gezeigt, dass eine hohe Relevanz des Themas dahingehend einen Einfluss ausübt, dass unbedingt eine Lösung gefunden werden muss, was anders ausgedrückt eine Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung darstellt. Für Menschen mit einer tieferen Ausprägung in der Selbstwirksamkeitserwartung erscheint es als noch wichtiger, die externe Relevanz bewusst gemacht zu bekommen. Verhandlungsdelegationen in grösseren Verhandlungssettings helfen durch Gedanken der Schwarmintelligenz und weitreichendere Perspektiven, weniger selbstwirksames Verhalten zu beeinflussen. |
| Kritisches Denken | Proaktives Handeln ermöglichen | Proaktivität vergrössert den Verhandlungsspielraum, was wiederum die Chance auf gute Verhandlungsergebnisse erhöht und damit die Selbstwirksamkeitserwartung stärkt. |
| Verantwortung | Verantwortung übernehmen | In den Interviews hat sich gezeigt, dass das Übernehmen von Verantwortung implizit bei einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung vorhanden ist. Erst durch das Übernehmen von Verantwortung ergibt sich die Möglichkeit, dass auch Personen mit einer tiefen Ausprägung positive Erfahrungen machen können und sich diese auch selber zuschreiben. |
| Sicherheit | Räume für Reflexion institutionalisieren | Auf der Suche nach Sicherheit suchen Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung fixe Rahmenbedingungen, was die möglichen Lösungen einschränkt. Insbesondere in geschäftlichen Verhandlungen sollten dementsprechend explizit Gefässe angeboten werden, um regelmässig und nachhaltig zu reflektieren. Je nach Ausprägung der Selbstwirksamkeit stehen andere Themen |

| | | |
|--|--|---|
| | | mehr im Fokus der Selbstreflexion. Spannend wäre dabei insbesondere auch ein Feedback der Verhandlungspartnerinnen und Verhandlungspartner hinsichtlich ihrer Einschätzung über den Verlauf der Verhandlungen. |
| Macht | Fähigkeit stärken, Machtsituationen auflösen | Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung haben in den Interviews angedeutet, dass sie das Verhandlungssetting hinterfragen und sich nicht einer scheinbaren hierarchischen Machtsituation beugen. Indem diese Fähigkeit geschult wird, können auch Personen mit einer tieferen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung positive Erfahrungen in machtgeprägten Verhandlungssettings sammeln. |
| Eigene Erfolgserlebnisse; Gruppenaspekte | Sich selber im Prozess reflektieren | Erst durch die Zuschreibung eines Verhandlungserfolgs auf die eigene Tätigkeit kann die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung durch eigene Erfolgserlebnisse gesteigert werden. In diesem Kontext ist es wichtig, dass Möglichkeiten geschaffen werden, über den eigenen Anteil in der Verhandlung nachzudenken. |
| Stellvertretende Erfahrungen | Dysfunktionale Vorgehensweisen erkennen | Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung haben in den Interviews angedeutet, dass sie andere Misserfolge reflektieren und daraus lernen. |

Wichtig zu erwähnen ist ausserdem, dass im institutionellen Setting die Unternehmenskultur einen grossen Einfluss auf die Art und Weise hat, wie Verhandlungen geführt werden, wie integrativ Verhandlungen angegangen werden und wiederum, wie relevant diese sind. Sicherlich beeinflussen weitere Konstrukte das integrative Mindset, in weiterführenden Forschungen sollten diese ebenfalls untersucht werden und weitere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

7 Fazit

Die in dieser Master Thesis bearbeitete, übergeordnete Fragestellung lautet «Gibt es einen Zusammenhang zwischen allgemeiner Selbstwirksamkeit und einem integrativen Mindset

und welche Rahmenbedingungen stärken die allgemeine Selbstwirksamkeit in Verhandlungen und dadurch indirekt auch das integrative Mindset?» Die im quantitativen Teil bearbeitete Hypothese «Personen mit einer hohen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung verfügen über ein integrativeres Mindset als Personen mit einer tiefen Ausprägung in der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung.» konnte mittels Onlinebefragung bestätigt werden. Die im Anschluss daran durchgeführten Interviews und die auf diesen Interviews basierende qualitative Auswertung hat gezeigt, dass nebst den deduktiven Kategorien nach Bandura (eigene Erlebnisse – Erfolg, eigene Erlebnisse - Misserfolg, stellvertretende Erfahrungen, soziale Ermutigung und emotionale Erregung) sich weitere induktive Kategorien (Relevanz, kritisches Denken, Verantwortung, Sicherheit und Macht) herausbildeten.

Werden die Resultate des quantitativen Teils betrachtet, so fällt auf, dass ein grosser Teil der Antworten im Streudiagramm in einem doch eher engen Bereich anzusiedeln waren. Jedoch ist trotzdem festzustellen, dass es insgesamt doch auch sehr unterschiedliche Ausprägungen gab und die Hypothese hoch signifikant bei einem mittleren Effekt bestätigt wurde.

Um beantworten zu können, welche Rahmenbedingungen die Selbstwirksamkeit in Verhandlungen stärken, wurde der zeitliche Verlauf und deren Veränderung zwischen den zwei erfragten Settings in den Interviews erhoben und dieser ebenfalls analysiert. Daraus liess sich festhalten, dass ein Hauptunterschied zwischen den beiden Gruppen darin liegt, dass die Gruppe hohe Selbstwirksamkeit häufiger negative Ausgangslagen in positive Resultate umwandeln konnte und sie ihre Verhandlungskompetenz als tiefer einstufte als die Gruppe tiefe Selbstwirksamkeit. In Bezug auf zeitliche Aspekte lassen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Gruppen erkennen, allerdings helfen die Resultate den Faktor Zeit und dessen Einfluss auf das Verhandlungssetting besser verstehen zu können. Die Herleitung der zeitlichen Komponenten dürfte kritisch hinterfragt werden. Kann daraus tatsächlich eine allgemeine Aussage formuliert oder generalisiert werden oder ist die Abfolge rein zufällig? Zudem stellt sich die Frage, ob sich die beiden Gruppen dahingehend genügend unterscheiden, als dass dadurch stringente Aussagen formuliert werden können. Oder müssten die Unterschiede der einzelnen Gruppen noch eingehender und vertiefter werden? Es lässt sich ausserdem kritisch anmerken, dass keine Vorgaben bezüglich der zeitlichen Abstände zwischen den zwei Verhandlungssituationen vorgegeben wurden. Fraglich ist somit, ob die Variable der unterschiedlichen Zwischenzeiträume einen Einfluss, insbesondere auf die Erinnerungsleistung, haben könnte. Offen geblieben ist zudem die Frage, welcher Anteil der Rahmenbedingungen sich aktiv gestalten lässt und welcher nicht. Versuchen alle Verhandlungsparteien Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die (eigene) Selbstwirksamkeit stärken, so könnte dies allenfalls zum Zielkonflikt zwischen den Verhandlungsparteien führen. Bereits

an dieser Stelle scheint eine integrative Haltung ein wichtiger Verhandlungstrigger. Abschliessend stellt sich zudem auch die Frage, wie die einzelnen Personen zu den richtigen Massnahmen gelangen, sei dies im privaten oder auch beruflichen Umfeld, insbesondere wenn sie selber nicht wissen, wie die eigene Ausprägung gelagert ist.

Betreffend die anfallende Stichprobe ist es fraglich, ob eine genügend grosse Streuung der Daten in der vorliegenden Master Thesis vorhanden ist. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden nicht ausgewählt, sondern es wurden mit allen Personen Interviews geführt, welche sich auf die Anfrage hin gemeldet hatten. Auch könnte hinterfragt werden, inwiefern sich die Aussagen generalisieren lassen auf Grund der relativ kleinen Stichprobe. Resultierend aus der relativ kleinen Stichprobe sind ebenfalls teilweise wenige Codes pro Kategorie vergeben worden. Beispielsweise bei der Kategorie soziale Ermutigung wurden total lediglich fünf Codes gesetzt.

Verhandlungen haben sich durch die Coronakrise stark gewandelt, die Digitalisierung wurde nochmals mehr in den Vordergrund gerückt. Beispielsweise geht die Swiss davon aus, dass künftig viel weniger Geschäftsreisen stattfinden werden, schränkt ihren Flugverkehr entsprechend ein und passt das Businessmodel an. Verhandlungen finden somit weniger Face to Face sondern virtuell statt. Auch für gestandene Verhandlungsprofis erfolgt hier eine Anpassung, auch sie müssen neu lernen, wie virtuell verhandelt werden kann, welche Chancen und Risiken die neue Form der Verhandlung beinhaltet. Eine Herausforderung dürfte eindeutig die Beziehungspflege darstellen, so kann es unter dem Aspekt des gemeinsamen «Kuchenvergrösserns» schwieriger sein, das Gegenüber richtig einschätzen zu können. An dieser Stelle kann die Kenntnis über die Selbstwirksamkeitserwartung von grossem Nutzen sein um die Verhandlung integrativ mitzugestalten.

8 Literaturverzeichnis

Ade, V., Schuster, C., Harinck, F. & Trötschel, R. (2018). Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT): Teaching more than skills and knowledge. *Frontier of Psychology, 9*, 907. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00907

Ade, V., Dantlgraber, M., Schuster, C. & Trötschel, R. (2019). Toward a Better Understanding of the Mindsets of Negotiators. *European Journal of Psychological Assessment*.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a Unifying Theorie of Behavioral Change. *Psychological Review, 84/2*, 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York : W.H. Freeman.

Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology, 56(5)*, 805-814.

Banik, A., Schwarzer, R., Knoll, N., Czekierda, K. & Luszczynska, A. (2018). Self-efficacy and Quality of Life Among People With Cardiovascular Diseases: A Meta-Analysis. *Rehabilitation Psychology, 63/2*, 295-312.

Beersma, B. & De Dreu, C.K.W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups : Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*, 227-252.

Brett, J. & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 68-79.

Bundesamt für Statistik BfS (2016). *Ein Portrait der Schweiz. Ergebnisse aus den Volkszählungen 2010-2014*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik BfS.

Bundesamt für Statistik BfS (2020). *Statistik der Bevölkerung und Haushalte STATPOP*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik BfS.

Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. & Maglio, A.T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research, 5/4*, 475-497.

- Byars-Winston, A., Diestelmann, J., Savoy, J.N. & Hoyt, W.T. (2017). Unique Effects and Moderators of Sources of Self-Efficacy: A Model-Based Meta-Analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 64/6, 645-658.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Feng Kao, C. (1984). The efficient assessment of need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, 48, 306–307.
- Choi, B. Y., Park, H., Yang, E., Lee, S. K., Lee, Y. & Lee, S. M. (2012). Understanding career decision self-efficacy: A meta-analytic approach. *Journal of Career Development*, 39(5), 443-460.
- Closson, K., Dietrich, J. J., Lachowsky, N. J., Nkala, B., Palmer, A., Cui, Z., Chia, J., Hogg, R.S., Gray, G., Miller C.R. & Kaida, A. (2018). Gender, sexual self-efficacy and consistent condom use among adolescents living in the HIV hyper-endemic setting of Soweto, South Africa. *AIDS and Behavior*, 22(2), 671-680.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Auflage). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Curhan, J., Elfenbein, H. & Kilduff, G. (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 94, 524–534.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. & Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18, 192–203.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Gollwitzer, P.M. (1990). Action phases and mindsets. In E.T. Higgins & R.M. Sorrentio (Hrsg.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*. New York : Guilford Press.

Halpert, J. A., Stuhlmacher, A. F., Crenshaw, J. L., Litcher, C. D. & Bortel, R. (2010). Paths to negotiation success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(2), 91-116.

Harinck, F. & De Dreu, C. K. (2008). Take a break! or not? The impact of mindsets during breaks on negotiation processes and outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 397–404.

Head, J. (2019). An analysis of different Brexit outcomes and their effect on inward FDI to the UK. *Global Business and Economics Review*, 21(2), 139-155.

Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E. (1987). *Jenseits des Rubikon*. Berlin: Springer.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hinz, A., Schumacher, J., Albani, C., Schmid, G. & Brähler, E. (2006). Bevölkerungsrepräsentative Normierung der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. *Diagnostica*, 52(1), 26-32.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hossiep, C. R., Harnack, K. & Bürkner, P. C. (2019). *Goal setting in distributive and integrative negotiations: a meta-analysis*.

Huang, C. (2013). Gender differences in academic self-efficacy: a meta-analysis. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 1–35.

Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1999). *Skala zur allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. Skalen zur Erfassung von Lehrer-und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.

Jiang, X., Wang, J., Lu, Y., Jiang, H. & Li, M. (2019). Self-efficacy-focused education in persons with diabetes: a systematic review and meta-analysis. *Psychology research and behavior management*, 12, 67-79.

Kalkan, F. (2020). The relationship between teachers' self-efficacy beliefs and job satisfaction levels: A meta-analysis study. *Education and Science, 45/204*, 317-343.

Kennedy, F., Carroll, B. & Francoeur, J. (2013). Mindset not skill set: evaluating in new paradigms of leadership development. *Advanced Development Human Resources, 15*, 10–26.

Kern, M. C., Brett, J. M., Weingart, L. R. & Eck, C. S. (2020). The “fixed” pie perception and strategy in dyadic versus multiparty negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 157*, 143-158.

Koch, A., Strobel, A., Kici, G., & Westhoff, K. (2009). Quality of the Critical Incident Technique in practice: Interrater reliability and users' acceptance under real conditions. *Psychology Science Quarterly, 51(1)*, 3-15.

Kong, D. T., Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal, 57(5)*, 1235-1255.

Kotaro, S., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C.C. & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis, *Anxiety, Stress & Coping, 29:4*, 367-386.

Kuckartz, U. (2014a). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kuckartz, U. (2014b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. (2. Aufl.)*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Larsén, M. F. & Khorana, S. (2020). Negotiating Brexit: A clash of approaches? *Comparative European Politics, 18*, 858-877.

Livinți, R., Gunnesch-Luca, G. & Iliescu, D. (2021). Research self-efficacy: A meta-analysis. *Educational Psychologist, 1-28*.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. Auflage)*. Weinheim: Beltz.

Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological bulletin*, *141*(1), 85-104.

Merluzzi, T. V., Pustejovsky, J. E., Philip, E. J., Sohl, S. J., Berendsen, M. & Salsman, J. M. (2019). Interventions to Enhance Self-Efficacy in Cancer Patients: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Psychooncology*, *28*(9), 1781-1790.

Morgan, D. L. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B. & Sonntag, K. (2008). Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang von Feedback und Ideenimplementierung. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, *52*, 61-69.

Okonofua, J. A., Paunesku, D. & Walton, G. M. (2016). Brief intervention to encourage empathic discipline cuts suspension rates in half among adolescents. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *113*, 5221–5226.

Otto, B., Lang, A. & Schmitz, B. (2007). Selbstregulation in der Verhandlungsführung. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, *51*, 68-78.

Panadero, E., Jonsson, A. & Botella, J. (2017). Effects of self-assessment on self-regulated learning and self-efficacy: Four meta-analyses. *Educational Research Review*, *22*, 74-98.

Patrão, A. L. & McIntyre, T. M. (2017). Socio-demographic, marital, and psychosocial factors associated with condom use negotiation self-efficacy among Mozambican women at risk for HIV infection. *International journal of behavioral medicine*, *24*(6), 846-855.

Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., and Yeager, D. S. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. *Psychological Science*, *26*, 784–793.

Prassa, K., & Stalikas, A. (2020). Towards a Better Understanding of Negotiation: Basic Principles, Historical Perspective and the Role of Emotions. *Psychology*, *11*(01), 105-137.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

- Robinson, R. J., Lewicki, R. J. & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 649–664.
- Roets, A., & Van Hiel, A. (2011). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality and Individual Differences*, 50, 90–94.
- Rottinghaus P.J., Larson L.M. & Borgen F.H. (2003). The relation of self-efficacy and interests: a meta-analysis of 60 samples. *Journal of Vocational Behavior*, 62/2, 221-236.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *FQS Forum Qualitative Sozialforschung*. 15/1, Art. 18.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5(4), 465-478.
- Selzler, A. M., Habash, R., Robson, L., Lenton, E., Goldstein, R. & Brooks, D. (2020). Self-efficacy and Health-Related Quality of Life in Chronic Obstructive Pulmonary Disease: A Meta-Analysis. *Patient education and counseling*, 103(4), 682-692.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663-671.
- Steinel, W., & Harinck, F. (2020). Negotiation and Bargaining. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Struck, P. (2013). Berufswahlprozesse Jugendlicher – Effekte von Selbstwirksamkeit und Ergebniserwartung auf die Berufswahlaktivitäten. *bwp@ Spezial*, 1-14.
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K. & Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 771–790.
- Vaillancourt-Morel, M. P., Bergeron, S., Blais, M. & Hébert, M. (2019). Longitudinal associations between childhood sexual abuse, silencing the self, and sexual self-efficacy in adolescents. *Archives of sexual behavior*, 48(7), 2125-2135.

Voeth, M., Herbst, U. & Stief, S. (2015). *Wie verhandelt die Praxis?: Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern*. Hohenheim: Förderverein für Marketing & Business Development der Universität Hohenheim.

Walton, R. E. & McKersie R.B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw-Hill.

Warner, L. (2020). Selbstwirksamkeitserwartung. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 17.06.2020, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/selbstwirksamkeitserwartung/>

Zetik, D. C. & Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5, 35–52.
doi:10.1177/1368430202005001537

9 **Abbildungsverzeichnis**

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Vorgehen (eigene Darstellung)..... | 15 |
| Abbildung 2: Altersverteilung der Onlinebefragung (eigene Darstellung)..... | 28 |
| Abbildung 3: Verteilung Bildungsabschluss in der Onlinebefragung (eigene Darstellung).... | 29 |
| Abbildung 4: Erreichte Punktzahl SWE (eigene Darstellung)..... | 30 |
| Abbildung 5: Erreichte Punktzahl SIM (eigene Darstellung)..... | 30 |
| Abbildung 6: Streudiagramm SIM / SWE (eigene Darstellung) | 31 |

10 Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Die vier Quellen der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977)..... | 10 |
| Tabelle 2: geplantes Studiendesign (eigene Darstellung) | 16 |
| Tabelle 3: Codes pro Kategorie in Abhängigkeit der Selbstwirksamkeit..... | 37 |
| Tabelle 4: Handlungsempfehlungen | 53 |